



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

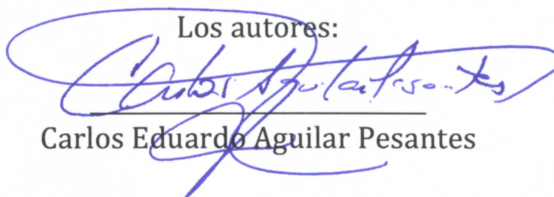
AUTORIZACIÓN

YO, CARLOS EDUARDO AGUILAR PESANTES

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**HUEVOS COMERCIALES PARA LA BÁSE DE LA PIRÁMIDE**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **28** días del mes de **septiembre** del año **2012**

Los autores:



Carlos Eduardo Aguilar Pesantes



EMBA

TEMA: HUEVOS COMERCIALES PARA LA BASE DE LA PIRAMIDE

Naves

NOMBRES: CARLOS AGUILAR

PROFESOR: RAÚL MONCAYO



NUEVA AVENTURA EMPRESARIAL

HOVO S. A.

HUEVOS COMERCIALES PARA LA BASE DE LA PIRAMIDE

1.- RESUMEN EJECUTIVO

El huevo de gallina es una de las principales fuentes de antioxidantes que otorga la naturaleza, posee vitaminas, minerales y es 100% natural; además, no contiene carbohidratos y tiene sólo 75 calorías; expertos consideran al huevo como el alimento del futuro, y se lo asocia a la salud, la vitalidad y el bienestar, a pesar de la fama negativa que pesa sobre él; nuevas investigaciones científicas revalorizan al huevo y lo categorizan como un alimento completo y saludable, y hacen olvidar aquellas teorías que lo relacionaban con el colesterol, los infartos, la arteriosclerosis y otros.

Tradicionalmente en nuestro medio, a todo nivel socio económico, se estima que el consumir huevos, en general, está asociado a un aumento del colesterol, razón por la cual el indicador de consumo de huevo en el Ecuador es 2,4 huevos-persona/semana, cuando en otros países, tales como Japón, al conocer las ventajas que sobre la salud genera el consumir huevos comerciales, representa un consumo entre 6 y 7 huevos-persona/semana; en el Anexo I del presente documento se presentan mayores argumentos respecto a las diferentes ventajas sobre la salud que genera el consumir huevos.

Por otra parte hay un extenso sector norte de Guayaquil ubicado al oeste de la vía denominada Perimetral donde se observan asentamientos poblacionales, tanto formales como informales, en un área aproximada de 2.700 Ha, sector el cual es categorizado de extrema pobreza; tal como será expuesto en capítulos posteriores, segmento de la población que, de acuerdo a los niveles propuestos por el Municipio de Guayaquil representan un indicador de vulnerabilidad social del 89%; es decir un sector de extrema pobreza, segmento que se considera Base de la Pirámide el cual no se ha atendido de manera directa; por tanto, la



presente tesis determina el negocio requerido para atender de manera directa a esta población sin afectar su integridad.

1.1.- Objetivo.

La Empresa tiene como objetivo, la comercialización de huevos apalancada en campañas de concienciación social respecto a sus ventajas nutricionales y a las mejores formas de preparación, buscando alcanzar los consumos per cápita a niveles que favorecen a la salud, incrementando al mismo tiempo las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

1.2.- Misión de la Empresa.

Ofrecemos huevos comerciales junto con herramientas de concienciación de forma tal de los consumidores conozcan sobre las repercusiones positivas que sobre la salud les genera el ingerir huevos.

1.3.- Factores Claves para el Éxito.

Mediante tiendas de minoristas son distribuidos los huevos al consumidor final bajo un esquema impersonal, tornando al huevo como un producto más de los que conforman la canasta básica, razón por la cual se desconocen sus ventajas; por tanto, el presente negocio pretende dar un giro a este mecanismo; por tanto, los factores claves de éxito propuestos son los siguientes.

- Distribución de los huevos directos al cliente mediante una fuerza de venta puerta a puerta capacitados.
- Comercializar los huevos mostrando los beneficios que este genera sobre la salud.
- Ejecución de campañas de concienciación social sobre los beneficios del huevo y sus mejores formas de preparación.

Bajo los factores diferenciales se logrará en principio dos aspectos:

- Mayor posicionamiento de la marca.
- Posicionamiento como una empresa con responsabilidad social.

1.4.- Riesgos

Tal cual será desarrollado en capítulos posteriores respecto al análisis de las cinco fuerzas de M. Porter, el principal riesgo del negocio radica en sus pocas barreras de entrada, puesto que se trata de un producto commodity que no requiere de fuertes inversiones para entrar; además, puesto que se trata de un producto de consumo masivo se presenta un fuerte riesgo relacionado con la fidelidad del cliente considerando que las campañas de concienciación podrán ser motivo para que el cliente busque otras marcas independientes.

Otro riesgo se presenta considerando que el modelo de negocio es un “Centro de Costos” puesto que el precio del producto prácticamente se encuentra fijado por el mercado, razón por la cual se requiere mantener una fuerza de venta que logre un volumen de venta mínimo por arriba del punto de equilibrio.

No se puede desestimar que grandes empresas del sector, al observar disminución de su participación de mercado realizarán campañas de choque que pudieran llegar hasta una guerra de precio lo que podría generar fuertes impactos económicos financieros a la empresa y el sector; no obstante, el presente negocio no pretende llegar a esta condición, más bien pretende atender, de una forma particular, un segmento del mercado que no ha sido atendido, con respecto a la comercialización de huevo.

2.- COMPAÑÍA

2.1.- Dueños de la compañía

Dos personas, como sociedad conyugal, son dueños del 100% del capital, que al momento es mínimo por cuanto se encuentra la compañía en un nivel alto de apalancamiento. Aún no reúne las características para llegar a cotizar en bolsa. Con un nivel de ventas cercano a los dos millones de dólares no descartan la posibilidad de algún día posicionarse de mejor manera en el mercado local y por qué no en el nacional e internacional.

2.2.- Resumen de la puesta en marcha

En sus inicios empezaron la distribución del producto en la ciudad de Ambato, con el tiempo trasladaron sus instalaciones a la ciudad de Guayaquil, por ser el cantón con mayor población del país. Se tenía la idea que la intensidad de la competencia iba a ser menor; pero en realidad no fue así. Fue necesario establecer una estrategia de diferenciación de precios para incrementar la participación de mercado y a su vez, al consolidar la relación de venta con cada uno de los clientes, mejorar el margen, producto de determinar la disposición a pagar de los clientes.

2.3. Instalaciones y ubicación de la compañía

Al momento la empresa cuenta con una bodega en el Terminal de Transferencia de Víveres que brinda las condiciones de almacenamiento y seguridad que se necesita. El canon de arrendamiento no es muy costoso. A través de tres camiones distribuyen el producto al norte, centro y sur de la ciudad, especialmente en la red de mercados que el municipio de la ciudad desarrolló en puntos estratégicos de la ciudad.

3.- PRODUCTO

3.1.- Descripción del Producto

Un huevo es un cuerpo redondeado, de tamaño y dureza variables, que producen las hembras de algunos vertebrados, y sustenta y protege el embrión si el óvulo es fecundado, convirtiéndose así en cigoto.

Los huevos de las aves constituyen un alimento habitual y básico en la especie humana, se presenta protegido por cáscara y su contenido es proteínas (principalmente en albúmina que es la clara o parte blanca del huevo) y lípidos, de fácil digestión, son el componente principal de múltiples platos dulces y salados, y son un complemento imprescindible en muchos otros debido a sus propiedades aglutinantes.

Respecto a la frescura de un huevo destinado a la alimentación humana en ciertos países, como en los estados miembros de la Unión Europea, se considera con la denominación de 'huevos frescos' aquellos huevos que están destinados a un consumo en un plazo de 28 días desde la puesta de la gallina. La denominación 'extra frescos' limita este plazo a tan solo nueve días.

Los huevos blancos y los huevos morenos únicamente se distinguen por el color de su cáscara, en función de la raza de la gallina que lo ha puesto, ya que su contenido nutricional es el mismo. Los huevos de gallina, pueden ser de variados tamaños; siendo muy pequeños, en aves jóvenes y grandes en aves adultas. La diferencia radica, que al ser más grandes, la cáscara es más frágil y propensa a romper. Como curiosidad, estos huevos grandes pueden venir con doble yema, debido a una doble ovulación del ave.

La cáscara del huevo se compone mayormente de carbonato de calcio. Según la variedad de la gallina ponedora. El color de la cáscara no afecta su calidad,

sabor, características al cocinar, valor nutricional o grosor. Un huevo medio de gallina suele pesar entre los 60 y 70 gramos.

Tabla No. 1.- Características del Producto

(Valores aproximados que dependen de la raza y del tipo de ave, así como de la alimentación)

| Huevo | 100% |
|---------------|------------------|
| Entero | (En peso) |
| Cáscara | 10,5% |
| Yema | 31% |
| Clara | 58,5% |

La empresa busca distribuir huevos de gallina en la ciudad de Guayaquil con proyección a realizar la distribución en otros grandes centros de consumo como Quito y las ciudades fronterizas de Colombia y Perú.

En la actualidad el mercado Colombiano tiene una demanda del 23% de la producción de huevos del Ecuador

En el Ecuador la producción de huevos llega a los 2.500 millones de unidades anuales, siendo Tungurahua la provincia que más aporta a esta cifra con un 40% del total, seguida de Manabí, que cuenta con más de dos millones de gallinas ponedoras. En total, 22 provincias trabajan en este mercado.

En promedio, para los grandes empresarios producir 30 huevos grandes cuesta \$1,90, la misma cantidad del producto mediano está en \$1,70 y la versión más pequeña tiene un costo de \$1,50.

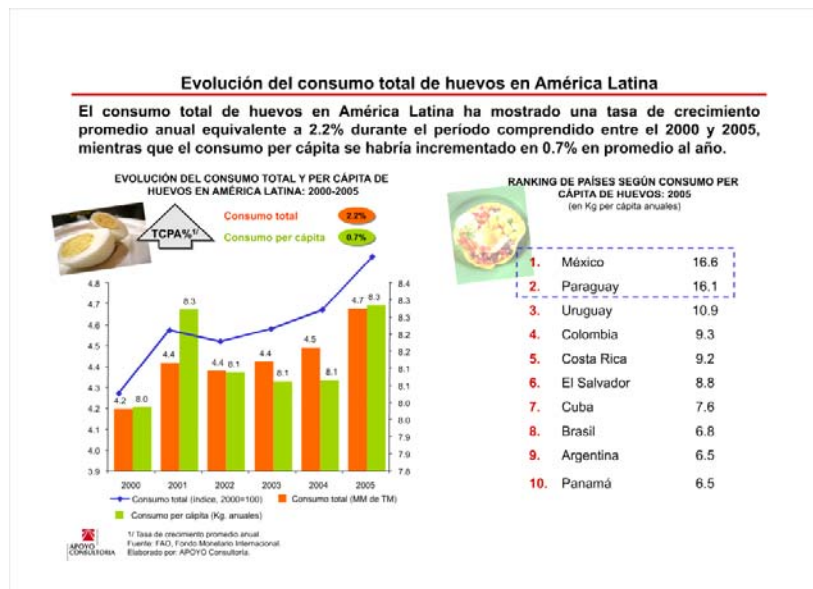
La producción de huevos tiene un crecimiento de producción aproximado del 5% anual. Según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE), el trabajo con gallinas ponedoras da empleo a más de 25 mil de manera directa e indirecta.

El consumo per capita en el Ecuador es de 2,4 huevos persona por semana. En los siguientes gráficos se muestra el comportamiento del consumo del producto de acuerdo a un análisis realizado por Apoyo Consultoría en America Latina.

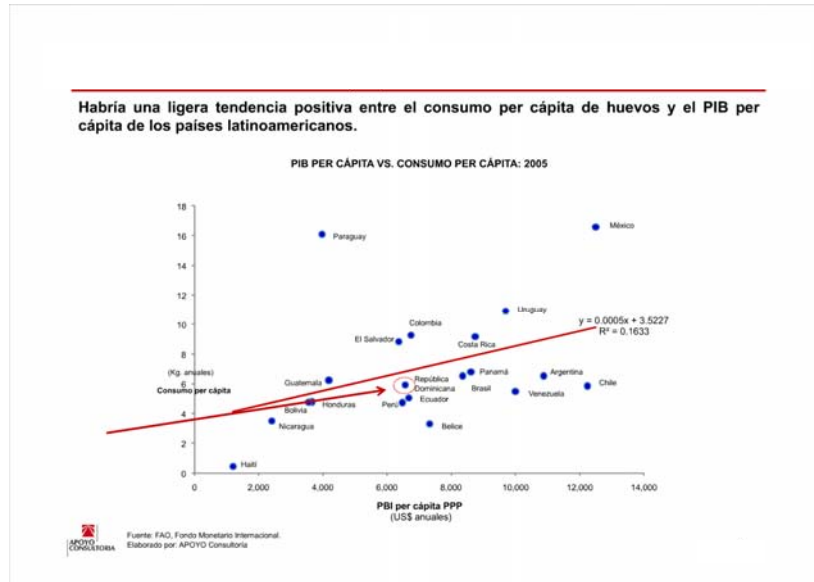
Cuadro 1. Comportamiento del Consumo en America Latina



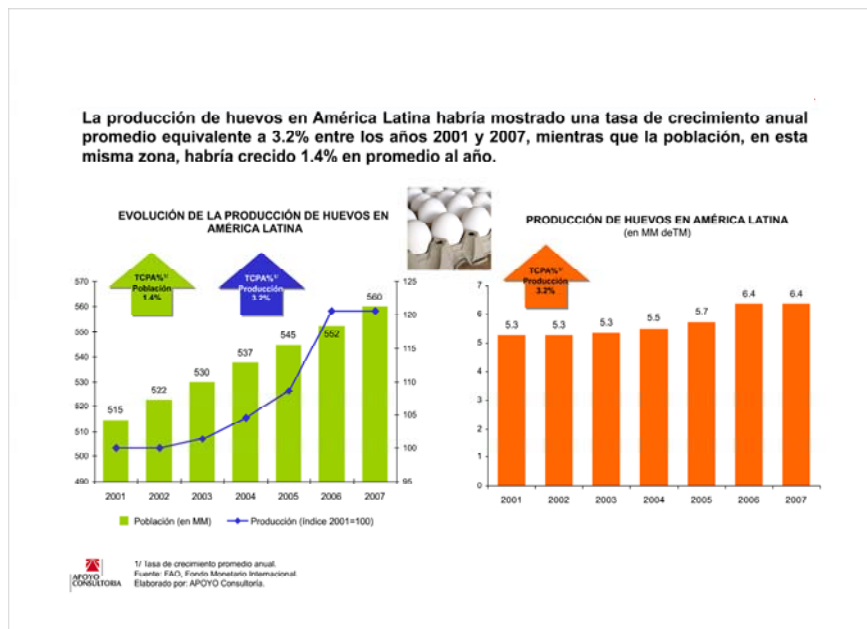
Cuadro 2. Evolución del consumo total de huevos en America Latina



Cuadro 3. Consumo y riqueza en América Latina



Cuadro 4. Evolución de la producción de huevos en América Latina



Los gráficos anteriores muestran una oportunidad de crecimiento del mercado Ecuatoriano si comparamos el consumo de los demás países de Latinoamérica.

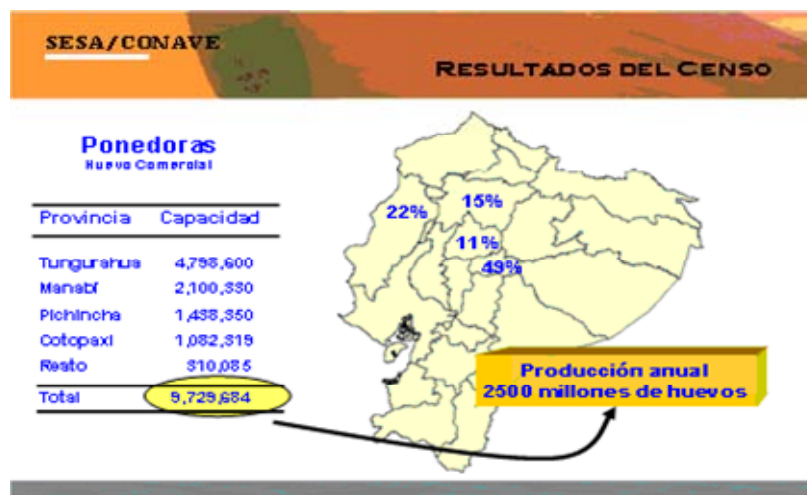
3.2.- Comparación Competitiva

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

Los principios de competitividad se aplican aceptablemente en esta industria, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

La empresa está dedicada a la comercialización de huevos de gallina en la ciudad de Guayaquil desde hace seis años. En sus inicios tenía su centro de operaciones en la ciudad de Ambato; pero decidió trasladar sus actividades hacia un mercado de mayor demanda y lejos de las zonas de influencia de los productores. Después de analizar varias alternativas (Quito, Cuenca y Guayaquil) finalmente se estableció en el puerto principal de Ecuador.

Imagen No. 1.- Principales zonas de Producción en el Ecuador



La empresa HOVO tiene una participación de mercado del 6%, con unas ventas de 15.000 cubetas a la semana (cubeta es la unidad de medida que representan 30 huevos). El mercado Guayaquileño es de 250.000 cubetas por semana. Los principales competidores son PRONACA, GIGOS y ORO a nivel de comisaratos y Fernando Loor, Casanova, Zambrano, Macias, Pumaquero, Orellana, Gigos, ORO y PRONACA a nivel de tiendas y mercados.

Las ventajas competitivas se centran en el conocimiento adquirido por su directivo en el sector y la compra directa a los productores de la provincia del Tungurahua.

3.3.- Fuentes

Según los datos de la CONAVE, el sector avícola produce actualmente 108 mil toneladas métricas de huevos y 406 mil toneladas métricas de carne de pollo. Así, el crecimiento que se alcanzó fue del 193% y el 588%, respectivamente, en el lapso comprendido entre 1990 y 2009.

"El sector avícola alcanza alrededor de 25 mil empleos directos y se calcula que genera 500 mil plazas si se toma en cuenta toda la cadena productiva. Además, el sector suministra el 100% de la demanda de carne de pollo y de huevos del mercado nacional, razón por la cual el país no importa esos productos", dijo José Orellana, director ejecutivo de Conave.

La avicultura ecuatoriana contribuye con el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) Agropecuario por la producción de pollos de engorde y con el 3,5% por concepto de gallinas de postura según datos de la corporación de Incubadores y Reproductores de Aves (IRA).

Según datos de la Corporación de Productores de Huevo (Corphuevo), el



consumo per cápita de huevos durante 2008 fue de 140 unidades por persona y la producción alcanzó las 108 mil toneladas métricas, en ese mismo período.

Sin embargo, las cifras del año pasado no mostraron variación con las registradas en 2007. "Se estima que la población avícola es de 200 millones de aves, lo que totaliza una cifra récord de 150 millones hasta diciembre de 2008. Por tal motivo, los huevos nacionales ya tienen salida al mercado colombiano, en el que se entrega el 25% del total de la producción local", afirmó Orellana. (DEO).

3.4.-Distribución

El proceso empieza con la compra del producto directamente de las fincas. La carga llega desde Ambato en un camión con 5.000 cubetas de capacidad y lo entrega a la bodega en el Mercado Mayoristas de Víveres, la que tiene 10.000 cubetas de capacidad.

Actualmente la empresa se dedica a la distribución de huevos a casi toda la red de mercados municipales, a siete distribuidores y a cinco tiendas mayoristas. Para la labor de distribución la empresa cuenta con 3 unidades, con una capacidad de carga de 3.900 cubetas día. La distribución la realiza por sectores, dividiendo el cantón en tres sectores, sector norte, centro y sur. Cada uno de estos sectores cuenta con 60 clientes.

Buscando ampliar su cobertura, el proyecto se centra en la distribución de huevos a través de triciclos en las zonas marginales de Guayaquil, dándoles la oportunidad a las familias de escasos recursos de un ingreso extra. El enfoque está en dar trabajo a la base de la pirámide, desarrollar una cultura de consumo de huevo y aportar al crecimiento sostenido de la empresa, con un modelo de negocio diferente al tradicional.

Otra herramienta que se plantea para el crecimiento de la empresa es la implementación de una estrategia de discriminación de precios con sus principales clientes. La aplicación de esta estrategia se hablará en el capítulo de cinco.

3.5.- Productos Futuros

Siguiendo las tendencias de presentaciones pequeñas, se puede presentar la oportunidad de venta de otros insumos de consumo masivo como arroz, azúcar y aceite para aprovechar el canal de distribución. Adicionalmente, la empresa debe de buscar no solo su crecimiento a través de optimizar su red de distribución, sino la industrialización del producto. Unos ejemplos y sus aplicaciones de esta industrialización se muestran en la Tabla No. 2 siguiente.

Tabla No. 2.- Industrialización del Producto

| Productos líquidos | | |
|---------------------------------------|---|--|
| | Descripción | Uso y aplicaciones |
| Huevo Líquido Pasteurizado | Huevo entero en forma líquida | Principalmente en la elaboración de productos de panificación: masas semidulces, masas dulces, panquelerías, galleterías y otros |
| Huevo Líquido Pasteurizado A1 | Formulación especial de huevo líquido, desarrollada especialmente para elaborar productos de panificación tradicional | Principalmente en la elaboración de todo tipo de bizcotería, masas dulces y panquelerías |
| Huevo Líquido Pasteurizado Z12/S25 | Formulación especial de huevo líquido para un mejor desempeño | Principalmente para la elaboración de todo tipo de bizcotería y masas dulces |
| Huevos Líquidos Pasteurizados con sal | Huevos entero en forma líquida, adicionado con sal | Principalmente en la elaboración de mayonesas y aderezos |
| Clara Líquida Pasteurizada | Clara de huevo obtenida por medio de la separación mecánica de yema y clara (huevo entero) | Principalmente para la elaboración de pastas, merengues, pays. Durante el horneado, las proteínas de la clara se coagulan dando la estructura final del producto |
| Yema líquida Pasteurizada | Yema de huevo obtenido de la separación mecánica de yema y clara | Principalmente en la elaboración de mayonesas, aderezos y salsas, así como de postres |

| Productos Congelados | | |
|-----------------------|---|--|
| | Descripción | Uso y aplicaciones |
| Yema al 10% de Sal | Yema de huevo obtenido de la separación mecánica de yema y clara, adicionado con un 10% de sal | Principalmente en la elaboración de mayonesas y aderechos |
| Yema al 10% de Azúcar | Yema de huevo obtenido de la separación mecánica de yema y clara, adicionado con un 10% de azúcar | Principalmente en la elaboración de rellenos, postres, helados y pasteles |
| Clara Pasteurizada | Clara de huevo congelada obtenida de la separación mecánica de la clara y la yema | Principalmente en la elaboración de pastas, merengues, pays, sufles y confitería |

| Productos Deshidratados | | |
|-------------------------|--|--|
| | Descripción | Uso y aplicaciones |
| Huevo Entero en Polvo | Huevo entero sometido a un proceso de deshidratación | Principalmente en la elaboración de productos de panificación y pastas, como aditivos en formulas de otros productos alimenticios, en suplementos nutricionales y en elaboración de galletas |
| Yema de huevo en polvo | Yema de huevo obtenido de la separación mecánica de yema y clara, sometida a un proceso de deshidratación | Para la elaboración de donas, productos de repostería, la elaboración de rompopé, en aderezos y en mayonesas |
| Albumina de huevo | Clara de huevo obtenida de la separación mecánica de la clara y la yema, sometida a un proceso de deshidratación | Principalmente en la elaboración de pastas, bebidas y productos alimenticios, merengue y postres. |

4.- ANÁLISIS DEL MERCADO

Previo al desarrollo del análisis del mercado, es procedente analizar el contexto general del país, con lo cual se logrará detectar las condiciones tanto favorables como desfavorables de invertir en este medio; debe entenderse, por tanto, que el segmento tal como será desarrollado en el capítulo posterior se circunscribe en el entorno que a continuación se desarrolla.

Contexto Ecuador

Gráfica No. 1.- División Política del Ecuador



El Ecuador, con una superficie de 256.370 km² tiene una división administrativa tripartita que engloba 1.256 parroquias urbanas y rurales, 220 cantones y 24 provincias.

El País se encuentra al Noroeste de América del Sur, limitando al Norte con Colombia, al Oeste con el Océano Pacífico y al Sur y Este con Perú. La parte continental del Ecuador está cruzada de Norte a Sur por la Cordillera de los Andes (que viene dibujando regiones diversas desde los países del Sur y que continúa con este juego hacia el Norte), que divide al territorio en tres regiones con características ecológicas, topográficas, climáticas, ecológicas y aún sociales específicas:

Seis provincias pertenecen a la REGIÓN COSTA. Una de ellas, la provincia de Santa Elena, fue creada en el 2007 desmembrándola del Guayas. Aunque existen zonas áridas en dos de sus Provincias, Guayas y Manabí, en general la



conforman amplios valles altamente productivos, con un alto potencial agrícola que, además, cuentan con extensas obras de riego.

- La REGIÓN SIERRA, agrupa a once provincias una de las cuales, Santo Domingo de los Sachilas fue creada en el 2007, separando sus territorios de la Provincia de Pichincha. Esta región presenta una topografía muy accidentada, con cumbres que sobrepasan los 5.000 metros y profundos valles interandinos que abrigan microclimas de variado tipo.

- La REGIÓN AMAZÓNICA, comprende seis provincias. Se trata de ecosistemas frágiles de bosque tropical con selvas altas y llanuras con una elevada biodiversidad.

- A la REGIÓN INSULAR DE GALÁPAGOS se llega navegando mil kilómetros hacia el oeste. Se trata de un conjunto de islas de diverso tamaño que abrigan una fauna y flora extraordinariamente peculiar.

La información de indicadores básicos generales que permiten caracterizar las condiciones del Ecuador, se muestran en la Tabla No. 3 siguiente.

Tabla No. 3.- Indicadores Básicos Generales del Ecuador

| Indicadores Básicos | Datos | Período de Información |
|---|------------|------------------------|
| Población | 14.306.876 | 2010 |
| Población urbana (%) | 65% | 2010 |
| Tasa Crecimiento Poblacional | 1,52% | 2001-2011 |
| PIB | 3,58 % | 2010 |
| Pobreza | 21,42% | 2011 |
| Extrema pobreza | 12,86% | 2011 |
| Coefficiente Gini de consumo (INEC ECV) | 0,46 | 2011 |
| Desocupación total | 7,0% | 2011 |
| Tasa bruta de subempleo urbano | 50% | 2011 |
| Escolaridad | 8,1 años | 2010 |
| Analfabetismo (menos de 15 años) | 9,1% | 2010 |
| Desnutrición crónica menos de 5 años | * 26 % | 2009 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

* Con las nuevas tablas referenciales de evaluación de la OMS del 2006.

Fuentes: II Informe Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Gobierno Nacional y NNUU, 2010
 INEC, Proyecciones de Población. Censo de Población y Vivienda 2010. Banco Mundial, Insuficiencia nutricional en Ecuador, 2009.

A continuación a manera de líneas maestras se muestran los resultados de los principales indicadores económicos del Ecuador, según información extraída del Banco Central del Ecuador.

- En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2,12%, resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el 2010 fue de 3,58%.
- La inflación mensual de abril 2001 se ubicó en 0,82% mostrando aceleración respecto de los tres meses anteriores y con un indicativo de estacionalidad en dicho mes, ya que los precios del consumidor de igual mes del año anterior aumentaron a 0,52%. En términos anuales, la inflación continúa aumentando situándose en el 3,88%.

- La tasa de desocupación total de marzo 2011 fue de 7%. Por sexo, de las mujeres que conforman el PEA, el 9,1% se encuentran desocupadas; en tanto que la desocupación de los hombres se ubicó en un 5,5%.
- En marzo 2011, la pobreza de la población urbana nacional del país, se situó en el 21,42%, registrando en menor porcentaje desde septiembre 2010.

En el Anexo II y III se muestra información adicional de las características generales y económico financieras del Ecuador respectivamente.

Contexto Guayaquil.

Guayaquil forma parte de los 28 cantones que representan la provincia del Guayas y es considerado el cantón de mayor población, ya que el 61.6% del total de la población de la provincia del Guayas se encuentra asentada en Guayaquil, al respecto en la Tabla No. 4 se presenta la distribución de la población de Guayaquil de acuerdo a los datos reportados por el INEC 2001.

Los resultados del procesamiento de la información del INEC. El detalle de la evaluación de los datos obtenidos se indica a continuación:

Según el censo de 1990, la población de Guayaquil fue de 1'570.396 habitantes; como la superficie que ocupa es de 5.190.5 Km², a la fecha del censo el cantón tenía una densidad poblacional de 302.6 habitantes por Km². Para el año 2001 la población de Guayaquil se incrementó a 1'985.379 personas (Tabla No. 4), para una densidad poblacional también incrementada a 389 habitantes por Km². El cantón Guayaquil para el año 2001, incrementó su población en más del tercio al correspondiente al año censal de 1990.

Tabla No. 4.- Evolución de la Población de la ciudad de Guayaquil

Evolución de la Población de Guayas y Guayaquil, Censos 1950 – 2010

| AÑO CENSAL | Población | | | Tasa De Crecimiento Anual % | | | |
|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|-----------|--------|--------|
| | Provincia Guayas | Cantón Guayaquil | Ciudad Guayaquil | Período | Provincia | Cantón | Ciudad |
| 1950 | 582.144 | 331.942 | 258.966 | | | | |
| 1962 | 979.223 | 567.895 | 510.804 | 1950- 1962 | 4,34 | 4,49 | 5,67 |
| 1974 | 1.512.333 | 907.013 | 823.219 | 1962- 1974 | 3,77 | 4,06 | 4,14 |
| 1982 | 2.038.454 | 1.328.005 | 1.199.344 | 1974- 1982 | 3,52 | 4,50 | 4,44 |
| 1990 | 2.515.146 | 1.570.396 | 1.508.444 | 1982- 1990 | 2,63 | 2,10 | 2,87 |
| 2001 | 3.312.308 | 2.039.789 | 1.985.379 | 1990- 2001 | 2,49 | 2,38 | 2,50 |
| 2011 | 3.573.003 | | | 2001 – 2010 | 1,37 | | |

Fuente: INEC. Censos de Población. 2011.

De acuerdo a la información proporcionada por funcionarios de la Dirección de Urbanismos, Avalúos y Registros del Municipio de Guayaquil, la ciudad crece a un ritmo de 50 familias por día, que se ubican en sectores informales tipo invasión.

Para el año 2001, en orden de importancia, la distribución de la PEA por ramas de actividad para la ciudad de Guayaquil, se estableció que las principales actividades en la ciudad son: comercio con el 25,77%; manufactura con 11,92%; construcción con 7,02% y, transportes con el 6,43%.

Según el censo de 2001, las 780.268 personas que conformaban la PEA de 12 años y más de edad se distribuyen en las siguientes actividades (Tabla No. 5).

Tabla No. 5.- PEA según Ramas de Actividad

| Rama de Actividad | Población | % |
|--|----------------|------------|
| Agricultura, silvicultura, caza | 21.437 | 2,75 |
| Pesca | 12.002 | 1,54 |
| Explotación de minas y canteras | 1.028 | 0,13 |
| Manufactura | 92.970 | 11,92 |
| Electricidad, gas y agua | 3.261 | 0,42 |
| Construcción | 54.788 | 7,02 |
| Comercio | 201.080 | 25,77 |
| Hoteles y restaurantes | 22.658 | 2,9 |
| Transportes | 50.157 | 6,43 |
| Intermediación financiera | 8.422 | 1,08 |
| Actividad inmobiliaria, empresarial | 38.481 | 4,93 |
| Administración pública y defensa | 25.127 | 3,22 |
| Enseñanza | 36.119 | 4,63 |
| Actividades de servicio social y salud | 24.871 | 3,19 |
| Otras actividades comunitarias, sociales | 35.453 | 4,54 |
| Hogares con servicio doméstico | 38.611 | 4,95 |
| Organizaciones extraterritoriales | 118 | 0,02 |
| No declarado | 106.798 | 13,69 |
| Trabajador nuevo | 6.887 | 0,88 |
| TOTAL | 780.268 | 100 |

FUENTE: INEC. V Censo de Población y IV de Vivienda. 2001.

La PEA por grupo de actividades se registra en el Tabla No. 6, como se aprecia, en la ciudad las categorías que tienen más alto porcentaje son: trabajadores de servicios y vendedores; oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y otros oficios; trabajadores no calificados; profesionales, científicos e intelectuales; y, empleados de oficina.

Tabla No. 6.- PEA según Ramas de Actividad

| Grupos de Ocupación | Población | % |
|--|----------------|------------|
| Miembros del Poder Ejecutivo y cuerpos legislativos y personal administrativo de la administración pública | 26.311 | 3,46 |
| Profesionales, científicos e intelectuales | 56.790 | 7,46 |
| Técnicos profesionales del nivel medio | 30.495 | 4,01 |
| Empleados de oficina | 56.664 | 7,45 |
| Trabajadores de servicios y vendedores | 154.308 | 20,27 |
| Agricultores y trabajadores calificados | 11.660 | 1,53 |
| Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y otros oficios | 151.096 | 19,85 |
| Operadores de instalaciones de máquinas y montadores | 54.544 | 7,17 |
| Trabajadores no calificados | 134.634 | 17,69 |
| Fuerzas armadas | 3.490 | 0,46 |
| No declarado | 74.410 | 9,78 |
| Trabajador nuevo | 6.692 | 0,88 |
| TOTAL | 761.094 | 100 |

FUENTE: INEC. V Censo de Población y IV de Vivienda. 2001.

Contexto del Segmento Geográfico Objetivo

El área que será intervenida corresponde a la zona noroeste de Guayaquil, al oeste de la vía perimetral, tal como se observa en los gráficos siguientes; sector en el cual se asientan una serie de conglomerados principalmente informales.

Está situada en el Noroeste de la ciudad de Guayaquil, en la Parroquia Tarqui, y su principal acceso es la avenida Perimetral. El sector tiene una geografía irregular, llena de lomas y llanos que se alternan, en verano hace mucho viento y polvo abundante y en invierno es casi imposible transitar por la cantidad de lodo que se genera producto de la falta de calles pavimentadas.

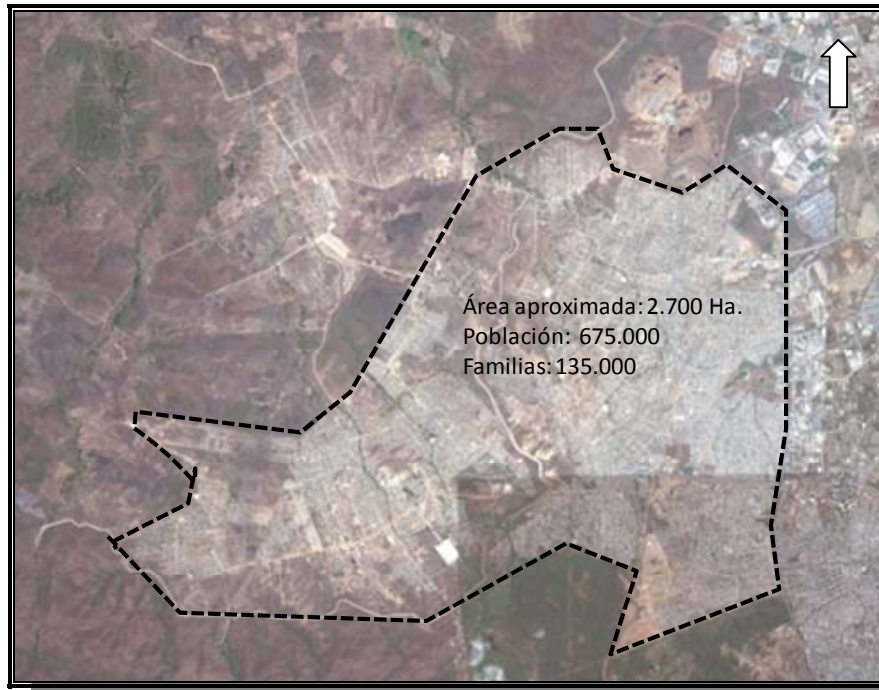
El sector no cuenta con el servicio de alcantarillado sanitario y parcialmente cuenta con el servicio de agua potable mediante redes (solo un área del sector denominado Flor de Bastión); no obstante, de acuerdo a los planes de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, se estima que para el año 2013, el sector que se muestra en el gráfico adjunto contará con el 100% de cobertura de agua potable y alcantarillado sanitario.

Generalizando los resultados del sector denominado Flor de Bastión a toda el área de intervención, considerando el Sistema de Información Social de Guayaquil desarrollado por el Municipio de Guayaquil y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2007, el área de intervención representa un indicador INBI (Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas ó también considerado como indicador de extrema pobreza) entre el 60,4% y 74,5%; por tanto, el sector muestra el más alto indicador de extrema pobreza de Guayaquil; de la misma forma, los resultados del 68,2% y 76,6% del IVS que corresponde al indicador de vulnerabilidad social demuestran, con certeza, que el sector a ser intervenido corresponde a la base de la pirámide.

Imagen No. 2a.- Foto aérea digital área de intervención



Imagen No. 2b.- Foto aérea digital área de intervención



El área total a ser intervenida es aproximadamente 2.700 Ha, considerando una densidad población de sectores de similares características tales como “Flor de Bastión” (250 hab/Ha), el mercado universo es de 675.000 habitantes y con un promedio de 5 hab/predio se obtiene un total de 135.000 familias ó casas; lo que corresponde al Universo Total del área de intervención.

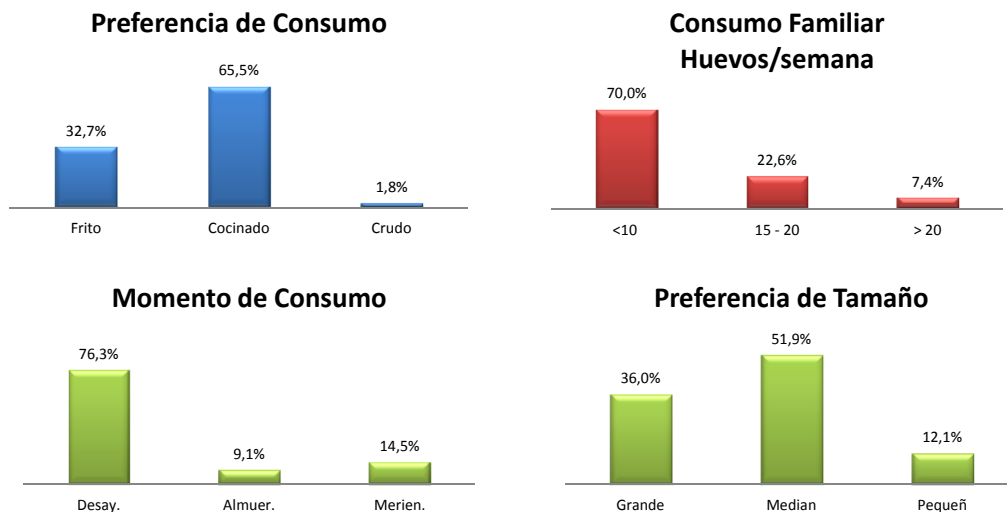
4.1.- Segmentación del Mercado

4.1.1.- Análisis de los resultados de las encuestas.

A efectos de entender las preferencia y hábitos de los potenciales consumidores objetivos del proyectos, se llevó a cabo un proceso de encuestas, para llevar a cabo este proceso en primer lugar se determinó el tamaño de la muestra, para lo cual se considero un universo de 135.000 familias (675.000 habitantes) y un margen de error del 5%, con esta información se estableció el tamaño de la muestra con un nivel de confiabilidad del 95%, lo que arrojó un total de 383 encuestas; las encuestas fueron

realizadas considerando el segmento al cual se va a intervenir, en esta ocasión se tomaron muestras del sector de Flor de Bastión; el formato de encuesta se muestra en el Anexo IV y los resultados procesados de las encuestas se muestran a continuación, resultados que han sido agrupados en función de criterios relevantes principales.

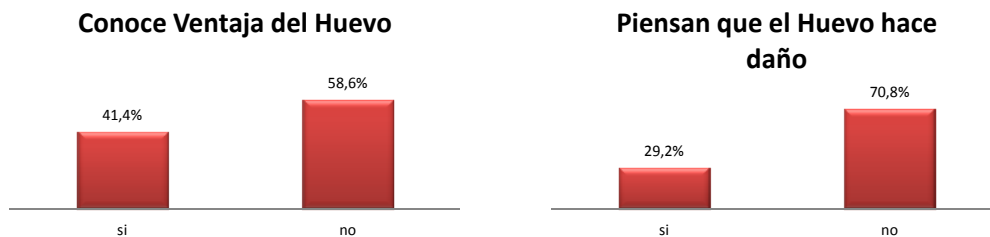
4.1.2.- Preferencias y Conocimiento del segmento objetivo frente al consumo (Preferencia de Consumo – Consumo Familiar – Momento de Consumo – Preferencia de Tamaño)



Tal como se observa en la gráfica anterior, la población objetivo tiene preferencia de consumir huevo cocinado en comparación con frito, con porcentajes de relación del 65.5% y 32.7% respectivamente; por su parte, tal como se expuso en la introducción se confirmaron los datos de consumo nacional en comparación con los datos del consumo del segmento en investigación puesto que el 70% de las familias consumen un promedio < 10 huevos a las semana; de la misma forma se observa que el período de consumo principalmente se presenta en horas de la mañana producto del desayuno.

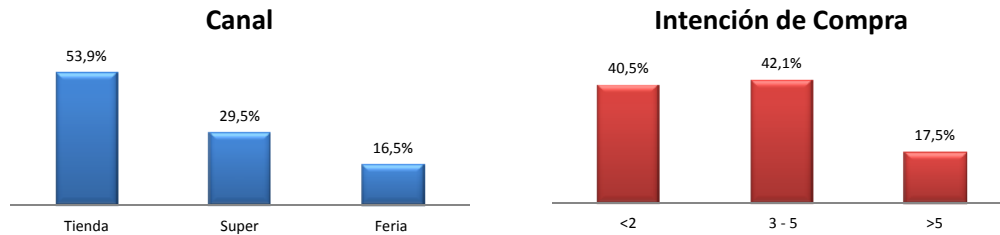
Normalmente se pensaría que mientras más grande el producto es de mayor preferencia, no obstante, los resultados de las encuestas muestran lo contrario el 51.9% de las encuestados prefieren huevos medianos versus el 36% que prefieren huevos grandes; en análisis posteriores se presenta un análisis más detallado de las preferencias del producto.

4.1.3.- Conocimiento del Producto (Conoce ventajas – Piensa que hace daño)



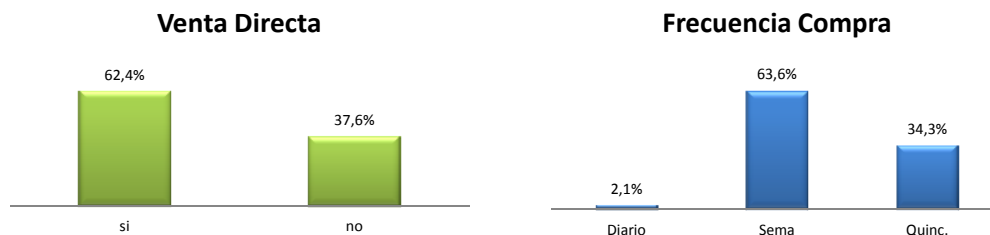
Considerando los resultados que se muestran en la gráfica anterior, se observa que el 58.6% de los encuestados no conocen las ventajas del huevo y el 70.8% consideran que ingerir huevo no hace daño; de alguna manera estas respuestas se relacionan con los resultados de la consulta respecto al consumo, puesto que si el 70.8% de las personas consideran que el huevo no hace daño, cuál sería la razón por la cual el consumo es inferior a 10 huevos/semana por familia, cuando lo normal es > 20 huevos/semana; lo cual es contestado con el desconocimiento del 58.6% de los encuestados; por tanto, hay un desconocimiento de las bondades del producto como tal, con lo cual hay un potencial de crecimiento considerando que hay un potencial cambio de hábito.

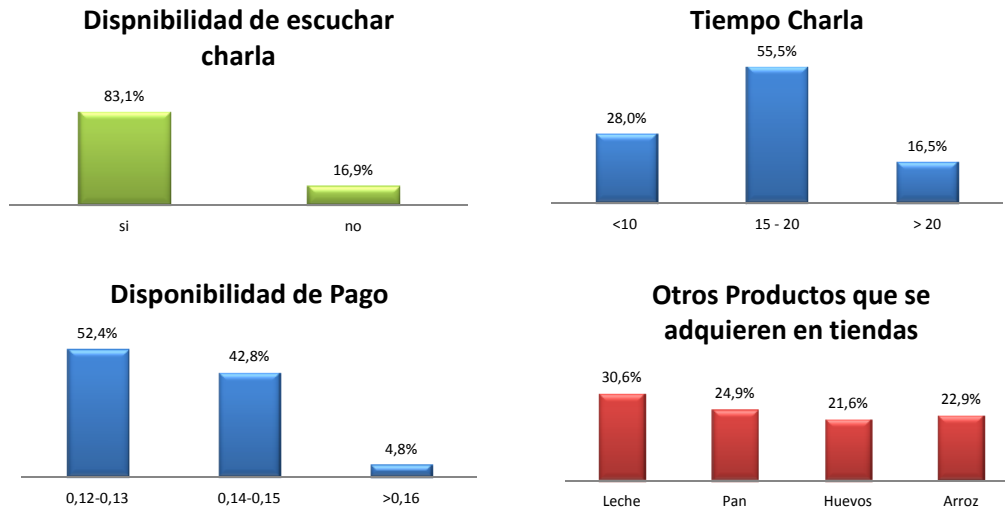
4.1.4.- Preferencias respecto a la venta y canal (Canal – Intención de Compra)



Como se esperaba el canal principal para el suministro de huevo en este segmento es la tienda, seguido del supermercado y por último las ferias libres, que dadas las condiciones del sector, forman parte de un canal de distribución, los % de cada canal son el 53.9%, 29.5% y 16.5% respectivamente; por su parte, de acuerdo a la consulta de intención de compra, el 42.5% de los encuestados considera que su intención se encuentra en 3-5 huevos por semana por persona, lo cual se considera como un indicador que se ajusta a los indicadores de consumo de otros países, no obstante, el 40.5% se mantiene en un consumo de menos de 2 huevos por persona por semana.

4.1.5.- Preferencia sobre el nuevo modelo (Venta Directa – Frecuencia de Compra – Charla – Tiempo de Charla – Disponibilidad de pago)

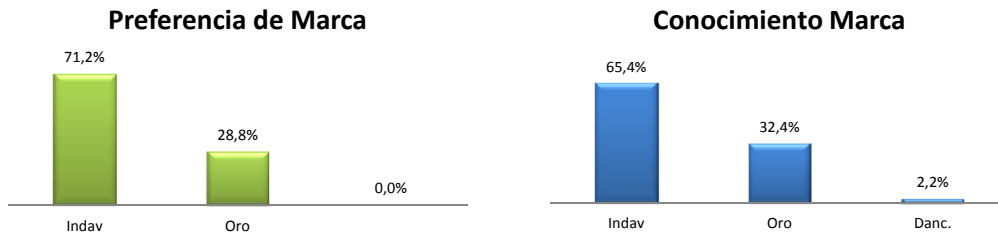




La encuesta estableció un grupo de 6 consultas relacionadas con la aceptación del nuevo modelo de venta que forma parte del proyecto; los resultados alentadores demuestran que el 62.4% de la población está de acuerdo con obtener un venta directa, puerta a puerta, del producto; por su parte, el 63.6% de los encuestados prefieren que la venta puerta a puerta se realice con una frecuencia semanal seguido del 34.3% que la prefiere quincenal; se incluyó un par de preguntas relacionadas con la aceptabilidad de escuchar una charla sobre las ventajas de ingerir huevo de lo cual el 83.1% contestó que estaban de acuerdo y el 55.5% de los encuestados estimo que la charla debería ser entre 15 y 20 minutos.

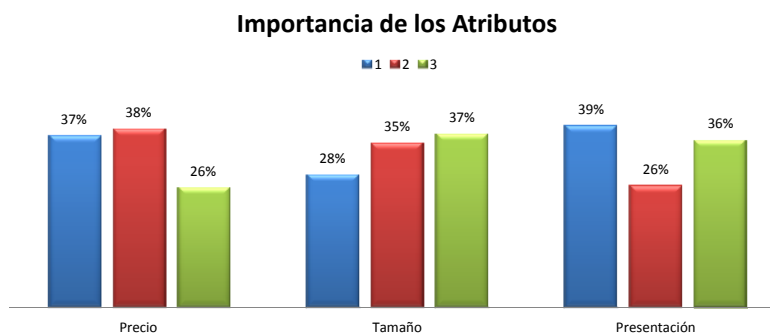
Respecto a la disponibilidad de pago, el 52.4% de los encuestados tienen una disponibilidad de pagar por el servicio de venta puerta a puerta entre USD\$ 0.12 y 0.13 y el 42.8% entre USD\$ 0.14 y 0.15; como una medida de relacionar el producto con otros productos que pudieran ser vendidas bajo el mismo modelo se consulto sobre producto que son adquiridos rutinariamente, se incluyo producto tales como leche, pan, huevos y arroz; prácticamente los resultados demuestran una relación similar entre el 21.6% y el 30.6% entre todos los productos.

4.1.6.- Preferencia y Conocimiento de Marca (Preferencia de Marca – Conocimiento de Marca)



A efectos de entender en el sector el nivel de preferencia y conocimiento de las marcas de la competencia se incluyeron dos consultas en las encuestas cuyos resultados se muestran en la gráfica anterior; dichos resultados indican que la marca de mayor preferencia según los resultados de la encuesta es INDAVES con un 71.2% seguido del 28.8% de Oro; de la misma forma, se presenta un 65.4% de conocimiento de la marca INDAVES y un 32.4% del conocimiento de la marca Oro.

4.1.7.- Nivel e Importancia de Atributos Principales

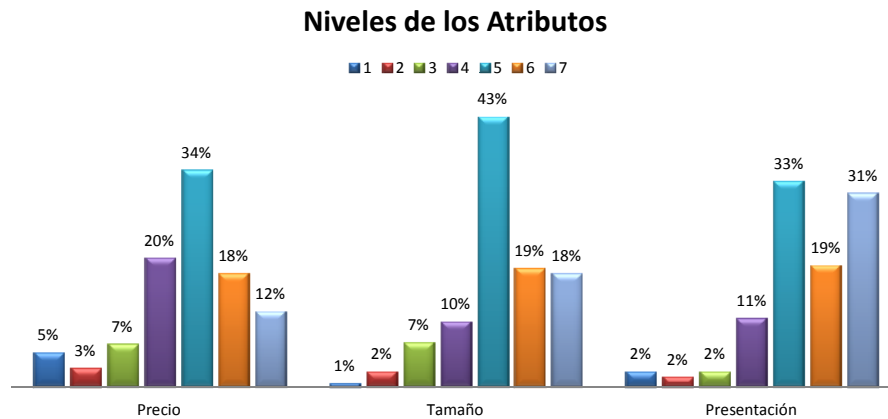


A manera de conocer la importancia de los principales atributos del producto, considerando como tal al precio, tamaño y presentación, se incluyó una consulta relacionada con el nivel de importancia de dichos atributos, a los cuales se calificó con 1 cuando representaba una mayor importancia y 3 menor

importancia; los resultados de esta consulta se muestran en el gráfico anterior, por medio del cual se logran rescatar las siguiente afirmaciones.

- El precio se encuentra en un nivel de importancia de 1 y 2 con porcentajes entre 37 y 38%.
- El tamaño con una importancia de 3 (poco importante) fue calificado por el 37% de los encuestados.
- La presentación tuvo una importancia de 1 para el 39% de los encuestados, siendo esta el mayor porcentaje obtenido.

En resumen, según los datos de la encuesta tiene mayor importancia la presentación, seguida del precio y por último el tamaño del producto.



Para conocer con mayor precisión del niveles de preferencia de los consumidores de huevos frente a los tres atributos analizados, se incluyó una consulta en la cual se solicito que calificaran al atributo en función de su importancia del 1 al 7 siendo 7 lo más importante y 1 lo menos importante; por medio de los resultados obtenidos se logran establecer las siguientes conclusiones.

- El 34% de los encuestados respondieron que el precio tiene un nivel de importancia de 5/7.



- Respecto al tamaño el 43% de los encuestados respondieron con un nivel de importancia de 5/7.
- Respecto a la presentación el 33% de los encuestados respondieron con un nivel de importancia de 5/7.
- De los tres atributos analizados el máximo nivel, es decir 7, fue calificado por el 31% de los encuestados para el caso de la Presentación, 18% de los encuestados para el caso del tamaño y el 12% para el caso del precio.

En resumen, se comprueba que la presentación origina niveles de importancia mayores en comparación con los atributos de tamaño y precio, en la Tabla No. 7 se muestran los resultados.

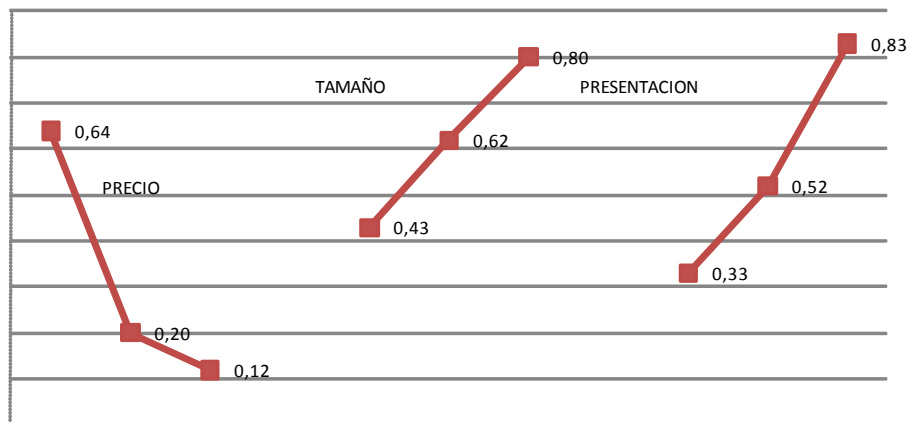
Tabla No. 7.- Análisis Conjunto –
 Segmentación

CONJOINT ANALYSIS - HOVO

| Descripción | Precio | Tamaño | Presentación | TOTAL |
|-------------|--------|--------|--------------|-------|
| Importancia | 35% | 27% | 38% | 100% |

CONJOINT ANALYSIS - UTILITIES - SEGMENT BUFFS

| Descripción | Unitario | 1 | 2 | 3 | Importancia |
|--------------|----------|-----------|-----------|-------|-------------|
| Precio | Nivel | 0,12-0,13 | 0,14-0,15 | >0,16 | 35% |
| | -0,1 | 0,64 | 0,2 | 0,12 | |
| Tamaño | Nivel | 5 | 6 | 7 | 27% |
| | -0,1 | 0,43 | 0,62 | 0,8 | |
| Presentación | Nivel | 5 | 6 | 7 | 38% |
| | -0,1 | 0,33 | 0,52 | 0,83 | |



En el atributo precio, el gráfico muestra una elevada tendencia a pagar menos por el producto. Tiene una alta sensibilidad al precio y la disposición de pago esta entre 12 y 13 centavos de dólar. La preferencia de la gente, es menos sensible al atributo tamaño, y al analizar el atributo presentación, el 83% de los encuestados prefieren una buena presentación del producto.

4.2.- Estrategia para el Segmento de Mercado Objetivo

4.2.1. Necesidades de Mercado

Una cadena de distribución demasiado larga hace que el precio que paga el consumidor final sea más alto y además los márgenes de cada uno de los participantes muy bajo, en detrimento de su economía y muchas veces de la calidad con que podría servir a sus clientes.

Los huevos comerciales son perecibles en el corto plazo por lo que es necesario que lleguen a la mesa del consumidor lo antes posible, una vez que la gallina ha realizado la puesta. En un clima cálido como el de Guayaquil la deshidratación es alta y existe la posibilidad de putrefacción del huevo si es que este no es manipulado apropiadamente.

El mercado al que nos dirigimos no tiene fácil acceso a las grandes cadenas de supermercados por lo que la tienda de barrio y las ferias libres son los puntos habituales de compra. Generalmente no brindan las condiciones apropiadas para que el producto llegue al consumidor final en las mismas condiciones que los supermercados.

Habitualmente la tienda de barrio ofrece productos con un precio mayor que el de una cadena lo que implica que personas con menor poder adquisitivo que el de los centros urbanos pague más por los alimentos

4.2.2. Tendencias de Mercado

El consumidor se muestra más exigente, en cuanto a presentación y calidad. Muy sensible al precio. El productor tiende a integrarse hacia adelante para no depender en su totalidad de los intermediarios, para lograr esto algunos cuentan con su propia flota de camiones y distribuyen el producto a nivel nacional. Hacia atrás realiza convenios con los productores de materia prima



otorgándoles semilla e insumos para asegurar el aprovisionamiento. Se han asociado para importar maíz y soja y obtener economías de escala. Los intermediarios por su parte procuran comprar directamente al productor y llegar más cerca del consumidor final.

4.2.3. Posicionamiento

Luego de haber seleccionado el segmento objetivo y determinado las características del mismo, corresponde determinar el posicionamiento en base a los atributos específicos del producto y en base a los beneficios que ofrece.

En cuanto a los atributos específicos del producto, se resalta el bajo precio y la calidad del servicio especificada en términos de excelente presentación y servicio a domicilio. El lema de la empresa es “Calidad en servicio a menor precio”.

En cuanto a los beneficios que ofrece, se debe de hacer énfasis en los beneficios nutricionales del producto, utilizando como lema “Dos Hovos no son suficientes”

Como ventaja competitiva es necesario desarrollar una logística de distribución, que maximice el uso de la capacidad instalada y optimice los recorridos de entrega. Adicionalmente como ventaja competitiva, se debe de desarrollar un recurso humano altamente capacitado, motivado y comprometido con la estrategia de la empresa.

4.3.- Análisis de la Industria

4.3.1. Participantes de la industria

El 69% de la producción se encuentra en zona central del Ecuador (Tungurahua y Cotopaxi). La cadena de distribución de los huevos empieza en

el productor que está constituido por granjas avícolas de variada capacidad de producción. Estas a su vez comercializan su producto con el mayorista de la sierra, que lo distribuye a las diversas provincias. En provincias como Guayas comerciantes mayoristas compran al mayorista de la sierra y a su vez venden a distribuidores, estos lo entregan a comerciantes minoristas (tiendas) y finalmente llega hasta el consumidor final.

La distribuidora HOVO S.A. compra directamente al productor en la sierra para lo cual establece un convenio para que un porcentaje de la producción semanal le sea facturada. Esto también le significa una desventaja en el sentido que le quita flexibilidad ya que sus niveles de stock están en función de los cupos de producción convenidos y el riesgo inherente de transportar por cuenta propia la mercadería. Así como también se limita la posibilidad de abastecerse anticipadamente ante una inminente alza de precios.

A nivel de productor los márgenes son relativamente más altos en comparación con los de los comerciantes. Siendo esto un gran incentivo para producir más. El crecimiento anual del sector está alrededor del 5%. Sin embargo una barrera de entrada importante es la enorme necesidad de recursos financieros que necesita y lo delicado que puede ser manejar aves con los riesgos de enfermedades y pestes que esto implica.

La oferta en el corto plazo

En el corto plazo la elasticidad precio de la oferta muestra ser relativamente inelástica ya que cuando se incrementa el precio el productor no puede inmediatamente aumentar la oferta debido a que necesita por lo menos seis meses para que las aves empiecen a producir. Al contrario cuando baja el precio el productor tiene la opción de disminuir la oferta poniendo a la venta sus aves siendo la elasticidad precio de la oferta más elástica.

El precio como en cualquier industria es cíclico. Si el productor no está consciente de esta realidad puede tomar una decisión equivocada al disminuir abruptamente su oferta y perder repentinamente participación de mercado.

Para la distribuidora HOVO S.A. el margen que obtiene es relativamente superior al de sus competidores al comprar directamente al productor. Es importante señalar que los costos y gastos de distribución de la empresa son fijos en un 90% lo que en el corto plazo significa que no varían como por ejemplo los fletes, arriendos, sueldos; de ahí la importancia de mantener volúmenes de venta altos para cubrir los costos fijos. La estrategia de discriminación de precios le muy útil para lograr este propósito.

La oferta en el largo plazo: entrada y salida

Ya en el largo plazo la empresa deberá preocuparse de ser más eficiente disminuyendo sus gastos fijos en la medida de lo posible. Al momento, a pesar de que los márgenes son muy pequeños, existe incentivo para seguir creciendo.

Del lado del productor existe incentivo a invertir más, sin embargo, sus márgenes a lo largo del tiempo han ido disminuyendo debido al exceso de producción y la dependencia del mercado colombiano que se ve afectado por la posibilidad de depreciación de la moneda que encarece el producto ecuatoriano disminuyendo la demanda. Es necesario que adopte mayor tecnología que le permita disminuir los costos de mano de obra y mejorar la calidad y eficiencia de sus procesos. Algunos planteles avícolas están en esa ruta especialmente en la sierra, sin embargo están muy lejos de igualar a productores de otros continentes.

La escasez de materia prima (maíz y soya constituyen el 80% del alimento balanceado de las aves) han incrementado los costos y han obligado a salir del mercado a pequeños productores con alto nivel de endeudamiento e ineficiencia. El manejo de bioseguridad dentro de la granja es fundamental para evitar epidemias que incrementen el porcentaje de mortalidad aviar y sus consecuencias económicas.

La economía de escala es muy importante en la industria avícola. Empresas como AFABA (asociación de fabricantes de alimento balanceado) negocia grandes cantidades de materia prima a nivel internacional otorgando a sus socios (productores) precios muy competitivos. En este tipo de asociación a modo de cártel han tenido éxito los productores mas no en acordar un precio para su producto final (huevos) cada vez que lo han intentado resulta un fracaso, siempre hay alguien que está dispuesto a ceder a la presión del mercado y peor aún si los huevos son un producto perecible. No pueden darse el lujo de mantener un stock muy alto.

4.3.2. Patrones de Distribución

La cadena de distribución desde el productor hasta el consumidor final varía dentro del territorio nacional y está muy relacionada con la distancia entre el productor y el lugar donde se encuentra el consumidor final. Para el caso de la provincia del Guayas la cadena comprende el productor, el mayorista de la sierra, el mayorista de la costa, el distribuidor, el minorista (tiendas) y el consumidor final.

Uno de los objetivos de este proyecto es cambiar ese patrón disminuyendo los intermediarios dentro de la cadena de modo que solamente exista el productor, el distribuidor y el consumidor final. Lo que mejoraría notablemente el margen bruto que en los actuales momentos es muy bajo debido a la guerra de precios existente en el mercado.

4.3.3. Patrones de Competencia y Compra

La guerra de precios ha provocado una concentración del número de competidores, eliminando a los más débiles, financieramente hablando. Al momento se nota una intensa rivalidad que con el tiempo se espera disminuya debido al menor número de participantes.



Normalmente la compra se realiza en las tiendas de barrio, mercados y supermercados. Las presentaciones varían de una, doce, quince y treinta unidades.

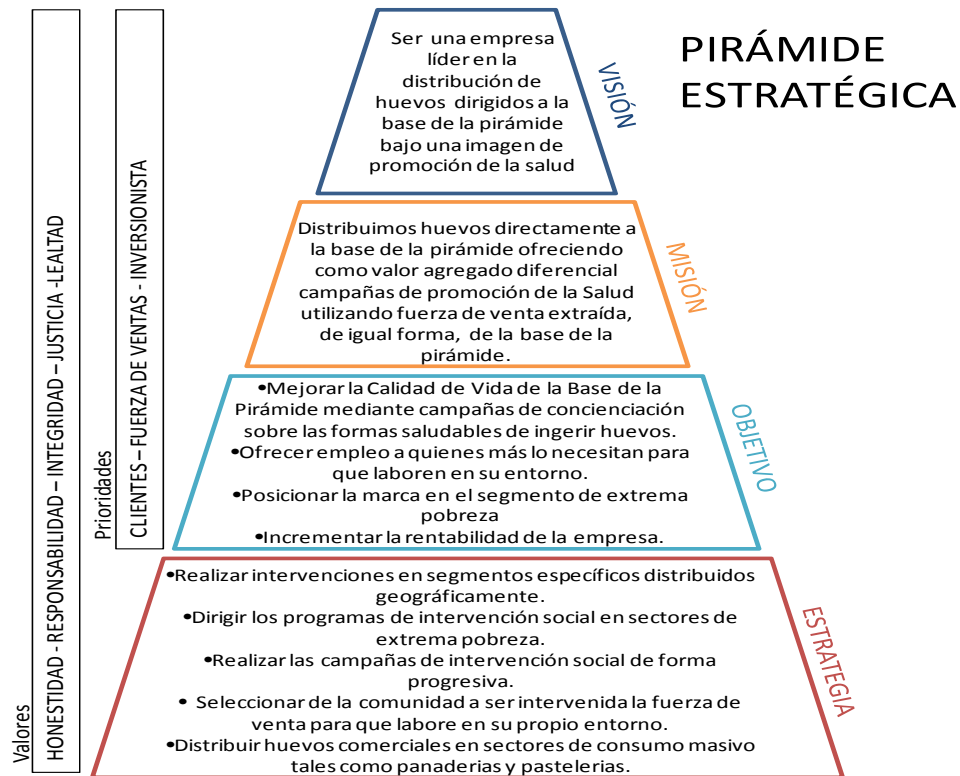
Según el último censo agrícola el consumo per cápita en el Ecuador es de 130 unidades al año lo que equivale a 2,5 huevos por semana. Este nivel de consumo es bajo en comparación con otros países donde el consumo se duplica.

5.- ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

5.1.- Pirámide Estratégica

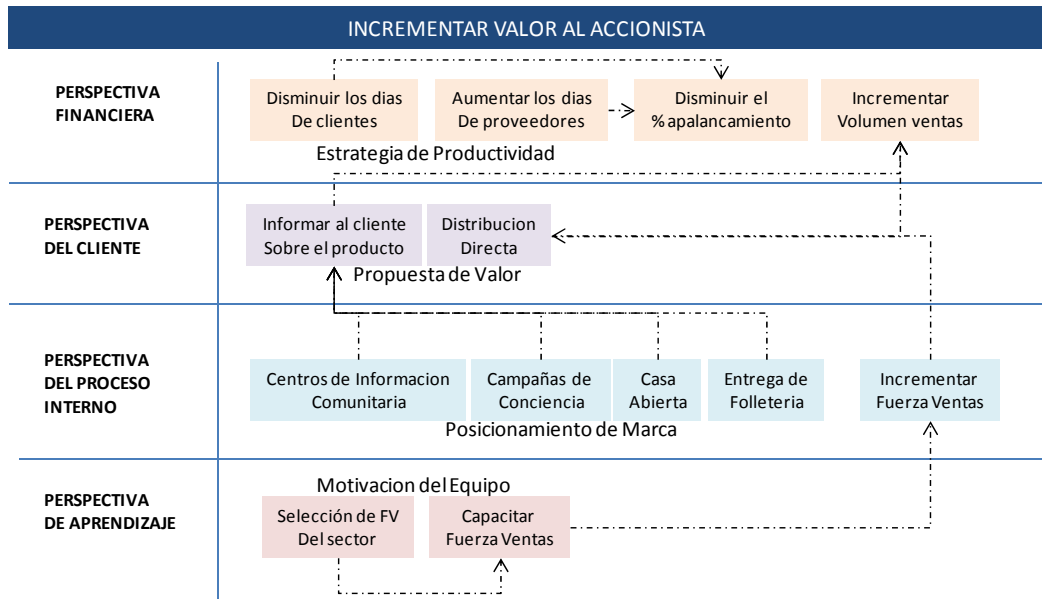
La pirámide estratégica ofrece una orientación en función de las metas establecidas en el mercado como en la sociedad, principalmente hay que tener clara la visión y misión de la empresa para realizar una buena planeación estratégica, razón por la cual a continuación mediante la Gráfica No. 2 confeccionada se logra observar: la visión, misión, objetivos y las acciones estratégicas a ser desarrolladas, así como los valores en los cuales cree la empresa y las prioridades de los Stakeholders.

Gráfica No. 2.- Pirámide Estratégica



Es complemento de la pirámide antes descrita, para armar el cuadro estratégico completo, desarrollar el mapa estratégico empresarial, el cumplimiento de los dos elementos antes descritos (la pirámide y el mapa estratégico) asegurarán el éxito del proyecto; el mapa estratégico se muestra a continuación mediante el Gráfico No. 3

Gráfico No. 3.- Mapa Estratégico
 Genérico



Como se observa en el mapa anterior, la finalidad de las diferentes estrategias planteadas busca incrementar valor al accionista; bajo la siguiente explicación del mapa.

- Se incrementa valor al accionista mediante dos acciones específicas.
1. Disminuyendo los % de apalancamiento para lo cual se requiere optimizar los flujos de caja, razón por la cual se pretende disminuir los días de clientes y aumentar los días de proveedores.
 2. Incrementando las ventas, lo cual a su vez se logra bajo dos aspectos principales:
 - Mediante la distribución directa con el apoyo del incremento de la fuerza de ventas, la cual será seleccionada del sector de intervención y será capacitada.
 - Mediante una campaña de relaciones públicas por medio de las cuales se logre informar a los clientes las bondades del producto

mediante centros de información comunitaria, campañas de concienciación, casa abierta y entrega de folletería.

5.2.- Límite Competitivo

En la actualidad las empresas se limitan exclusivamente a la distribuir el producto en tiendas, mercados y supermercados. Con este proyecto se quiere ampliar más el límite competitivo de la empresa para poder llegar a los diferentes hogares de manera directa y ofrecer un ingreso a las familias de escasos recursos.

Imagen No. 1.- Foto de un hogar distribuidor



Como se muestra en la foto anterior, lo que busca en este modelo de negocio es integrar a todos los miembros de una familia a la distribución en un área de influencia alrededor de su hogar. La distribución va a ser mediante triciclos con lo que se llegaría a más hogares. Para evitar la generación de conflictos, es necesario sectorizar la zona para así evitar inconvenientes entre los distintos distribuidores.

5.3.- Estrategia de Mercadeo

Utilizaremos una estrategia de crecimiento integrativo, que consiste en aprovechar la capacidad que tiene la empresa de integrarse hacia delante, ejerciendo un control sobre el sistema de distribución al llegar a través de este modelo de negocio más cerca del consumidor final.

5.4.- Estrategia de Precios

La empresa va a implementar una estrategia de discriminación de precios. Primero con sus clientes actuales, a los que les daría un mejor precio por un mayor volumen de venta. Para el caso de los clientes del proyecto familiar, no se fijaría la misma estrategia de discriminación de precios por volumen de venta pero se buscaría llevar el precio a niveles un poco inferiores que los distribuidos por el comerciante de las tiendas de barrio.

De acuerdo a los análisis de las encuestas, existe un 54% de la gente que prefiere huevos medianos. Los precios de venta de estos huevos al distribuidor estarían alrededor de \$ 3,0 por cubeta y su precio de venta alrededor de los \$ 3,75 por cubeta, lo que les dejaría un margen del 25%.

La empresa Hovo, actualmente tiene un margen bruto del 9% como se muestra en el siguiente cuadro. Con la implementación del proyecto familia, se busca incrementar el margen bruto al 30% para la venta en este segmento como se muestra en la siguiente Tabla No. 8.

Tabla No. 8.- Análisis del Incremento del Margen por Nuevo Modelo

Precio y Margen Bruto para Hovo por cubeta actual

| | | |
|--------------------------------|----|--------|
| Precio por cubeta | \$ | 2,5 |
| Costo por cubeta | \$ | 2,3 |
| Margen Bruto por cubeta | \$ | 0,2 |
| Margen Bruto por cubeta % | | 9% |
| Venta Actual en Cubetas/Semana | | 15.000 |
| Margen Bruto al mes | \$ | 13.000 |

Precio y Margen Bruto para Hovo por cubeta proyecto familia

| | | |
|------------------------------------|----|-------|
| Precio por cubeta | \$ | 3,00 |
| Costo por cubeta | \$ | 2,30 |
| Margen Bruto por cubeta | \$ | 0,70 |
| Margen Bruto por cubeta % | | 30% |
| Mercado Objetivo en Cubetas/Semana | | 2.813 |
| Margen Bruto al mes | \$ | 8.531 |

Con esto, se busca no llegar solamente a los mercados como lo hace HOVO actualmente sino competir directamente con las tiendas cuyos precios oscilan entre \$ 3,9 y \$ 4,5 por cubeta.

5.5.- Estrategia de Promoción – Relaciones Públicas

Relaciones Públicas (RRPP) es el arte y disciplina de vincular comunicacionalmente a una empresa ó producto con el segmento objetivo, adecuando el mensaje para cada uno de ellos en conjunto a propósitos previamente establecidos y logrando una retro-alimentación positiva. Se trata de una acción planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico, es una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público sino que también escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión, y permitiendo que se use como una potente ventaja competitiva a la hora de pretender un posicionamiento.

Las relaciones públicas, tal cual se ha diseñado en la estrategia del presente plan buscan dos objetivos principales:

5.5.1.- Conciencia ciudadana.

Los resultados de las encuestas muestran un claro desconocimiento de las bondades del huevo como un producto saludable siempre en función de la forma de ser ingerido; razón por la cual es indispensable lograr comunicar a la sociedad objetivo sobre las ventajas que frente a la salud representa el ingerir una cierta cantidad de huevos (6 huevos/persona-semana); al mismo tiempo, este hecho de conciencia logrará de forma paralela cambiar los hábitos de consumo y elevar los índices per-cápita hasta valores razonables; es decir, incrementar el consumo de 3 a 6 huevos /persona-semana; no obstante, es necesario expresar que el objeto principal, en la búsqueda de la sostenibilidad, es lograr conciencia de modo que el hábito sea permanente.

5.5.2.- Imagen corporativa.

La imagen corporativa se refiere a cómo la sociedad percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento de producto de la compañía, de la línea de producto, o de la marca. El concepto de imagen corporativa se encuentra ligada, estrechamente, al concepto de Responsabilidad Social, toda empresa tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad, tales como la salud; frecuentemente, los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial; por tanto, se presenta una relación directa entre la imagen corporativa y la responsabilidad social.

A continuación, considerando los objetivos antes expuestos, se presentan las acciones que serán acometidas respecto a las relaciones públicas del negocio.

Tal como ha sido expuesto a lo largo de presente documento, un componente de vital importancia estratégica diferencial, radica en la campaña de relaciones públicas que se desarrollará, la cual tiene como eje transversal un matiz educativo en pro de ofrecer a los usuarios información acerca de la forma más saludable de ingerir huevo en la búsqueda mejorar las condiciones de salud de la población de sectores de bajos recursos, es decir la base de la pirámide; por tanto, considerando el target, la campaña de relaciones públicas se efectuará bajo los siguientes modelos.

HOVO CIP.- Centro de Información Pública.- El Centro de Información Pública es un punto de acceso a información cuyo objetivo principal es que el mayor número de audiencia posible (potenciales clientes) disemine las ventajas de ingerir huevos, para promover la conciencia de la sociedad civil principalmente de bajos recursos. Para llevar a cabo esta promoción se ubicará una carpa, una mesa y dos sillas en un lugar estratégico con un alto nivel de concurrencia, pudiendo ser este fuera de un mercado, centro de salud, centro educativo, centro deportivo, parque, etc.; lugar en el cual se brindará asesoría e información de las ventajas de ingerir huevo, incluso se podrán ofrecer recetas nutritivas mediante el uso de huevo. Una persona capacitada especialmente con perfil de Promotor Social, será el encargado de transmitir la información a la comunidad; en el sitio, adicionalmente, se podrán adquirir huevos; se estima conveniente un período de tres días de promoción en cada sector de intervención.

En función del plan estratégico bosquejado, los recursos del CIP se trasladarán de sector en sector, buscando acaparar todo el mercado objetivo, es decir sectores carenciados o de extrema pobreza, los mismos que fueron expuestos en el capítulo respectivo.

Entrega de Folletería.- Como complemento del CIP se elaborará y distribuirá, por medio del CIP y de forma individual, folletería en la cual se expondrá la marca, con el logo respectivo de la empresa, con especial énfasis se incluirá

información acerca de las bondades y ventajas del huevo, así como las consecuencia de ingerir huevos en ciertas preferencias, con el fin de dar a conocer a la comunidad los riesgos a la salud producto de ingerir huevos en ciertas formas.

HOVO Abierto.- El icono de las actividades de relaciones públicas estratégicas es la casa abierta por medio de la cual se impartirán charlas informativas reforzando y complementando la información de la folletería y del CIP, la casa abierta se instalará de preferencia dentro de una unidad educativa ubicada cerca del sector que será intervenido, ó en su defecto, en áreas públicas como parques, centros de salud, plazoletas, etc. En la casa abierta a más de impartir las charlas mencionadas se ofrecerán huevos cocidos duros principalmente a los niños y se efectuarán juegos infantiles, entendiendo que los niños, para mejorar sus condiciones de salud, necesitan ingerir entre otras cosas, huevos. Los juegos que se realizarán serán diseñados exclusivamente bajo la marca, tales como Hovograma, Hovopolio, Hovomania, etc.

Bajo el conjunto de acciones respecto a las relaciones públicas se espera un fuerte posicionamiento de la marca, buscando que los potenciales clientes relacionen la marca con aspectos de bienestar y salud.

5.6.- Estrategia de Ventas

Del mercado objetivo de 675.000 habitantes se busca captar el 5% en los próximos 6 meses. Para esto es necesario crear un equipo de 25 vendedores que tengan un cubrimiento de 5 a 7 cuabras cada uno. El análisis del equipo de ventas, cobertura y tiempo estimado de recorrido de cada vendedor se lo muestra en la Tabla No. 9 siguiente.

Tabla No. 9.- Análisis Operativo del Modelo de Negocio

| Mercado Objetivo | | |
|-----------------------------------|-----|---------|
| Número de Personas Requeridas | 25 | |
| Días Laborable | 6 | |
| Cubetas/Semana/Persona | 113 | |
| Cubetas/Día/Persona | 19 | |
| Venta de Huevos/Casa | 8 | huevos |
| Eficiencia de Venta realizada | 62% | |
| Visitas por vendedor por día | 113 | casas |
| Visitas por vendedor por día | 5 | Cuadras |
| Tiempo estimado de venta/casa | 2,5 | min |
| Tiempo estimado de venta en 1 día | 5 | horas |

Para cubrir el mercado objetivo de 2.813 cubetas por semana, cada vendedor debe de vender 113 Cubetas/Semana/Persona que con una efectividad del 62% debe de trabajar por 5 horas como venta directa y las otras 3 horas las utilizaría para planear el recorrido, preparar el producto y el traslado a las diferentes casas.

Para poder cubrir esta demanda es necesario programar las entregas con uno de los tres vehículos con que actualmente dispone la empresa. Este vehículo tiene una capacidad de 1.600 cubetas y debe de programar las entregas cada dos días. El programa de entregas debe de ser previamente establecido con una ruta que incluya la entrega ordenada en la casa de cada uno de los 25 vendedores.

El costo por cubeta se establece en \$ 2,80 y el precio de venta en \$ 3,75. En el siguiente cuadro se observa los ingresos estimados de cada uno de los vendedores para un mínimo de venta de 113 cubetas/semana.

Tabla No. 10.- Análisis de Sueldo por vendedor al mes

| Calculo del Ingreso por vendedor al mes | | |
|--|-----------|---------------|
| Costo por cubeta | \$ | 2,80 |
| Precio por cubeta | \$ | 3,75 |
| Margen del vendedor/cubeta | \$ | 0,95 |
| Venta Objetivo en cubetas/mes | | 488 |
| Sueldo/Vendedor/mes | \$ | 463,13 |

De la misma forma, en el siguiente cuadro se observa el cálculo del Margen Bruto generado por cada vendedor a la empresa HOVO S.A. al mes.

Tabla No. 11.- Análisis del Margen Bruto por vendedor al mes

Cálculo del Ingreso de HOVO S.A. por Distribuidor Zonal al mes

| | | |
|-------------------------------|----|--------------|
| Precio por cubeta | \$ | 2,80 |
| Costo por cubeta | \$ | 2,30 |
| Margen Bruto por cubeta | \$ | 0,50 |
| Margen Bruto/mes | \$ | 6.094 |
| Margen Bruto por Distribuidor | \$ | 244 |

Para la labor de distribución, HOVO S.A. debe de proveer de vehículos especialmente diseñados para la labor de reparto. El costo de estos vehículos es de \$ 120 cada uno. En la siguiente figura, se observa el diseño del vehículo.

Imagen No. 2.- Modelo del vehículo repartidor



5.7.- Pronóstico de Ventas

El objetivo a 5 años, es captar el 25% del mercado en estudio. Las proyecciones de ventas reflejadas en el P&G se observan en la siguiente Tabla No. 12.

Tabla No. 12.- Proyección de Ventas año 2011 - 2015

| | 2010 | Año | | | | |
|------------------------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| % Estimado de Penetración | | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% |
| Mercado Objetivo en Cubetas/Semana | | 2.813 | 5.625 | 8.438 | 11.250 | 14.063 |

6.- ORGANIZACIÓN

6.1.- Recursos Humanos

Una de las claves de éxito del proyecto radica justamente en el factor humano, ya que significa que será necesario gran cantidad de personal de ventas que cubra zonas periféricas de la ciudad.

6.2.- Plan de Personal

El perfil del personal necesario para este cometido son madres solteras o varones con un hogar estable, que vivan en su propia casa, que a su vez dispongan de un lugar apropiado para almacenar el producto. Contar con el mínimo de instrucción de modo que puedan hacer cuentas, depósitos bancarios, de trato amable y cortés y de preferencia que mantengan buenas relaciones con sus vecinos; porque es a ellos a quienes va a vender. El perfil del personal se lo observa en el Anexo V.

El personal debe de ser sometido a un Plan Personal de Formación, cuyo objetivo debe de ser:

1. Situar al personal en el centro del proceso, entregando herramientas claves para su labor de venta diaria.
2. Desarrollar la autonomía del personal en la búsqueda de las mejores estrategias para alcanzar sus objetivos
3. Integrar la teoría y la práctica en la forma de trabajo y desarrollo personal.
4. Aumentar la motivación para el aprendizaje.

El entrenamiento debe de buscar:

1. Un aprendizaje basado en problemas
2. La efectividad en ventas se da por diferentes vías
3. Una efectiva autoevaluación de los resultados



El Plan de Personal, debe de contemplar, formación de valores, trascendencia mediante el servicio a los demás y desarrollo de habilidades de liderazgo dentro de su área de influencia.

7.- PLAN FINANCIERO

7.1. Parámetros Asumidos

En las siguientes tablas se incluyen los parámetros asumidos para las proyecciones de los siguientes 5 años de los estados financieros.

Tabla No. 13.-

SUPUESTOS DE LA PROYECCIÓN DEL BALANCE DE RESULTADOS

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tasa Crecimiento Ventas | | 18% | 2% | 2% | 2% | 3% |
| Penetración Nuevo Mercado | | 2.810 | 2.810 | 2.810 | 2.810 | 2.810 |
| Personal Operativo | 8 | 10 | 12 | 15 | 17 | 19 |
| Tasa de Inflación para Sueldos y Salarios | 3,39% | 3,39% | 3,39% | 3,39% | 3,39% | 3,39% |
| Tasa de Gastos Adm/Ventas | 0,75% | 0,75% | | | | |
| Tasa de Gastos Ventas | 2,99% | | | | | |
| Impuestos | 36% | 36,3% | | | | |

Como se aprecia en el cuadro anterior, los principales supuestos que forman parte del presente proyecto, estiman un crecimiento del número de supervisores en función del incremento en el número de vendedores, pasando de 8 supervisores al inicio a 19 al final del 2015; por otra parte, los sueldos y salarios fueron adicionalmente incrementados considerando la inflación, la cual fue considerada constante del 3,39%. Los Gastos Administrativos y de Ventas fueron obtenidos como un % de la facturación del 0,75% y 2,99% respectivamente; y, los impuestos se mantuvieron en el 36%.

7.2. Indicadores Financieros claves

Tabla No. 14.-

Ratios del Estado de Resultados

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Margen bruto en % | 8,61% | 8,96% | 13,48% | 15,99% | 19,38% | 22,64% | 25,60% |
| ROCS | 2,18% | 1,57% | 3,65% | 4,61% | 5,77% | 7,25% | 8,80% |
| ROA | 84,81% | 75,28% | 125,82% | 123,79% | 126,86% | 117,73% | 106,67% |
| RCE | 115,57% | 123,35% | 158,31% | 116,23% | 93,65% | 80,09% | 70,02% |
| NCF | \$ 28.949,04 | \$ 19.921,07 | \$ 64.344,05 | \$ 103.357,39 | \$ 114.025,11 | \$ 182.358,34 | \$ 266.066,92 |
| AF Netos | \$ 25.189,20 | \$ 42.613,91 | \$ 30.162,23 | \$ 17.110,56 | \$ 41.549,56 | \$ 28.270,71 | \$ 20.847,14 |
| FM | \$ 14.688,08 | \$ 7.371,07 | \$ 55.753,30 | \$ 91.343,86 | \$ 105.615,64 | \$ 176.471,72 | \$ 261.946,28 |
| Días de Clientes | 14 | 16 | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 |
| Días de inventario | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Días de proveedores | | 19 | 15 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Ciclo de Efectivo | | 0 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| % Apalancamiento | 61% | 66% | 51% | 33% | 18% | 9% | 5% |
| Ratio de Endeudamiento/Patrimonio | 1,50 | 1,18 | 0,37 | 0,30 | 0,13 | 0,06 | 0,03 |
| Ratio de Endeudamiento/Activo | 0,64 | 0,66 | 0,51 | 0,33 | 0,18 | 0,09 | 0,05 |

Respecto al ciclo de efectivo, se ha considerado disminuir en el tiempo los días de clientes de 14 a 11 días; respecto a los días de proveedores, los indicadores proyectados muestran una disminución de 19 días a 12 días, en teoría se espera siempre aumentar los días de proveedores para apalancar con recursos espontáneos los días de clientes; no obstante, el período actual de 19 días es un período que no ha sido aceptado y que a originado ciertas dificultades, de acuerdo al mercado para este sector los días promedios de proveedores es de 12, razón por la cual al final de la jornada se espera llegar a los días proyectados.

De la misma forma se espera una drástica disminución del porcentaje de endeudamiento visto en términos de apalancamiento, el cual inicia con el 61%, requiriéndose en el segundo año de operación un incremento de este valor al 66% pero luego de esto un disminución hasta el 5% al final del período de análisis.

El ROE se mantiene en niveles elevados debido al bajo nivel de equity que tiene la empresa. A partir del año 2012, la empresa invertirá en un nuevo vehículo para cubrir la demanda de la zona de influencia, además de los vehículos para uso de los Distribuidores Zonales.

El ROA sube debido al incremento de los beneficios debido a que con el proyecto en marcha se obtiene un incremento del margen, sin un incremento significativo de los activos.

7.3.- Análisis del Punto de Equilibrio

Tabla No. 15.-

Resultados Punto de equilibrio

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | 1.162.255,72 | 1.680.447,28 | 2.398.500,00 | 2.847.780,00 | 3.297.855,60 | 3.748.742,71 | 4.221.564,99 |
| COSTOS VARIABLE | 1.062.230,00 | 1.529.899,71 | 2.130.375,00 | 2.523.352,89 | 2.896.739,95 | 3.270.867,25 | 3.665.003,27 |
| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTO | 100.025,72 | 150.547,57 | 268.125,00 | 324.427,11 | 401.115,65 | 477.875,46 | 556.561,73 |
| COSTOS FIJOS | 45.716,48 | 88.621,08 | 133.766,60 | 159.245,08 | 188.081,88 | 213.627,71 | 240.092,80 |
| MARGEN NETO (US \$) | 54.309,24 | 61.926,49 | 134.358,40 | 165.182,03 | 213.033,77 | 264.247,76 | 316.468,93 |
| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO | 0,2 | 0,2 | 0,25 | 0,28 | 0,31 | 0,33 | 0,35 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO (CUBETAS/AÑO) | 228.582,40 | 443.105,40 | 540.758,61 | 565.063,18 | 610.655,46 | 650.171,28 | 695.595,95 |

Considerando las proyecciones en ventas y los márgenes de contribución, tanto bruto como neto, así como los costos fijos y variables del negocio se estableció la cantidad de cubetas por año que debían ser vendidas para cubrir los costos, los resultados del cuadro anterior muestran un crecimiento progresivo del punto de equilibrio en función del crecimiento tanto de las ventas como de los costos (fijos y variables); en virtud de estas tendencias el punto de equilibrio inicial es de 91.432 cubetas/año y 480.185 cubetas/año en el 2015.

7.4.- Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.

Tabla No. 16.-

P&G Proyectado

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas Generales | \$1.162.256 | \$1.680.447 | \$1.989.000 | \$2.028.780 | \$2.069.356 | \$2.110.743 | \$2.174.065 |
| Ventas NAVES Hovos | | | \$409.500 | \$819.000 | \$1.228.500 | \$1.638.000 | \$2.047.500 |
| Costo de Ventas Generales | \$1.062.230 | \$1.529.900 | \$1.794.000 | \$1.850.603 | \$1.887.615 | \$1.925.367 | \$1.983.128 |
| Costos de Ventas NAVES Hovos | | | \$336.375 | \$672.750 | \$1.009.125 | \$1.345.500 | \$1.681.875 |
| Contribución Marginal Margen Bruto | \$100.026 | \$150.548 | \$268.125 | \$324.427 | \$401.116 | \$477.875 | \$556.562 |
| Sueldos y Salarios | \$15.914 | \$25.728 | \$33.250 | \$39.900 | \$49.875 | \$56.525 | \$63.175 |
| Gastos Administrativos | \$7.888 | \$12.686 | \$18.107 | \$21.498 | \$24.896 | \$28.300 | \$31.869 |
| Gastos de Ventas | \$21.915 | \$50.207 | \$71.661 | \$85.084 | \$98.531 | \$112.003 | \$126.129 |
| Gastos de Publicidad y Promoción | | | \$10.749 | \$12.763 | \$14.780 | \$16.800 | \$18.919 |
| Total Gastos Operativos | \$45.716 | \$88.621 | \$133.767 | \$159.245 | \$188.082 | \$213.628 | \$240.093 |
| Beneficio antes de Depreciación Impuestos Interes | \$54.309 | \$61.926 | \$134.358 | \$165.182 | \$213.034 | \$264.248 | \$316.469 |
| Depreciación | \$8.396 | \$14.852 | \$15.452 | \$16.052 | \$15.679 | \$16.279 | \$10.424 |
| Beneficio antes de Interes e Impuestos | \$45.913 | \$47.075 | \$118.907 | \$149.130 | \$197.355 | \$247.969 | \$306.045 |
| Gastos de Intereses | \$6.195 | \$5.766 | \$5.000 | \$2.500 | \$10.000 | \$8.000 | \$6.000 |
| Beneficio antes de Impuesto | \$39.718 | \$41.309 | \$113.907 | \$146.630 | \$187.355 | \$239.969 | \$300.045 |
| Impuestos | \$14.398 | \$14.974 | \$41.291 | \$53.154 | \$67.916 | \$86.989 | \$108.766 |
| Beneficios Netos | \$25.320 | \$26.334 | \$72.616 | \$93.477 | \$119.439 | \$152.980 | \$191.279 |
| Dividendos Pagados por Anticipados | \$24.209 | \$11.798 | \$23.573 | \$24.372 | \$25.198 | \$26.052 | \$26.936 |
| Dividendos | \$1.111 | \$14.537 | \$49.043 | \$69.105 | \$94.241 | \$126.928 | \$164.343 |
| Utilidades Retenidas | \$556 | \$7.268 | \$24.521 | \$34.552 | \$47.120 | \$63.464 | \$82.172 |

Como respuesta de los indicadores supuestos, los cuales han sido mostrados en ítems anteriores, el cuadro que antecede muestra la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias, como resultado de lo cual se observa un incremento del Beneficio Neto a lo largo del período de evaluación, incrementándose de \$25,320 al inicio del ejercicio, hasta un total de \$191,279 proyectado para el año 2015.

7.5.- Flujo de Caja Proyectado

Tabla No. 17

Flujo de Fondos

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| Beneficio Neto | \$25.320,31 | \$26.334,36 | \$71.462,29 | \$91.496,58 | \$123.311,94 | \$156.328,91 | \$193.878,03 |
| (+) Depreciación/Amortización | \$8.396,40 | \$14.851,68 | \$15.451,68 | \$16.051,68 | \$15.678,85 | \$16.278,85 | \$10.423,57 |
| (+) Gastos Financieros | \$6.194,71 | \$5.766,02 | \$6.809,02 | \$5.606,31 | \$3.924,42 | \$2.747,09 | \$1.922,97 |
| (-) Escudo Fiscal | -\$2.245,58 | -\$2.090,18 | -\$2.468,27 | -\$2.032,29 | -\$1.422,60 | -\$995,82 | -\$697,07 |
| (+) Variaciones en NOF | | \$9.027,97 | -\$44.454,43 | -\$38.909,12 | -\$10.671,35 | -\$68.333,09 | -\$83.704,87 |
| (+) Variaciones en Activos Fijos | | -\$32.276,39 | -\$3.000,00 | -\$3.000,00 | -\$40.117,85 | -\$3.000,00 | -\$3.000,00 |
| FREE CASH FLOW | \$21.613,45 | \$43.800,29 | \$69.213,16 | \$90.703,41 | \$103.025,93 | \$118.822,62 | |
| (+) Escudo Fiscal | \$2.090,18 | \$2.468,27 | \$2.032,29 | \$1.422,60 | \$995,82 | \$697,07 | |
| CAPITAL CASH FLOW | \$23.703,63 | \$46.268,55 | \$71.245,45 | \$92.126,01 | \$104.021,75 | \$119.519,69 | |
| (-) Amortización de Deuda | \$16.447,03 | \$12.550,00 | \$8.590,75 | \$12.013,53 | \$8.409,47 | \$5.886,63 | |
| (-) Gastos Financieros | -\$5.766,02 | -\$6.809,02 | -\$5.606,31 | -\$3.924,42 | -\$2.747,09 | -\$1.922,97 | |
| (+) Recursos Ajenos | \$23.217,84 | \$20.000,00 | | | | | |
| EQUITY CASH FLOW | \$57.602,48 | \$72.009,54 | \$74.229,89 | \$100.215,11 | \$109.684,13 | \$123.483,36 | |
| TIR | | | 174% | | | | |
| WACC | | | 11,16% | | | | |
| KE | | | 16,99% | | | | |
| KD | | | 12,71% | | | | |
| E | | | 21349,1445 | | | | |
| A | | | 62534,982 | | | | |
| D | | | 41185,8375 | | | | |
| Tasa Deuda a Corto | | | 15,94% | | | | |
| Tasa Deuda a Largo | | | 11,30% | | | | |
| Rf | | | 3,25% | | | | |
| beta desapalancado | | | 0,518 | | | | |
| Prima | | | 6,84% | | | | |
| Rp | | | 7,86% | | | | |
| Beta apalancado (ventas al por mayor) | | | 0,74 | | | | |
| D/E ratio del sector de ventas al por mayor | | | 30,00% | | | | |
| beta apalancado al 66% | | | 0,85988 | | | | |
| VAN | | | \$ 298.939,18 | | | | |

El free cash flow proyectado muestra valores positivos que permiten cubrir holgadamente el pago de capital e intereses. El cálculo del TIR del proyecto arroja 174%. Previo al cálculo del VAN (\$298.939,18) se obtuvo el WACC (11,16%) que se basó en una tasa de deuda a corto plazo de 15,94%, de largo plazo de 11,30%, tasa libre de riesgo 3,25%, un beta promedio del sector de venta al por mayor de 0,74, una prima de 6,84%, un riesgo país de 7,86%

7.6.- Balance Projectado

Tabla No. 18.-

Balance Projectado

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Activos | | | | | | | |
| Caja y Bancos | \$ 21.268,33 | \$ 17.220,00 | \$ 40.728,70 | \$ 61.209,54 | \$ 75.839,85 | \$ 150.371,16 | \$ 242.297,04 |
| Clientes | \$ 46.254,13 | \$ 73.133,32 | \$ 99.937,50 | \$ 110.747,00 | \$ 119.089,23 | \$ 124.958,09 | \$ 128.992,26 |
| Inventarios | \$ 6.402,19 | \$ 12.590,00 | \$ 11.835,42 | \$ 14.018,63 | \$ 16.093,00 | \$ 18.171,48 | \$ 20.361,13 |
| Otros activos actuales | \$ 9.015,33 | \$ 1.511,75 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Activos Corrientes Total | \$ 82.939,98 | \$ 104.455,07 | \$ 152.501,62 | \$ 185.975,17 | \$ 211.022,08 | \$ 293.500,73 | \$ 391.650,43 |
| Activos Fijos | \$ 41.982,00 | \$ 74.258,39 | \$ 77.258,39 | \$ 80.258,39 | \$ 120.376,24 | \$ 123.376,24 | \$ 126.376,24 |
| Depreciación Acumulada | \$ 16.792,80 | \$ 31.644,48 | \$ 47.096,16 | \$ 63.147,83 | \$ 78.826,68 | \$ 95.105,53 | \$ 105.529,10 |
| Activos Fijos Total | \$ 25.189,20 | \$ 42.613,91 | \$ 30.162,23 | \$ 17.110,56 | \$ 41.549,56 | \$ 28.270,71 | \$ 20.847,14 |
| Total Activos | \$ 108.129,18 | \$ 147.068,98 | \$ 182.663,85 | \$ 203.085,72 | \$ 252.571,64 | \$ 321.771,44 | \$ 412.497,57 |
| Pasivos | | | | | | | |
| Proveedores | \$ 51.306,84 | \$ 79.284,00 | \$ 88.734,18 | \$ 84.184,54 | \$ 96.627,14 | \$ 109.098,19 | \$ 122.239,76 |
| Otros Pasivos | \$ 498,03 | \$ 5.250,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Recursos Espontáneos | \$ 51.804,87 | \$ 84.534,00 | \$ 88.734,18 | \$ 84.184,54 | \$ 96.627,14 | \$ 109.098,19 | \$ 122.239,76 |
| Deuda Corto Plazo | \$ 16.447,03 | \$ 12.550,00 | \$ 8.590,75 | \$ 12.013,53 | \$ 8.409,47 | \$ 5.886,63 | \$ 4.120,64 |
| Pasivos Corrientes | \$ 68.251,90 | \$ 97.084,00 | \$ 97.324,94 | \$ 96.198,06 | \$ 105.036,61 | \$ 114.984,82 | \$ 126.360,40 |
| Deuda Largo Plazo | \$ 17.968,00 | \$ 28.635,84 | \$ 40.045,09 | \$ 28.031,56 | \$ 19.622,09 | \$ 13.735,46 | \$ 9.614,83 |
| Patrimonio | \$ 21.909,28 | \$ 21.349,14 | \$ 45.293,83 | \$ 78.856,09 | \$ 127.912,94 | \$ 193.051,16 | \$ 276.522,34 |
| Total Pasivos | \$ 108.129,18 | \$ 147.068,98 | \$ 182.663,85 | \$ 203.085,72 | \$ 252.571,64 | \$ 321.771,44 | \$ 412.497,57 |

Tal cual como se llevó a cabo la proyección del estado de pérdidas y ganancias se realizó la proyección del balance considerando además de los indicadores de proyección, las proyecciones del ciclo de efectivo.

Por su parte, los valores de deuda, tanto de largo plazo como de corto plazo, para el año 2011 son representativos como respuesta a la necesidad de invertir en el negocio, niveles de deuda que progresivamente van disminuyendo. El principal objeto de la deuda es el financiamiento de las NOF del negocio, razón por la cual se observa un incremento en el año 2011 de la "Caja y Banco".

El Balance muestra como el negocio origina un incremento de las principales cuentas de activo corriente (Caja, Clientes e Inventario); por otra parte, del Balance se logra observar que durante el año 2013 se ha proyectado la adquisición de un nuevo Camión de reparto, que incrementa los valores de activo fijo del 2012 al 2013 de \$80,258 a \$120,356.



7.7.- Índices del Negocio

Los índices del negocio que se deben de monitorear son:

- Unidades vendidas por socio estratégicos
- Unidades vendidas mercado objetivo (Objetivo anual 2810 cubetas/semana)
- Unidades vendidas por cada 100 habitantes
- % de Publicidad en función de las ventas por mes
- Días de Cliente
- Días de Cartera
- Devoluciones sobre unidades despachadas

CONCLUSIONES

- Al momento el consumo Per-capita semanal de huevos es de 2,4 unidades. Comparado con otros países de Latinoamérica existe un potencial de crecimiento considerando que en Méjico y Paraguay el consumo es cuatro veces más por semana.
- Los modelos económicos desarrollados en los grandes centros urbanos han ocasionado la formación de cinturones de pobreza a su alrededor. Existe un número considerable de personas con alta necesidad de servicios básicos y distribución de alimentos. La zona geográfica escogida para desarrollar el proyecto cuenta con 650.000 personas, 135.000 hogares, esto significa que en Cuenca, la tercera ciudad del país, se asienta un menor número de habitantes que este lugar.
- Un 29% de las personas encuestadas piensan que los huevos hacen daño a la salud. Además el consumo se ha limitado por relacionar la ingesta de huevos al incremento del colesterol en el cuerpo humano.
- La producción se concentra en el centro del país (60% entre la provincia de Tungurahua y Cotopaxi). Se convierte en una zona estratégica ya que puede distribuir a todas las zonas del país e incluso internacionalmente de una manera más óptima.
- La producción de huevos comerciales se incrementa anualmente en 5% y genera fuentes de ingreso de manera directa para 25.000 personas y 500.000 si se considera toda la cadena productiva.
- Existe la oportunidad de industrialización del producto (deshidratado, yema congelada, clara congelada) que al momento se lo importa principalmente de Estados Unidos.
- La población de la provincia del Guayas al 2011 bordea los 3'500.000 habitantes de los cuales el 61,6% está en la zona urbana, es decir, 2'000.000 aproximadamente. Es una ciudad muy comercial, el 25,7% de la población económicamente activa (PEA) se dedica al comercio.
- El 65,5% de los encuestados lo prefiere cocido, el 70% de las familias encuestadas consumen menos de 10 huevos a la semana. El 58,6% desconoce las ventajas de la ingesta de huevos. El 29,2% piensa que los huevos hacen daño a la salud.

- El 53,9% acostumbra comprarlo en la tienda y 42,1% sostiene que es saludable consumir entre 3 a 5 huevos a la semana.
- El 62,4% aceptaría una venta directa y de estos el 63,5% le gustaría una visita semanal.
- El 83,1% estaría dispuesto a escuchar una charla que hable sobre las bondades del consumo de huevos y un 55,5% de ellos le gustaría una duración de entre 15 y 30 minutos.
- 52,4% estaría dispuesto a pagar entre 12 y 13 centavos y el 42,8% lo haría entre 14 y 15 centavos de dólar.
- Al hablar de marcas Pronaca con su marca Indaves alcanza un 65,4% de conocimiento de marca y el 71,2% de intención de compra.
- Los encuestados dan mayor importancia al precio, luego a la presentación del producto y luego al tamaño.
- Los huevos al ser un producto perecible es necesario que llegue al consumidor lo antes posible una vez realizada la puesta por parte de la gallina.
- El consumidor se muestra cada vez más exigente en cuanto a la calidad y sensible al precio.
- En el corto plazo la elasticidad precio de la oferta en el mundo de los huevos comerciales es inelástica, ya que los productores no pueden aumentar inmediatamente la cantidad de productos ante un incremento en el precio.
- La elasticidad precio de la demanda en el corto plazo, por el contrario, es sumamente elástica ya que un incremento en el precio disminuye radicalmente la cantidad demandada.
- El 80% de la materia prima del balanceado de las aves está compuesto por maíz y soja, por tanto todo lo que suceda con sus cadenas productivas impacta directamente en este negocio.
- La guerra de precios existente al momento ha provocado la salida de varios participantes. El canal principal se mantiene en las tiendas de barrio y los supermercados, en presentaciones de 12,15 y 30 unidades.
- El producto a comercializar es 100% natural y una fuente rica de proteína, vitaminas y minerales. Considerado como el alimento del futuro por varios organismos internacionales

RECOMENDACIONES

- La empresa busca posicionarse en el mercado a través de un elevado nivel de calidad en el servicio y un precio competitivo, así como, por los beneficios nutricionales del producto; sin embargo todo esto puede ser fácilmente copiado por la competencia. Su verdadera ventaja competitiva radica en una profesional y eficiente gestión del recurso humano que resulta intensivo en este modelo de negocio.
- La percepción negativa reinante en buena parte de la población con respecto al consumo de huevo, es necesario revertirla a través de campañas de concientización e información con respecto a las bondades nutritivas del producto con el propósito de alcanzar consumos percapita de otros países como Japón.
- Es necesario establecer un programa de fidelidad con los asociados que se convierten en el canal a través del cual el producto llegará al consumidor final. Así como también, un eficaz proceso de selección y capacitación que promueva el ingreso a la empresa de un recurso humano valioso.
- En base a los resultados de la encuesta se recomienda la comercialización de huevo mediano, ya que a más de no significar el tamaño un factor de suma importancia para el consumidor final, produce un menor porcentaje de pérdidas gracias a su cascarón más resistente, sumado al menor precio de compra a nivel de granja.
- Dos factores que no pueden descuidarse son el precio y la presentación, por tanto la información del mercado es clave así como el guardar las normas de higiene que coadyuven a llevar hasta el consumidor final un producto conveniente por su precio y rendidor por su aporte nutritivo.



ANEXO I.- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

El huevo es una de las principales fuentes de antioxidantes que otorga la naturaleza. Posee vitaminas, minerales y es 100% natural. Además, ayuda a mantener la línea ya que no contiene carbohidratos y tiene sólo 75 calorías.

Otra gran virtud del huevo es que es un alimento fácilmente digerible y que produce sensación de saciedad. Los alimentos con mayores valores de saciedad son útiles en disminuir la ingesta posterior de energía en comparación con los alimentos con menores valores.

Además, el huevo contiene 13 vitaminas y minerales y es uno de los pocos alimentos que constituye una fuente natural de vitamina D. Sus atributos están divididos entre la yema y la clara. Por un lado la yema tiene: vitamina A, D y E; zinc; fósforo; folato; manganeso; tiamina; hierro; yodo; cobre; calcio; grasa; colesterol y el 44% de las proteínas presentes en un huevo. Mientras que la clara tiene más de la mitad de las proteínas, riboflavina, niacina, cloro, magnesio, potasio, sodio y azufre.

El consumo de cada huevo proporciona 6 gramos de proteína. Debido a esta gran cantidad, los huevos se clasifican dentro de la categoría de la carne, ave, pescado, legumbres y frutos secos en la Pirámide Alimenticia.

La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) afirma que los huevos son uno de los alimentos más nutritivos de la naturaleza debido a la calidad de sus proteínas y a la gran cantidad de vitaminas, minerales y sustancias esenciales que aporta. Las proteínas son esenciales para el desarrollo y mantenimiento de nuestro cuerpo, ya que los músculos, los órganos, la piel, el pelo, los anticuerpos, las enzimas y las hormonas están formados por proteínas.

Beneficios para niños:

El huevo es una fuente importante de proteína de alta calidad. Lo que es fundamental en el caso de los niños, ya que eso los ayuda a su crecimiento y desarrollo. El consumo de cada huevo proporciona 6 gramos de proteína. Debido a esta gran cantidad, los huevos se clasifican dentro de la categoría de la carne, ave, pescado, legumbres y frutos secos en la Pirámide Alimenticia.

Beneficios para mujeres embarazadas:

· El huevo contiene colina y luteína. ¿Qué es eso se preguntará usted? Bueno, la colina es un nutriente que resulta esencial para el normal funcionamiento de las células y que facilita el desarrollo del cerebro del niño en el útero. Mientras que el antioxidante luteína cumple un importante rol en mantener la salud de los ojos. Por eso es importante obtenerla en cantidad suficiente para el futuro del niño, ya que también podría proteger contra la degeneración macular relacionada con la edad, la principal causa de ceguera en el anciano.

Beneficios para cuidar el sobrepeso:

Una gran virtud del huevo es que es un alimento fácilmente digerible y un gran saciador del apetito. Los alimentos con mayores valores de saciedad son útiles en disminuir la ingesta posterior de energía en comparación con los alimentos isocalóricos con menores valores de saciedad.

De acuerdo a las estadísticas manejadas por la Asociación Gremial de Productores de Huevos de Chile, el consumo de huevos per cápita a nivel nacional es de 180 unidades anuales.

En Estados Unidos es de 270 unidades, en la Unión Europea es de 280 unidades, México 330 unidades, siendo Japón el mayor consumidor de huevos en el mundo, con 400 unidades per cápita al año.

El huevo logró revertir su imagen en los últimos años y ahora es considerado por los expertos como «el alimento del futuro», ya que es «sinónimo de salud, vitalidad y bienestar.

En ese sentido, la Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación (FAO) destacó al huevo como «el alimento más nutritivo de la naturaleza».

Todos estos aspectos del huevo ya ha sido mundialmente reconocido: Japón, España y Francia (tres de los mayores consumidores de huevos) tienen los menores índices de mortalidad cardiovascular entre todos los países industrializados del mundo.

En la actualidad, el huevo es considerado alimento funcional, ya que cumple con las definiciones de diferentes organizaciones como la del Instituto de los Tecnólogos del Alimento que los define como aquellos alimentos que proporcionan una ventaja fisiológica adicional más allá del cumplimiento de las necesidades alimentarias básicas y son considerados los alimentos del futuro por aportar beneficios extras para la salud.

De acuerdo a la categorización de la Asociación Dietética Americana (ADA) los huevos son alimentos que se encuentran naturalmente enriquecidos con componentes fisiológicos activos.

Según la ADA, la ingesta de alimentos funcionales tiene un efecto beneficioso en la salud cuando están consumidos como parte de una dieta variada.

Dentro de los beneficios funcionales más importantes que se le atribuyen se encuentran la gran variedad de vitaminas y minerales, especialmente las del tipo antioxidantes (Vitaminas E y A, Zinc y Selenio).

La colina, un vitaminoide esencial para las embarazadas y niños pequeños que interviene en el desarrollo de la memoria (un huevo contiene el 50 por ciento de las recomendaciones dietarias de este nutriente) y con su ingesta adecuada, mejoran las funciones cognitivas y de la memoria.

Un tipo especial de carotenoides -luteína y zaxantina-presentes en la yema del huevo que actúan previniendo la degeneración de la mácula del ojo, relacionada con la edad y el riesgo de sufrir cataratas, como también una disminución muy importante de la visión en los adultos mayores.

La FAO sostuvo que los huevos «son uno de los alimentos más nutritivos de la naturaleza debido a la calidad de sus proteínas y a la gran cantidad de vitaminas, minerales y sustancias esenciales que aporta».

Las proteínas son esenciales para el desarrollo y mantenimiento de nuestro cuerpo, ya que

los músculos, los órganos, la piel, el pelo, los anticuerpos, las enzimas y las hormonas están formados por proteínas.

La proteína de huevo tiene un alto valor biológico de 93.7 por ciento.

Además es una proteína de alta calidad ya que contiene la proteína de mayor valor biológico (mayor aprovechamiento desde el punto de vista nutricional) luego de la proteína de la leche materna, sumado a la importancia de sus funciones:

- Aporta beneficios en el sistema inmunológico.
- Protege al propio huevo del ataque bacteriano.
- Aumenta la saciedad y facilita el descenso de peso.

Contiene todos los aminoácidos esenciales que favorecen al mantenimiento y formación de la masa muscular, órganos, tejidos, anticuerpos y hormonas de nuestro cuerpo.

Además desayunar a base de huevos no sólo no engorda sino que, además, contribuye a la pérdida de peso. Los huevos proporcionan mayor sensación de saciedad, lo que evita «picotear» entre horas.

La energía y las proteínas que aportan hacen que sea sencillo sobrellevar un régimen (no aparecen mareos, dolores de cabeza y sensación de vacío en el estómago característicos de otras dietas) sin que se hayan alterado las cifras de lípidos en sangre.

Nuevas investigaciones científicas revalorizan al huevo, un alimento muy completo y saludable, y hacen olvidar aquellas teorías que lo relacionaban con el colesterol, los infartos, la arteriosclerosis y otros. .

Los huevos ofrecen las mejores proteínas de alto valor biológico; grasas donde dominan las insaturadas saludables y unos 250 mg. de colesterol por unidad, además de lecitina o fosfatidilcolina, que neutraliza buena parte del colesterol propio; colina que es buenísima para luchar contra las afecciones hepáticas; vitaminas liposolubles A, D, E y otras vitaminas hidrosolubles del grupo B; minerales como el hierro que es muy asimilable, fósforo, zinc y selenio; carotenoides que protegen de las cataratas, y luteína, que previene las enfermedades cardiovasculares

Durante años, organismos nacionales e internacionales restringieron drásticamente el consumo de huevos, pero la ciencia ha dejado las cosas en su sitio: las que de verdad importan son las grasas saturadas (queso, mantequilla, leche entera, embutidos, tocino) y no tanto la ingesta de un huevo al día, que no tiene efectos sobre el colesterol en sangre.

Así lo afirmó Valentín Fuster, director del Instituto Cardiovascular del Hospital Mount Sinai de Nueva York y premio Príncipe de Asturias de Ciencia y Tecnología: -«Se recomienda tomar unos 300 mg. de colesterol diarios, pero cuanto menos colesterol tomamos más sintetizará nuestro organismo, y llegará un punto en que aunque apliquemos recortes cada vez más drásticos al colesterol de la dieta, ya no conseguiremos reducir más el colesterol de la sangre».

Resulta aconsejable mejorar el colesterol HDL o 'bueno', que forma la brigada de limpieza de nuestras arterias, y para ello puede resultar interesante practicar actividad física -caminar todos los días 30-60 minutos a buen paso-, rebajar o eliminar las grasas saturadas, reducir las calorías totales, tomar suplementos de fibra, y recurrir a los fármacos siempre que el médico lo aconseje.

Para aumentar el colesterol HDL y disminuir el colesterol "malo" de manera natural, la Medicina Sistémica, fundada por el investigador venezolano José Olalde, ofrece



TRIGLISTEROL.

Esta compleja combinación sistémica contiene 21 plantas medicinales, 1 vitamina y 1 producto natural, que actúan sinérgicamente para disminuir los lípidos sanguíneos, hígado graso, aterosclerosis y sus complicaciones.

Triglicerol estimula la producción de energía celular –el ATP-, por lo que incrementa los niveles de energía corporal. Además, reduce el colesterol total, LDL y VLDL colesterol y triglicéridos, al mismo tiempo que incrementa los niveles del buen colesterol (HDL), debido a que:

1. Inhibe la absorción gastrointestinal de grasas, aumentando su eliminación por vía fecal
2. Disminuye la producción de colesterol, porque mejora el funcionalismo hepático y debido a que bloquea varias enzimas relacionadas con la síntesis de colesterol (como la HMG Co A reductasa), mecanismo similar al de fármacos sintéticos (estatinas).

El desarrollo de aterosclerosis está relacionado con la oxidación del LDL colesterol (el colesterol "malo"), que ocurre por efecto de los radicales libres. Estudios demuestran la acción antioxidante de los componentes de esta fórmula, que disminuye la oxidación del LDL colesterol, inhibiendo significativamente el desarrollo de placas de ateroma y disminuyendo las áreas que se encuentran afectadas.

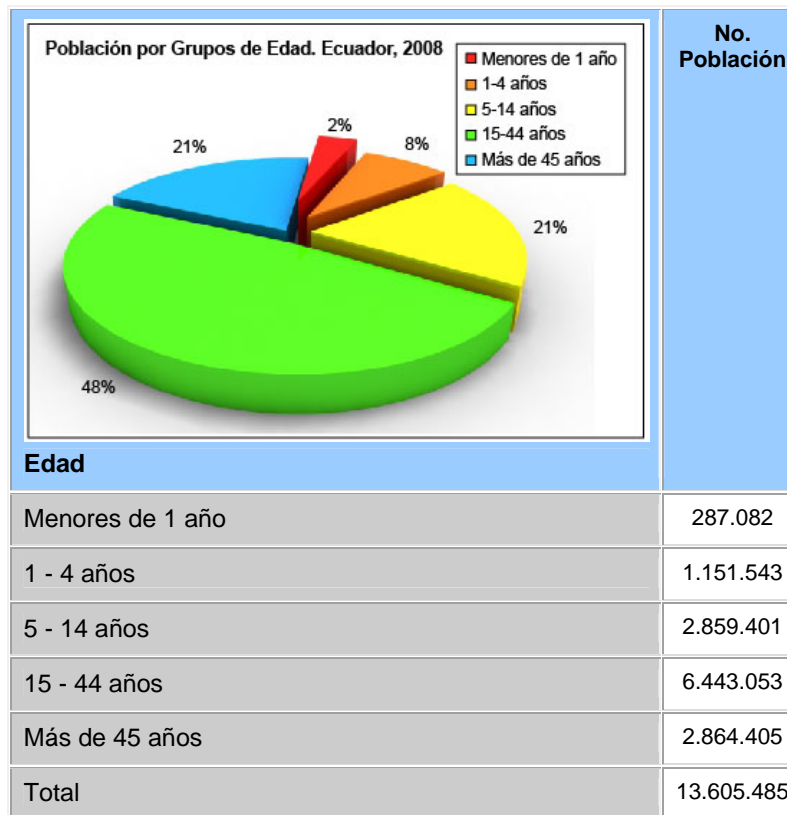
Diversos estudios clínicos realizados con los componentes de esta fórmula han demostrado que reduce el colesterol total entre 10 a 42%, el LDL entre 15 a 35% y los triglicéridos entre 9 a 26%. Además, incrementa el HDL-colesterol entre 18 a 30%

ANEXO II.- CARACTERISTICAS GENERALES DEL ECUADOR

Población

La población del Ecuador para el 2008, la estima el organismo oficial de estadísticas del país, INEC, en sus proyecciones oficiales en 15.189.890 habitantes, con una población de menores de 15 años cercana al 50%. La migración hacia las ciudades, especialmente a las grandes, en todas las regiones ha hecho que la población urbana para el 2007 aumente al 61,2%. Aproximadamente el 31% de la población total vive en las dos ciudades más grandes: Quito, la capital (2 millones), y Guayaquil (2. 7 millones).

La autodefinición étnica la usó la población del Ecuador en el censo del 2001, según la cual predominan los mestizos (77.4%), le siguen los autocalificados de blancos (10.5%), de indígenas (6.8%), de afroecuatorianos (5%). Existen grupos indígenas que hablan sus propios idiomas, especialmente el Quichua. El idioma oficial es el Español.



Fuente: INEC, Proyecciones de Población, 2001-2010.

En el país, en estos últimos diez años varios presidentes fueron derrocados. Si directamente este fenómeno produce una imagen de inestabilidad y de caos institucional, traduce, aún más profundamente, la existencia de una estructura del Estado de irrespeto por la ley, de una realidad de injusticia (inmensas desigualdades, jueces venales), de un control político de las funciones del Estado por parte de grupos que detentan el poder para defensa de sus intereses, manejando para ellos los recursos que genera el Estado, en la figura denominada "patrimonialismo". Esto se manifiesta además, entre otras cosas, en dos fenómenos; los partidos son una partidocracia y organismos de Control, tribunales de justicia, tribunales electorales, danzaban al canto de pocos partidos políticos que imponían justicia a su manera, inclusive controlando el Congreso Nacional; el personalismo del poder en partidos y en el presidencialismo exacerbado.

En diciembre 2007 se instaló una Asamblea Constituyente que tiene por misión redactar una nueva constitución política del país, y aprobar una serie de leyes fundamentales secundarias para darle viabilidad; por ejemplo, en diciembre 2007 se aprobó una nueva ley tributaria.

Economía

El Ecuador es un país vulnerable a una serie de choques exógenos tanto de origen natural como económico, este último factor dependiente de su bajo nivel de industrialización y de la exportación de unos pocos productos como el petróleo, banano, café, camarón, cacao y flores. La deuda externa que crece por las tasas de interés indexadas, la erosión de las tasas de intercambio de productos (en un país exportador de materias primas), la débil institucionalidad interior afectaron el desempeño económico de los últimos años, a pesar de ser un país petrolero con precios en subida.

En efecto, la economía del país depende para su inserción en el Mercado Mundial fundamentalmente de la producción petrolera, de la exportación de productos agrícolas y del mar. El sustituir importaciones con industrialización es un modelo que quedó muy relegado en el pasado. La industria estatal del petróleo representa el 10% del PIB y el 37% del total de exportaciones, y provee cerca del 30% de las rentas gubernamentales. La agricultura contribuía en datos del 2005 con el 6.5% del PIB, la industria con el 45.7% y los otros servicios con el 47.8%. Ecuador es el mayor productor de banano y uno de los más grandes en camarones. Los productos agrícolas como las flores y legumbres han adquirido mucha importancia en los últimos 30 años.



El Ecuador, sin embargo, a pesar de la destrucción ingente de la ceja de montaña occidental entre 1950 y 1990, es aún uno de los 12 países megadiversos del mundo, lo que constituye un recurso estratégico y una responsabilidad mundial altamente importante.

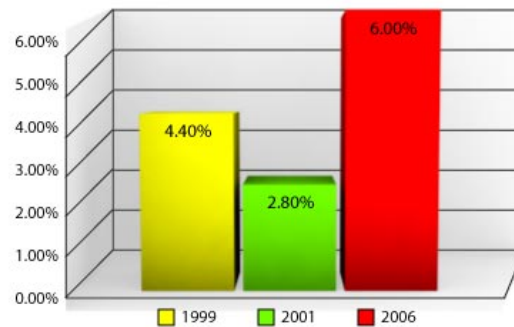
El crecimiento económico, que había sido modesto e inestable en la década del '90 sufrió en 1999 y 2000 una caída en picada fruto de una crisis económica de enormes proporciones; una crisis bancaria generalizada, fruto de la corrupción, la especulación y la incapacidad, se manifestó en el PIB per cápita que se desplomó en ese año en 7.6%, la pobreza, medida con indicadores de consumo, saltó del 38.3% al 56.6% en el 2005 y los indigentes del 12% al 20%.

Las bajas tasas de crecimiento anual del PIB per cápita durante estos últimos 7 años y el alto porcentaje de desempleo que llega a cerca del 7% en el 2007 son parte de una inviabilidad del país que tiene como marco las profundas reformas estructurales impuestas desde fuera desde los años 80 en toda Latinoamérica que se medían en un índice de reforma estructural –SPI, por sus siglas en inglés- y que era la media aritmética de índices estructurales: el nivel de liberalización comercial, el de neutralidad tributaria, de liberalización financiera, de privatización de empresas públicas y de flexibilidad laboral. El Ecuador aunque no fue un alumno diligente en seguir este programa neoliberal sufrió igualmente las consecuencias nefastas como en todos los países que lo aplicaron y quedó expuesto como el que más a los choques externos negativos. La dolarización de la moneda en el 2000 y el aumento del volumen de las remesas de los migrantes ecuatorianos en el extranjero son dos fenómenos importantes de signo diverso. Las remesas sostienen la economía ecuatoriana, aunque la vuelven dependiente (2.500 millones de dólares en el 2007), mientras la dolarización resta instrumentos de intervención, deja que el sector real de la economía imponga los ajustes, lo que significa fuertes presiones hacia el desempleo, la pobreza y la inequidad.

Impacto de la crisis 1999 en el sector salud en Ecuador.

En lo concreto, podemos medir el impacto de la crisis del '99 en la calidad de vida de la población, en el porcentaje del presupuesto del Estado destinado a los servicios de salud.

Porcentaje del Presupuesto Estatal destinado a los Servicios de Salud en Ecuador



Fuente: Indicadores Básicos de Salud 2006, INEC-OPS-MSP

Sector Educación

La asistencia es obligatoria a un sistema de educación pública gratuito pero de baja calidad. La tasa de educación básica completa (es decir el porcentaje de personas mayores a 14 años con instrucción básica) era del 47% para el 2006, un 58,8% para el área urbana y solo 22,9% para el área rural. La tasa de analfabetismo en la población de mayores de 14 años fue del 9%, en mujeres (10,7%) y en hombres (7,4%). (II Informe Nacional del Milenio, 2007).

Sector Salud

La organización de los servicios de salud en el país es más que compleja, con variedad de instituciones públicas, privadas y ONGs, descoordinada, aunque existe el Consejo Nacional de Salud (CONASA) que agrupa a la mayoría de las instituciones. A pesar de esta proliferación de instituciones que proveen servicios de salud, cerca del 30% de la población en el 2006, no tenía acceso a ninguno de ellos.

El Ministerio de Salud Pública atiende al 28% de los ecuatorianos, el sector privado el 20%, la seguridad social al 10%, el Seguro Social Campesino al 8%, la Junta de Beneficencia y SOLCA al 15 %, las Fuerzas Armadas el 1%, el Seguro Privado al 1 %. Con esto, un 27% no acceden a estos servicios de salud y se atienden con sistemas tradicionales de medicina popular.

Las estadísticas de servicios de salud son elocuentes. El número de médicos en el área rural es insuficiente. Ecuador tiene 743 hospitales con 21.368 camas. Y aunque las unidades de salud parecen suficientes, persisten problemas en la calidad, mala distribución e ineficiencia.

Recursos de Salud en el Ecuador. Año 2005

| Indicadores | Personal |
|---|--|
| Personal de salud, por cada 10.000 habitantes | 1,6 camas 14,4 médicos 1,8 odontólogos 5,8 enfermeras 0,9 obstétricas 11,2 auxiliares de enfermería |
| Servicios de salud (en números totales) | 743 con hospitalización 3.169 sin hospitalización |

Fuente: Anuario de Recursos y Actividades. INEC, 2005



El sector salud en Ecuador presenta múltiples problemas: financiamiento pobre, baja cobertura, distribución inequitativa de los servicios de salud, modelo predominantemente curativo de atención, ineficiencia institucional, pobre regulación de servicios privados, entre otros.

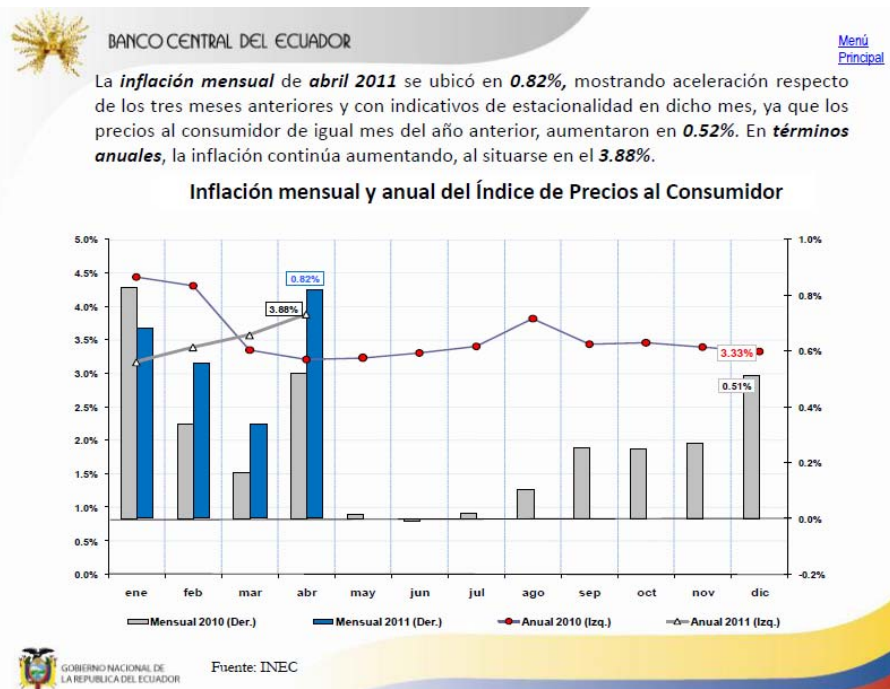
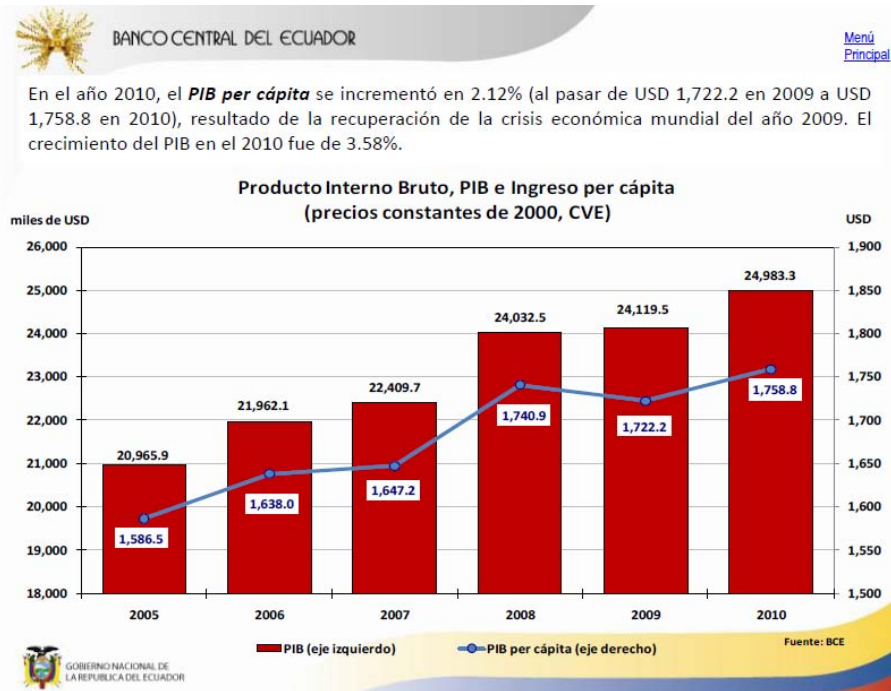
En el 2004, según el INEC, la mortalidad infantil era de 21,8 niños menores de cinco años y la mortalidad materna de 50,7 por cada 100.000 niños nacidos vivos, aunque se conoce hay un subregistro importante. La prevalencia de la Enfermedad Diarreica Aguda en menores de cinco años era del 25% en el 2006.

La comida tradicional Ecuatoriana es una variedad de la Andina. Era la costumbre en ella emplear muchos granos y preparar sopas con abundantes ingredientes. Se empleaban los nabos, la quinua, el maíz, las habas, los chochos, los productos integrales, la panela, etc. Se puede decir que aún no está perdida la tradición, frente al embate de los fast food, de la entrada masiva de los procesados como los fideos, el azúcar blanco, los embutidos, el pan blanco, las gaseosas, (que en Ecuador se llaman colas). Un análisis de la dieta actual de la población nos lleva a afirmar que existe un real déficit de alimentos del llamado grupo 3: las frutas, las hortalizas, las hierbas. Esto es una paradoja en un País que las produce en abundancia. En los sectores de bajos ingresos tampoco es suficiente la ingesta de carne, leche, huevos. Por ello el reto es comer bien, ingiriendo todos los nutrientes, comiendo lo más variado posible y siguiendo una tradición sana que combina cereales y leguminosas para producir proteínas completas: así los chochos con maíz tostado, el arroz con la menestra de fréjol o lenteja, el choclo (maíz) con habas.

Pero igualmente se trata de servir comidas deliciosas que la cocina Ecuatoriana sabe preparar muy bien.

ANEXO III.- INDICADORES FINANCIEROS ECONÓMICOS DEL ECUADOR

Indicadores Económicos



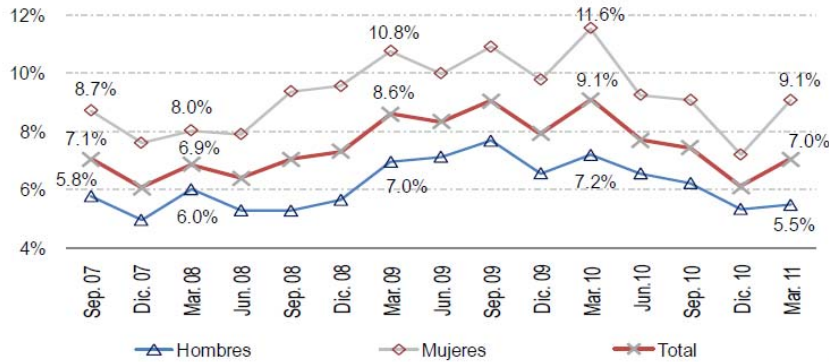


BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú Principal](#)

La tasa de desocupación total de marzo 2011 fue **7.0%**. Por sexo, de las **mujeres** que conforman la PEA, el **9.1%** se encontraban desocupadas, en tanto que la desocupación de los **hombres** se ubicó en el **5.5%**, las dos con respecto a la PEA de su respectivo género. Las cifras muestran que el aumento del desempleo de las mujeres provocó un aumento a la tasa de desocupación total de marzo 2011.

Desocupación total y por sexo



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR Fuente: INEC



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú Principal](#)

En el mes de marzo 2011, la pobreza de la población nacional urbana del país se situó en el **21.42%**, registrando el menor porcentaje desde septiembre 2007.

Población urbana en condiciones de pobreza -Tasas-



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

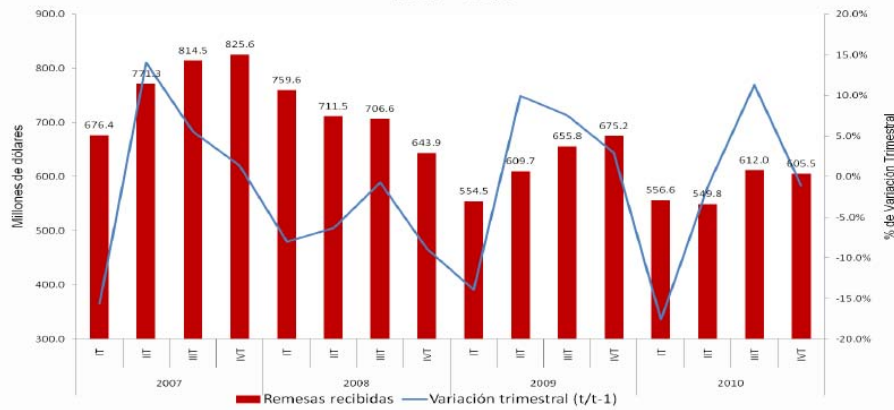


BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

Las remesas de trabajadores recibidas durante el IV trimestre de 2010 fueron de USD 605.5 millones, esto es 1.1% menor respecto del trimestre anterior (USD 612.0 millones) y 10.3% inferior con relación al monto registrado en el IV trimestre de 2009 (USD 675.2 millones). En los cuatro trimestres de 2010, las remesas recibidas sumaron USD 2,324.0 millones.

**Evolución de las Remesas recibidas
 2007 - 2010**



FUENTE: BCE



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

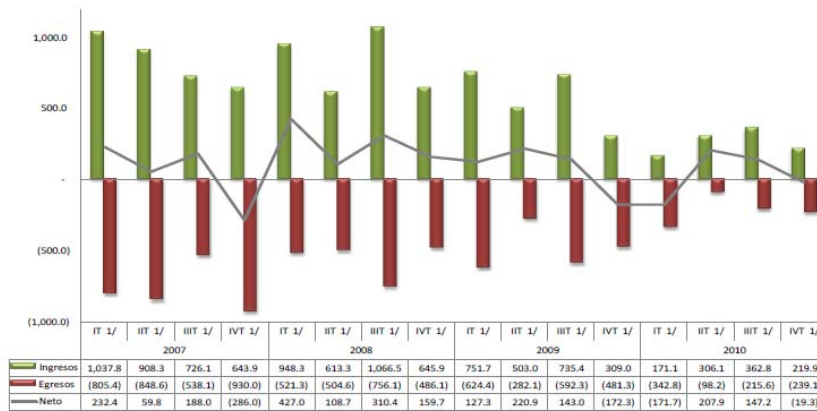


BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

Durante el cuarto trimestre de 2010, el flujo de la IED fue de USD -19.3 millones, desglosados de la siguiente manera: USD 75.1 millones correspondió a capital fresco, USD 64.9 millones a utilidades reinvertidas y USD -159.4 millones a amortizaciones netas de capital de empresas relacionadas con sus afiliadas.

**Inversión Extranjera Directa Neta
 Periodo: 2007-2010
 USD Millones**



1/ Cifras provisionales.
 Fuentes: SC, DNH, SIGADE



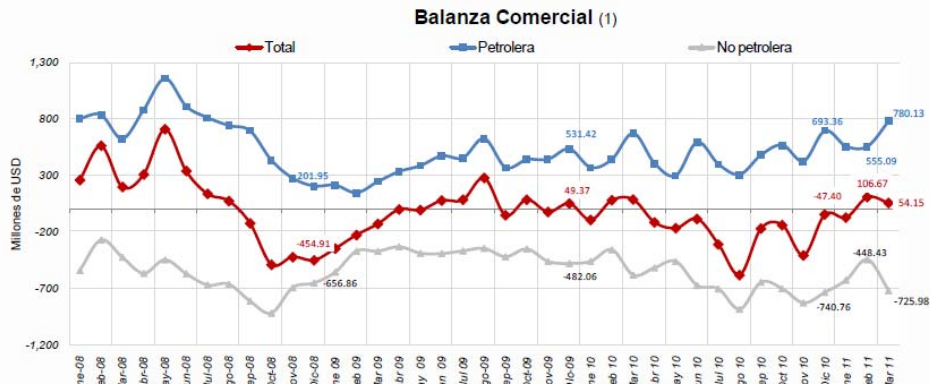
GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

La Balanza Comercial Total, a marzo del año 2011 (USD 54.15 millones), registró una caída de -49.23% frente al superávit alcanzado en febrero del presente año (USD 106.67 millones). El saldo comercial de la Balanza Petrolera de febrero a marzo de 2011, experimentó un aumento en su superávit de 40.54% al pasar de USD 555.09 a USD 780.13 millones. De otra parte en ese período el déficit de la Balanza Comercial No Petrolera subió en 61.90% con relación a febrero 2011.



(1) Incluye el cambio de metodología para el registro de las importaciones de derivados de petróleo, que consiste en reemplazar al Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador –SENAE– por la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador –EP Petroecuador– como fuente principal de información de las importaciones de derivados. De esta forma se obtienen oportunamente las importaciones reales de derivados efectuadas por la economía ecuatoriana.

Fuente: BCE



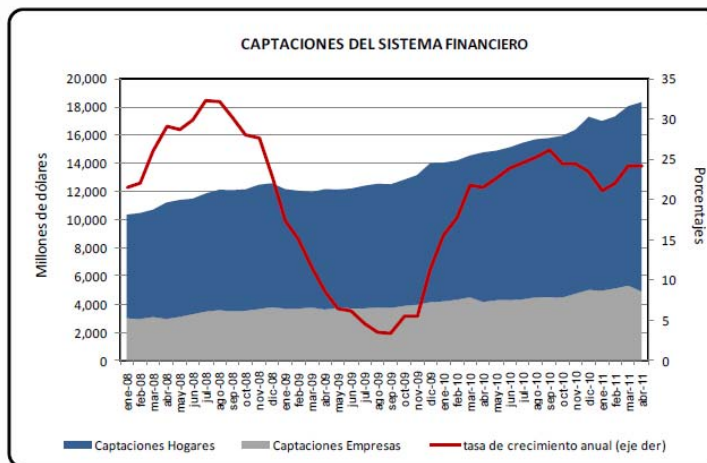
GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

Los depósitos en el Sistema Financiero (empresas y hogares) alcanzaron en abril de 2011 USD 18,292 millones (31.6% del PIB), frente a USD 17,259 millones (29.8% del PIB) registrados en diciembre de 2010. La tasa de crecimiento anual fue 24.1% en abril de 2011 y 23.5% en diciembre de 2010.



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

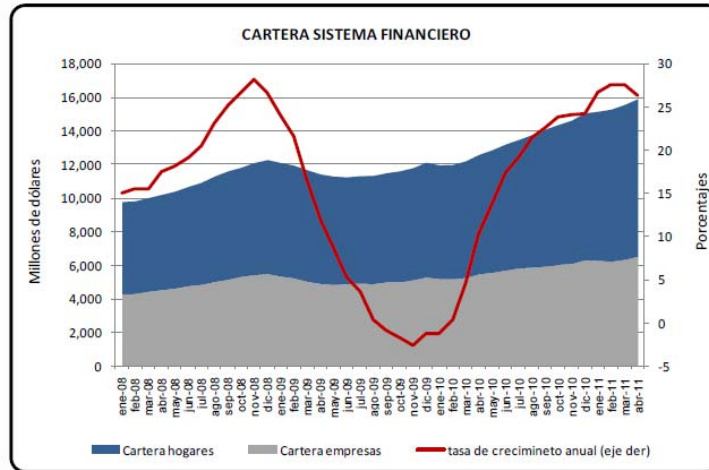
Fuente: SBS



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

La cartera por vencer del Sistema Financiero al sector privado (empresas y hogares) alcanzó en abril de 2011 un saldo de USD 15,926 millones (27.5% del PIB), frente a USD 15,078 millones (26% del PIB) registrados en diciembre de 2010. La tasa de crecimiento anual fue 26.4% en abril de 2011 y 24.3% en diciembre de 2010.



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Fuente: SBS



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

Entre septiembre 2007 y octubre 2008 hubo una política activa de reducción de las tasas activas efectivas máximas referenciales. Posteriormente, las tasas activas efectivas máximas referenciales se han mantenido constantes con excepción de la tasa del segmento de consumo que se incrementó a 18.92%. A partir de febrero 2010, la tasa activa efectiva máxima referencial de consumo volvió a su nivel de 16.3% y, a partir de mayo 2010, las tasas de microcrédito minorista y microcrédito de acumulación simple se redujeron a 30.5% y 27.5% respectivamente. En la mayoría de segmentos la reducción de la tasa activa efectiva referencial es mucho menor a la reducción de la tasa máxima.

| Segmento | Tasa Activa Efectiva Máxima | | | | Tasa Referencial | | Diferencia Sep-07 May-11 | |
|-----------------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|------------------|--------|--------------------------|-------|
| | Sep-07 | Oct-08 | Jun-09 | May-11 | Sep-07 | May-11 | Máxima | Ref. |
| Productivo Corporativo | 14.03 | 9.33 | 9.33 | 9.33 | 10.82 | 8.34 | 4.70 | 2.48 |
| Productivo Empresarial* | n.d. | n.d. | 10.21 | 10.21 | n.d. | 9.63 | nd | - |
| Productivo PYMES | 20.11 | 11.83 | 11.83 | 11.83 | 14.17 | 11.28 | 8.28 | 2.89 |
| Consumo** | 24.56 | 16.30 | 18.92 | 16.30 | 17.82 | 15.88 | 8.26 | 1.94 |
| Consumo Minorista | 37.27 | 21.24 | - | - | 25.92 | - | - | - |
| Vivienda | 14.77 | 11.33 | 11.33 | 11.33 | 11.50 | 10.56 | 3.44 | 0.94 |
| Microcrédito Minorista | 45.93 | 33.90 | 33.90 | 30.50 | 40.69 | 28.97 | 15.43 | 11.72 |
| Microcrédito Acum. Simple | 43.85 | 33.30 | 33.30 | 27.50 | 31.41 | 25.50 | 16.35 | 5.91 |
| Microcrédito Acum. Ampliada | 30.30 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 23.06 | 23.08 | 4.80 | 0.02 |

*Segmento creado a partir del 18 junio 2009.

**Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009.

Reducción de Tasa Máxima febrero 2010

Reducción de Tasa Máxima mayo 2010

Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)

Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

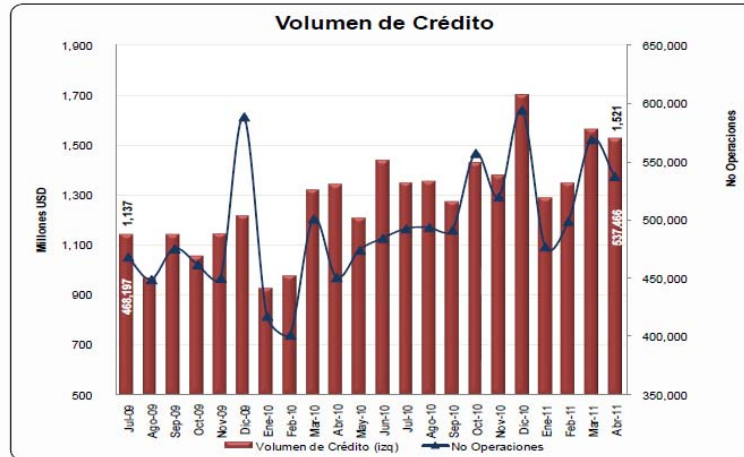
Fuente: IFI s



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

Para el mes de abril de 2011 el volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado se situó en USD 1,521 millones, lo que representa una reducción de USD 36 millones con respecto a marzo 2011, equivalente a una tasa de crecimiento mensual de -2.4% y anual de 13.8%. La mayor variación en términos relativos se presenta en los segmentos Microcrédito de Acumulación Ampliada y Productivo Corporativo.



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Fuente: IFI's



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

A abril de 2011, la morosidad de los segmentos de crédito de la banca privada, presentan coeficientes inferiores en los segmentos comercial y consumo, en tanto que, en los de microcrédito y vivienda son superiores, con respecto al mismo mes de 2010. Cabe mencionar que la morosidad global de la cartera a abril de 2011 es inferior en 0.4 puntos porcentuales a la observada en igual período del año pasado.

Cartera Total de Crédito: Banca Privada

| | Millones USD | | | | Variaciones | | | |
|------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| | Dic-09 | Abr-10 | Dic-10 | Abr-11 | Absoluta | | Relativa | |
| | (a) | (b) | (c) | (d) | (e)= (b)-(a) | (f)= (d)-(c) | Abr 10/ Dic 09 | Abr 11/ Dic 10 |
| Cartera por Vencer | 9,182 | 9,374 | 11,104 | 11,743 | 192 | 639 | 2.1% | 5.8% |
| Cartera Vencida | 272 | 295 | 254 | 323 | 23 | 68 | 8.5% | 26.9% |
| Total | 9,454 | 9,669 | 11,358 | 12,066 | 215 | 708 | 2.3% | 6.2% |
| Índice Morosidad en % | 2.9% | 3.1% | 2.2% | 2.7% | | | | |
| Comercial | 2.2% | 2.2% | 1.5% | 1.5% | | | | |
| Consumo | 4.2% | 4.7% | 3.5% | 4.1% | | | | |
| Vivienda | 1.5% | 1.8% | 1.5% | 1.9% | | | | |
| Microcrédito | 3.8% | 3.8% | 2.6% | 4.0% | | | | |

Fuentes: Superintendencia de Bancos y BCE



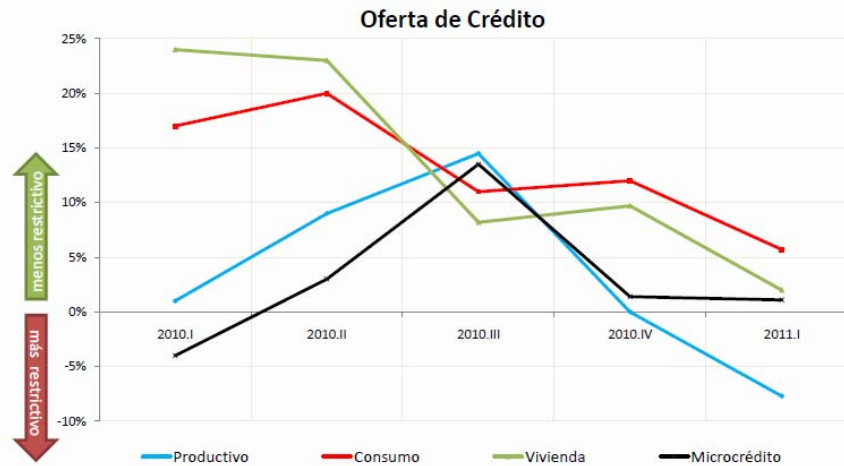
GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

El saldo de respuesta de las instituciones financieras durante el primer trimestre 2011 fue **más restrictivo** en el otorgamiento de créditos para el **segmento productivo**. En el resto de segmentos, el indicador presenta valores positivos, pero menores a los registrados en el trimestre anterior.



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

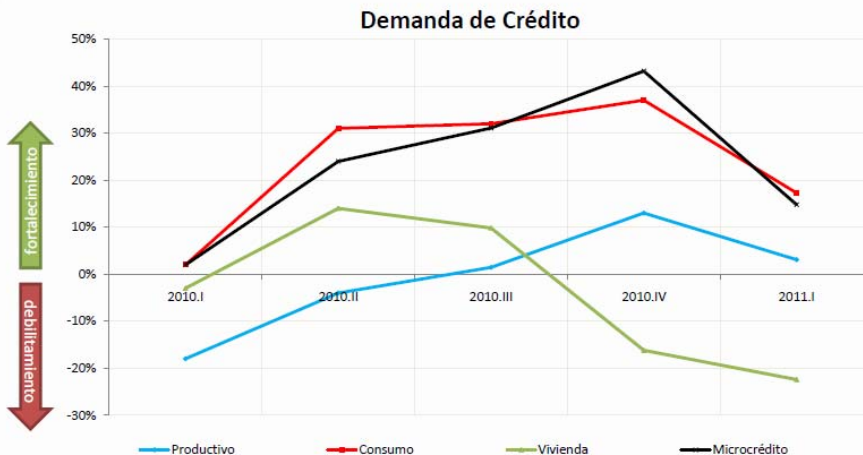
Fuente: BCE



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

En este caso, valores **positivos** significan que las instituciones financieras perciben un **fortalecimiento** en las nuevas solicitudes de crédito de cada uno de los segmentos, valores **negativos** indican un **debilitamiento** en el crecimiento de nuevas solicitudes de crédito. Las instituciones financieras privadas durante el primer trimestre de 2011 perciben un **debilitamiento** de las nuevas solicitudes de crédito del segmento *Vivienda*. En el resto de segmentos, el indicador presenta valores positivos, pero menores a los registrados en el trimestre anterior.



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Fuente: BCE



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

Durante el período ene-feb del 2011 el total de ingresos respecto al 2010, presentan una menor recaudación esto se asocia básicamente a:

- i) Los ingresos petroleros fueron menores en USD 190.7 millones.
- ii) Los ingresos no petroleros tienen un incremento de 11,1%, frente a los ingresos recaudados en similar período. Los ingresos tributarios tienen un ligero incremento en su recaudación 5.7%. A pesar de que los ingresos por recaudación de IVA y de otros Impuestos son menores en USD 31,7 y 11.3 millones respectivamente.

En cambio, el pago del impuesto a la renta se incrementa en USD 86.9 millones; el ICE y los Arancelarios de igual manera tienen incrementos.

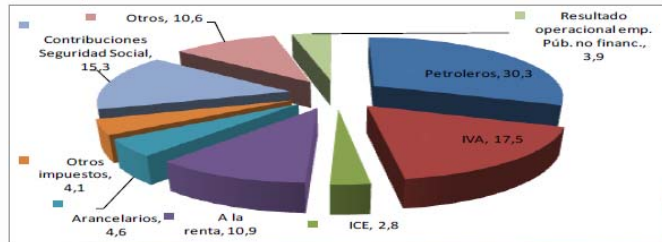
iii) La cuenta Contribuciones a la Seguridad Social es la que mayor ingresos presenta en este período (USD 159 millones).

iv) El resultado operacional de la EPNF, es deficitario en un 51.2% frente al resultado del año anterior.

Ingresos del SPNF enero-febrero

| | millones USD | | Tasa Crec. b/a | % del PIB | |
|--|--------------|-----------|-------------------|-----------|------|
| | 2010 a | 2011 b | | 2010 | 2011 |
| INGRESOS TOTALES | 3,554.4 | 3,551.9 | -0.1 | 5.7 | 6.2 |
| Petroleros | 1,267.0 | 1,076.3 | -17.7 | 2.0 | 1.9 |
| No Petroleros | 2,076.9 | 2,336.4 | 11.1 | 3.3 | 4.1 |
| Ingresos tributarios | 1,339.9 | 1,416.7 | 5.7 | 2.2 | 2.5 |
| IVA | 653.4 | 621.7 | -5.1 | 1.1 | 1.1 |
| ICE | 78.2 | 99.6 | 21.5 | 0.1 | 0.2 |
| A la renta | 300.7 | 387.6 | 22.4 | 0.5 | 0.7 |
| Arancelarios | 151.3 | 162.8 | 7.1 | 0.2 | 0.3 |
| Otros Impuestos | 156.3 | 145.0 | -7.8 | 0.3 | 0.3 |
| Contribuciones Seguridad Social | 384.8 | 543.8 | 29.2 | 0.6 | 1.0 |
| Otros | 352.2 | 375.9 | 6.3 | 0.6 | 0.7 |
| Resultado operacional emp. Púb. no financ. | 210.5 | 139.2 | -51.2 | 0.3 | 0.2 |

Fuentes: MdF, BCE e Instituciones del SPNF



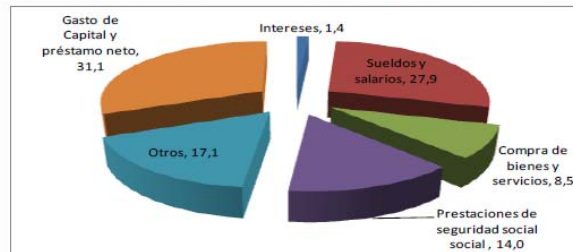
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

[Menú](#)
[Principal](#)

El crecimiento de los gastos del SPNF (14.5%) implica una reducción de 1.8% del gasto corriente y un incremento de 81.6% del gasto de capital e inversión

Gastos del SPNF * enero-febrero

| | millones de USD | | Tasa creci. 2011/2010 b vs a | % del PIB 2011 |
|---|-----------------|-----------|------------------------------------|-------------------|
| | 2010 a | 2011 b | | |
| Total Gastos | 2,987.4 | 3,421.6 | 14.5 | 4.8 |
| Gasto Corriente | 2,401.6 | 2,357.7 | -1.8 | 3.9 |
| Intereses | 43.3 | 47.9 | 10.6 | 0.1 |
| Sueldos y salarios | 907.0 | 955.8 | 5.4 | 1.5 |
| Compra de bienes y servicios | 224.7 | 290.5 | 29.3 | 0.4 |
| Prestaciones de seguridad social | 327.4 | 479.7 | 46.5 | 0.5 |
| Otros | 899.2 | 583.8 | -35.1 | 1.4 |
| Gasto de Capital y préstamo neto | 585.8 | 1,063.9 | 81.6 | 0.9 |



Cabe señalar, que durante el período enero-febrero de 2011, el 68.9% de los gastos del SPNF son de naturaleza corriente; y, el 31.1%, de capital e inversión.

(*) Los gastos son devengados, mayores a los efectivos.

Fuentes: MdF, BCE e Instituciones del SPNF



ANEXO IV.- FORMATO DE ENCUESTA

ENCUESTA HOVO S. A.

| | | | |
|---|--|---|---|
| Cuál es su preferencia al comer huevo? | Frito <input type="checkbox"/> | Cocinado <input type="checkbox"/> | Crudo <input type="checkbox"/> |
| Cuántos huevos consume su familia semanalmente? | menos de 10 <input type="checkbox"/> | entre 15 y 25 <input type="checkbox"/> | más de 25 <input type="checkbox"/> |
| En qué momento del día consume huevo? | Desayuno <input type="checkbox"/> | Almuerzo <input type="checkbox"/> | Merienda <input type="checkbox"/> |
| Dónde adquiere los huevos? | Tienda <input type="checkbox"/> | Super-mercado <input type="checkbox"/> | Feria Libre <input type="checkbox"/> |
| Cuántos huevos cree que es saludable ingerir a la semana? | menos de 2 <input type="checkbox"/> | Entre 3 y 5 <input type="checkbox"/> | más de 5 <input type="checkbox"/> |
| Aceptaría que los huevos se los vendan directamente en su domicilio? | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| Si la pregunta anterior es sí, con qué frecuencia le gustaría recibir los huevos? | Diaria <input type="checkbox"/> | Semanal <input type="checkbox"/> | Quincenal <input type="checkbox"/> |
| Conoce sobre las ventajas de ingerir huevos? | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| Estaría dispuesto a asistir a una charla sobre las ventajas de ingerir huevos? | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| Si la respuesta anterior es sí, cuánto tiempo estaría dispuesto a escuchar recomendaciones sobre las ventajas de ingerir huevo? | menos de 15 min. <input type="checkbox"/> | Entre 15 y 30 min. <input type="checkbox"/> | más de 30 min. <input type="checkbox"/> |
| Los huevos hacen daño a la Salud? | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| Cuál es su marca de preferencia? | Indaves <input type="checkbox"/> | Oro <input type="checkbox"/> | Dancry's <input type="checkbox"/> |
| Cuáles marcas conoce? | Indaves <input type="checkbox"/> | Oro <input type="checkbox"/> | Dancry's <input type="checkbox"/> |
| Qué productos compra usted en la tienda? | Leche <input type="checkbox"/> Arroz <input type="checkbox"/> | Pan <input type="checkbox"/> | Huevos <input type="checkbox"/> |
| En que tamaño prefiere este producto? | Grande <input type="checkbox"/> | Mediano <input type="checkbox"/> | Pequeño <input type="checkbox"/> |
| Califique a su criterio los siguientes atributos? (calificar el 1 al 7 - siendo 1 lo más bajo y 7 lo más alto) | Precio <input type="checkbox"/> | Tamaño <input type="checkbox"/> | Presentación <input type="checkbox"/> |
| Al comprar huevos cual es el atributo más importante? | Precio <input type="checkbox"/> | Tamaño <input type="checkbox"/> | Presentación <input type="checkbox"/> |
| Cuánto usted considera justo pagar por un huevo con entrega a domicilio? | 0,12-0,13 <input type="checkbox"/> | 0,14-0,15 <input type="checkbox"/> | >0,16 <input type="checkbox"/> |



ANEXO V.- DESCRIPCION DE FUNCIONES, CARGO VENDEDOR CONSIGNATARIO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES - PERFIL DEL CARGO

Cargo Genérico:

Cargo Específico: Vendedor Consignatario

Dirección: Comercialización

Departamento: Comercial

Reporta a: Gerente Comercial

Supervisa a:

MISIÓN DEL CARGO

- ⊃ Administrar las ventas de su área de influencia.
- ⊃ Mantener la presentación apropiada del producto
- ⊃ A través de sus gestiones y servicios, maximizar la satisfacción de los clientes

FUNCIONES PRINCIPALES

- ⊃ Conocer todas las políticas y actividades que realice la competencia de todos sus clientes, al igual que precios, calidad y servicio.
- ⊃ Coordinar con los supervisores de zona y clientes la entrega puntual de requerimientos y cumplimiento de proyecciones de ventas.
- ⊃ Investigar y buscar nuevos clientes en el área de su jurisdicción.
- ⊃ Lograr la mayor cantidad de pedidos de parte de sus clientes, y preparar el plan mensual de ventas, en base a las necesidades entregadas por cada uno de los clientes.
- ⊃ Preparar e implementar planes de servicio buscando fidelizar clientes y consumidores
- ⊃ Realiza los depósitos diarios e intactos de los valores recaudados

PERFIL DEL CARGO

- ⊃ Educación: Bachiller
- ⊃ Otros conocimientos: Manejo de cuentas y desarrollo de nuevos clientes, con alto grado de disposición de servicio. Alto grado de reconocimiento y honorabilidad dentro de su área de influencia.
- ⊃ Experiencia: Ninguna.
- ⊃ Sexo: N/A
- ⊃ Edad: Mayor de 20 años.
- ⊃ Idioma: N/A
- ⊃ Aptitudes y habilidades: Carisma, Capacidad de solución de problemas. Personalidad emprendedora, dinámica y ambiciosa, alto nivel de responsabilidad, iniciativa y adaptabilidad.
- ⊃ Buenas relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización.

ANEXO VI.- BETAS DE LA INDUSTRIA

| Industry Name | Number of Firms | Average Beta | Market D/E Ratio | Tax Rate | Unlevered Beta | Cash/Firm Value | Unlevered Beta corrected for cash |
|--------------------------|-----------------|--------------|------------------|----------|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| Advertising | 28 | 1.79 | 36.55% | 12.86% | 1.36 | 11.96% | 1.55 |
| Aerospace/Defense | 63 | 1.15 | 23.64% | 21.10% | 0.97 | 9.62% | 1.07 |
| Air Transport | 40 | 1.21 | 52.64% | 22.30% | 0.86 | 9.70% | 0.95 |
| Apparel | 48 | 1.35 | 15.80% | 20.86% | 1.20 | 9.14% | 1.32 |
| Auto Parts | 47 | 1.78 | 24.67% | 13.45% | 1.46 | 7.28% | 1.58 |
| Automotive | 19 | 1.50 | 108.58% | 20.43% | 0.80 | 13.18% | 0.93 |
| Bank | 418 | 0.75 | 85.86% | 13.89% | 0.43 | 8.29% | 0.47 |
| Bank (Canadian) | 7 | 0.86 | 13.77% | 20.27% | 0.78 | 7.10% | 0.84 |
| Bank (Midwest) | 40 | 0.96 | 69.03% | 18.02% | 0.61 | 9.49% | 0.68 |
| Beverage | 34 | 0.92 | 13.09% | 19.08% | 0.83 | 3.69% | 0.86 |
| Biotechnology | 120 | 1.13 | 13.24% | 5.74% | 1.01 | 16.31% | 1.20 |
| Building Materials | 47 | 1.33 | 71.38% | 11.69% | 0.82 | 6.90% | 0.88 |
| Cable TV | 24 | 1.43 | 68.40% | 22.98% | 0.94 | 3.35% | 0.97 |
| Canadian Energy | 10 | 1.14 | 28.44% | 10.36% | 0.91 | 3.24% | 0.94 |
| Chemical (Basic) | 17 | 1.28 | 18.75% | 22.39% | 1.12 | 5.41% | 1.19 |
| Chemical (Diversified) | 31 | 1.51 | 21.07% | 23.87% | 1.30 | 6.22% | 1.39 |
| Chemical (Specialty) | 83 | 1.37 | 23.06% | 14.85% | 1.14 | 4.22% | 1.20 |
| Coal | 25 | 1.59 | 16.16% | 13.17% | 1.39 | 3.74% | 1.45 |
| Computer Software/Svcs | 247 | 1.06 | 4.68% | 13.88% | 1.02 | 9.48% | 1.12 |
| Computers/Peripherals | 101 | 1.27 | 9.13% | 8.94% | 1.18 | 10.45% | 1.31 |
| Diversified Co. | 111 | 1.22 | 99.77% | 17.14% | 0.67 | 11.99% | 0.76 |
| Drug | 301 | 1.11 | 14.10% | 6.72% | 0.98 | 8.96% | 1.08 |
| E-Commerce | 52 | 1.14 | 4.58% | 17.19% | 1.10 | 8.09% | 1.19 |
| Educational Services | 37 | 0.79 | 8.89% | 27.32% | 0.75 | 11.26% | 0.84 |
| Electric Util. (Central) | 23 | 0.78 | 96.84% | 25.40% | 0.45 | 2.35% | 0.46 |
| Electric Utility (East) | 25 | 0.73 | 74.73% | 30.56% | 0.48 | 2.26% | 0.49 |
| Electric Utility (West) | 14 | 0.75 | 83.18% | 31.47% | 0.48 | 2.60% | 0.49 |
| Electrical Equipment | 79 | 1.32 | 10.91% | 15.54% | 1.21 | 6.61% | 1.29 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----|------|---------|--------|------|--------|------|
| Electronics | 158 | 1.13 | 18.40% | 12.85% | 0.97 | 14.08% | 1.13 |
| Engineering & Const | 17 | 1.65 | 7.93% | 28.52% | 1.56 | 15.56% | 1.85 |
| Entertainment | 75 | 1.72 | 37.99% | 14.68% | 1.30 | 5.92% | 1.38 |
| Entertainment Tech | 31 | 1.39 | 7.80% | 7.49% | 1.29 | 16.71% | 1.55 |
| Environmental | 69 | 0.85 | 41.13% | 11.02% | 0.62 | 2.50% | 0.64 |
| Financial Svcs. (Div.) | 230 | 1.37 | 135.83% | 18.63% | 0.65 | 13.43% | 0.75 |
| Food Processing | 109 | 0.87 | 28.98% | 21.80% | 0.71 | 3.91% | 0.74 |
| Foreign Electronics | 9 | 1.14 | 29.55% | 30.06% | 0.94 | 23.30% | 1.23 |
| Funeral Services | 5 | 1.22 | 50.78% | 29.02% | 0.90 | 4.27% | 0.94 |
| Furn/Home Furnishings | 30 | 1.67 | 26.18% | 16.87% | 1.37 | 8.32% | 1.49 |
| Healthcare Information | 26 | 0.94 | 4.86% | 22.42% | 0.91 | 5.67% | 0.96 |
| Heavy Truck/Equip Makers | 8 | 1.94 | 46.41% | 19.97% | 1.42 | 8.90% | 1.55 |
| Homebuilding | 24 | 1.39 | 89.05% | 6.07% | 0.76 | 27.68% | 1.05 |
| Hotel/Gaming | 52 | 1.76 | 49.08% | 15.93% | 1.25 | 6.15% | 1.33 |
| Household Products | 22 | 1.17 | 18.38% | 27.46% | 1.03 | 2.14% | 1.05 |
| Human Resources | 24 | 1.44 | 9.14% | 23.73% | 1.35 | 14.23% | 1.57 |
| Industrial Services | 137 | 0.96 | 26.26% | 20.50% | 0.79 | 7.97% | 0.86 |
| Information Services | 26 | 1.10 | 20.21% | 22.44% | 0.95 | 3.28% | 0.98 |
| Insurance (Life) | 31 | 1.39 | 18.28% | 20.29% | 1.21 | 15.97% | 1.44 |
| Insurance (Prop/Cas.) | 67 | 0.92 | 11.12% | 19.50% | 0.85 | 10.27% | 0.94 |
| Internet | 180 | 1.11 | 1.57% | 7.89% | 1.09 | 9.48% | 1.21 |
| Machinery | 114 | 1.22 | 28.52% | 19.61% | 0.99 | 5.82% | 1.05 |
| Maritime | 53 | 1.37 | 138.71% | 6.54% | 0.60 | 6.88% | 0.64 |
| Medical Services | 139 | 0.88 | 38.70% | 20.56% | 0.67 | 15.24% | 0.80 |
| Medical Supplies | 231 | 1.02 | 11.48% | 13.12% | 0.93 | 7.65% | 1.01 |
| Metal Fabricating | 30 | 1.44 | 18.24% | 22.51% | 1.26 | 12.60% | 1.44 |
| Metals & Mining (Div.) | 69 | 1.33 | 11.01% | 7.07% | 1.21 | 3.32% | 1.25 |
| Natural Gas (Div.) | 32 | 1.25 | 34.98% | 15.07% | 0.97 | 2.08% | 0.99 |



| | | | | | | | |
|------------------------|-----|------|---------|--------|------|--------|------|
| Natural Gas Utility | 27 | 0.65 | 62.04% | 23.93% | 0.44 | 2.08% | 0.45 |
| Newspaper | 13 | 1.71 | 46.80% | 29.44% | 1.29 | 4.07% | 1.34 |
| Office Equip/Supplies | 24 | 1.45 | 45.11% | 14.81% | 1.05 | 12.11% | 1.19 |
| Oil/Gas Distribution | 12 | 0.97 | 75.32% | 15.06% | 0.59 | 2.68% | 0.61 |
| Oilfield Svcs/Equip. | 95 | 1.48 | 18.94% | 16.42% | 1.28 | 4.76% | 1.34 |
| Packaging & Container | 27 | 1.06 | 44.52% | 20.44% | 0.78 | 7.43% | 0.85 |
| Paper/Forest Products | 37 | 1.52 | 71.26% | 15.23% | 0.95 | 6.62% | 1.01 |
| Petroleum (Integrated) | 23 | 1.21 | 18.37% | 27.13% | 1.07 | 4.84% | 1.12 |
| Petroleum (Producing) | 163 | 1.36 | 22.47% | 8.47% | 1.13 | 3.08% | 1.17 |
| Pharmacy Services | 19 | 0.96 | 20.38% | 25.09% | 0.84 | 3.87% | 0.87 |
| Pipeline MLPs | 11 | 0.85 | 42.18% | 3.03% | 0.61 | 0.53% | 0.61 |
| Power | 68 | 1.34 | 98.86% | 7.58% | 0.70 | 10.14% | 0.78 |
| Precious Metals | 74 | 1.18 | 6.76% | 9.47% | 1.12 | 3.35% | 1.15 |
| Precision Instrument | 83 | 1.27 | 11.20% | 12.02% | 1.16 | 11.64% | 1.31 |
| Property Management | 27 | 1.20 | 144.04% | 15.63% | 0.54 | 6.22% | 0.58 |
| Public/Private Equity | 8 | 2.18 | 104.42% | 0.43% | 1.07 | 11.29% | 1.20 |
| Publishing | 23 | 1.30 | 57.88% | 25.44% | 0.91 | 5.55% | 0.96 |
| R.E.I.T. | 6 | 1.29 | 30.86% | 10.21% | 1.01 | 5.94% | 1.07 |
| Railroad | 14 | 1.28 | 27.19% | 26.02% | 1.07 | 2.68% | 1.10 |
| Recreation | 52 | 1.50 | 37.21% | 17.23% | 1.15 | 4.95% | 1.21 |
| Reinsurance | 8 | 0.98 | 15.27% | 15.18% | 0.86 | 20.99% | 1.09 |
| Restaurant | 60 | 1.33 | 16.09% | 22.08% | 1.18 | 2.39% | 1.21 |
| Retail (Special Lines) | 143 | 1.54 | 17.17% | 19.64% | 1.35 | 8.79% | 1.48 |
| Retail Automotive | 15 | 1.44 | 27.52% | 32.05% | 1.21 | 2.98% | 1.25 |
| Retail Building Supply | 8 | 0.92 | 13.61% | 26.31% | 0.83 | 2.26% | 0.85 |
| Retail Store | 38 | 1.33 | 25.22% | 25.96% | 1.12 | 5.20% | 1.19 |
| Retail/Wholesale Food | 29 | 0.74 | 42.10% | 34.50% | 0.58 | 7.41% | 0.63 |
| Securities Brokerage | 25 | 1.25 | 149.83% | 26.95% | 0.60 | 20.07% | 0.75 |
| Semiconductor | 115 | 1.56 | 6.24% | 7.93% | 1.47 | 12.21% | 1.68 |
| Semiconductor Equip | 14 | 1.79 | 5.84% | 5.72% | 1.70 | 13.95% | 1.97 |



| | | | | | | | |
|----------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|-------------|--------------|-------------|
| Shoe | 18 | 1.31 | 1.71% | 24.51% | 1.30 | 12.52% | 1.48 |
| Steel (General) | 19 | 1.59 | 23.47% | 12.88% | 1.32 | 7.91% | 1.43 |
| Steel (Integrated) | 13 | 1.72 | 36.84% | 16.43% | 1.32 | 8.07% | 1.43 |
| Telecom. Equipment | 104 | 1.04 | 10.71% | 12.42% | 0.95 | 21.59% | 1.22 |
| Telecom. Services | 85 | 1.01 | 34.06% | 14.27% | 0.78 | 6.66% | 0.84 |
| Telecom. Utility | 28 | 1.03 | 84.06% | 24.23% | 0.63 | 5.11% | 0.66 |
| Thrift | 181 | 0.70 | 7.81% | 14.44% | 0.66 | 11.05% | 0.74 |
| Tobacco | 13 | 0.73 | 21.57% | 22.47% | 0.63 | 4.18% | 0.66 |
| Toiletries/Cosmetics | 15 | 1.27 | 19.52% | 21.52% | 1.10 | 7.31% | 1.19 |
| Trucking | 33 | 1.20 | 42.14% | 25.48% | 0.91 | 5.65% | 0.97 |
| Utility (Foreign) | 5 | 0.99 | 58.68% | 20.30% | 0.67 | 4.45% | 0.70 |
| Water Utility | 12 | 0.70 | 77.89% | 35.46% | 0.47 | 0.32% | 0.47 |
| Wireless Networking | 48 | 1.25 | 18.19% | 12.68% | 1.08 | 5.55% | 1.15 |
| Total Market | 5928 | 1.15 | 36.04% | 15.32% | 0.88 | 8.51% | 0.96 |

*Last Updated in January 2011
 By Aswath Damodaran*



BIBLIOGRAFIA

CONAVE, Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. www.conave.org.

APOYO Consultoría, www.apoyo.com

Gabriel Robayo, FINANZAS PARA DIRECTIVOS, 2010

Michael E. Porter, ESTRATEGIA COMPETITIVA: TÉCNICAS PARA EL ANALISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA, 2000

ESTADISTICAS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, www.bce.fin.ec

INEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSO, www.inec.gob.ec

MUY ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL, www.guayaquil.gob.ec