



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO -
AUDITOR**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO
- AUDITOR**

**FINANCIAMIENTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO A TRAVÉS DE
LA EMISIÓN DE OBLIGACIONES PARA LA AVÍCOLA LA
GRANJA S.A., CON ENFOQUE DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD**

AUTOR: VERÓNICA PATRICIA AGAMA ARIAS

DIRECTOR: ING. FABIÁN IZA

CODIRECTOR: ING. JOSÉ MORALES

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE DEL 2008

AGRADECIMIENTO

El sentimiento más noble de la persona humana es la gratitud, por ello, expreso mi profundo agradecimiento:

A DIOS por permitirme existir y compartir grandes experiencias,

A mi Familia por su sacrificio y en especial a mi MADRE quien me ha apoyado en todo momento a fin de brindarme una educación de calidad y un medio de superación,

A mi abuelito Sr. Víctor Arias por cada momento compartido a su lado y el inmenso amor que me dio, fue un orgullo haber sido su nieta, gracias por su testimonio de lucha y perseverancia.

A mis directores de tesis, Ing. Fabián Iza e Ing. José Morales quienes con sus amplios conocimientos han hecho posible el desarrollo de este trabajo; su calidad humana quedará grabada en mi corazón, como símbolo de gratitud,

A la Escuela Politécnica del Ejército y sus maestros por brindarme la oportunidad de ser parte de esta institución y formarme como una profesional altamente calificada y competitiva,

A mis amigos, testigos de triunfos y fracasos de quienes llevo los más gratos recuerdos.

A todos ustedes gracias

Verónica Agama Arias

DEDICATORIA

Con amor y profundo respeto, dedico este trabajo a mis queridos padres quienes han sabido guiarme en el camino del estudio para alcanzar una profesión y ser una persona de bien y útil a la sociedad.

Verónica Agama Arias

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO -
AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

VERÓNICA PATRICIA AGAMA ARIAS

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **“FINANCIAMIENTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO A TRAVÉS DE LA EMISIÓN DE OBLIGACIONES PARA LA AVÍCOLA LA GRANJA S.A., CON ENFOQUE DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD”** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, Septiembre del 2008

Verónica Patricia Agama Arias

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO -
AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, **VERÓNICA PATRICIA AGAMA ARIAS**, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“FINANCIAMIENTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO A TRAVÉS DE LA EMISIÓN DE OBLIGACIONES PARA LA AVÍCOLA LA GRANJA S.A., CON ENFOQUE DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre del 2008

Verónica Patricia Agama Arias

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO -
AUDITOR

CERTIFICADO

ING. FABIÁN IZA E ING. JOSÉ MORALES

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “**FINANCIAMIENTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO A TRAVÉS DE LA EMISIÓN DE OBLIGACIONES PARA LA AVÍCOLA LA GRANJA S.A., CON ENFOQUE DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD**”, realizada por la señorita **VERÓNICA PATRICIA AGAMA ARIAS**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el mencionado trabajo es investigativo y que conjuga los conocimientos eficientes de quien lo realizó, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señorita **VERÓNICA PATRICIA AGAMA ARIAS** para que se entregue al señor Dr Rodrigo Aguilera, Coordinador de la Carrera de Finanzas, Contador Público - Auditor.

Sangolquí, Septiembre del 2008

Ing. Fabián Iza
DIRECTOR

Ing. José Morales
CODIRECTOR



ÍNDICE

TEMA	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
1. ASPECTOS GENERALES	
1.1 La Empresa	1
1.1.1 Base Legal de la Empresa	1
1.1.2 Reseña Histórica	3
1.1.3 Organigramas	5
1.1.3.1 Organigrama Estructural	5
1.1.3.2 Organigrama Funcional	7
1.1.3.2.1 Presidencia	7
1.1.3.2.2 Gerencia Comercial	8
1.1.3.2.3 Gerencia Financiera-Administrativa	9
1.1.3.2.4 Producción	11
1.1.3.2.5 Planta Procesadora	12
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL	
2. PROBLEMÁTICA	
2.1 Determinación del Problema	14
2.1.1 Diagrama Causa – Efecto	14
2.1.2 Análisis del Entorno	16
2.2 Análisis Situacional	16
2.2.1 Análisis Externo	16



2.2.1.1 Macroambiente	16
2.2.1.1.1 Factores Políticos	17
2.2.1.1.2 Factores Económicos	28
2.2.1.1.2.1 Situación Económica del País	28
2.2.1.1.2.2 Situación Económica de la Industria	36
2.2.1.1.3 Factores Sociales – Culturales	43
2.2.1.1.4 Sistema Financiero	45
2.2.1.1.4.1 Instituciones Financieras Privadas	45
2.2.1.1.4.2 Instituciones Financieras Estatales	48
2.2.1.2 Microambiente	52
2.2.1.2.1 Proveedores	52
2.2.1.2.2 Clientes	53
2.2.1.2.3 Competencia	55
2.2.1.2.4 Organismos de Control	56
2.2.2 Análisis Interno	57
2.2.2.1 Administrativa	58
2.2.2.2 Financiera	60
2.2.2.3 Tecnológica	62
2.3 Análisis FODA	65
2.3.1 Matrices	70
2.3.2 Síntesis Estratégica	79

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Fin Social	80
3.2 Misión	80
3.3 Visión	80
3.4 Objetivos	81
3.4.1 Objetivo General	81
3.4.2 Objetivos Específicos	81
3.5 Políticas	81



3.6 Principios	82
3.7 Valores	82
3.8 Mapa Estratégico	83
3.8.1 Mapa de Estrategias	85

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA E INGRESOS DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GRANJA S.A.

4.1 Análisis de los Estados Financieros	87
4.1.1 Balance General	87
4.1.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	99
4.1.3 Estado de Flujos de Efectivo	105
4.1.4 Índices Financieros: 2005-2006-2007	107
4.2 Análisis Básico del Riesgo	115
4.3 Coberturas Financieras	119
4.4 Análisis de la Capacidad de Pago	122
4.4.1 Análisis del Posicionamiento de la Empresa en la Industria	122
4.4.2 Análisis de la Administración y la Propiedad	125
4.4.3 Análisis de la Capacidad Esperada	128

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE LA EMISIÓN DE OBLIGACIONES

5.1 Análisis del Requerimiento de los Inversionistas	134
5.1.1 Tamaño de la Muestra	136
5.1.2 Diseño de la Encuesta	138
5.1.3 Tabulación de la Encuesta	140
5.2 Establecimiento del Destino de la Emisión de Obligaciones	151
5.3 Justificación del Monto Requerido para la Emisión	152
5.4 Justificación del Plazo de la Emisión	154



5.5 Establecimiento de la Amortización de Capital y Pago de Interés	154
5.6 Establecimiento de Garantías	156
5.7 Establecimiento de Series de Emisión	159
5.8 Establecimiento del Agente Colocador	160
5.9 Fijación de la Tasa de Interés	160
5.10 Diseño del Convenio de Prestaciones	161
5.11 Destino de los Recursos a Captar	162
5.12 Calificación del Riesgo	162
5.13 Síntesis de las Características de la Emisión	164

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	168
6.2 Recomendaciones	169

BIBLIOGRAFÍA

INTERNET

ANEXOS

Anexo N° 1. Vector de Precios – Bolsa de Valores de Quito



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
Cuadro N° 1. Accionistas de la Avícola La Granja S.A.	2
Cuadro N° 2. Principales Indicadores- Arq. Sixto Durán Ballén	17
Cuadro N° 3. Principales Indicadores- Ab. Abdalá Bucaram Ortiz	19
Cuadro N° 4. Principales Indicadores- Dr. Fabián Alarcón	21
Cuadro N° 5. Principales Indicadores- Dr. Jamil Mahuad	23
Cuadro N° 6. Principales Indicadores- Dr. Gustavo Noboa	24
Cuadro N° 7. Principales Indicadores - Ing. Lucio Gutiérrez	26
Cuadro N° 8. Principales Indicadores- Dr. Alfredo Palacios	26
Cuadro N° 9. Distribución de la Población de Aves Criadas en el Campo	37
Cuadro N° 10. Población Nacional De Aves Criadas En Planteles Avícolas Por Clase	37
Cuadro N° 11. Producción Nacional de Huevos de Gallina por semana	38
Cuadro N° 12. Estructura % De Costos De Producción De Pollo	40
Cuadro N° 13. Número de Empleados y Trabajadores	59
Cuadro N° 14. Balance General Avícola La Granja S.A.	61
Cuadro N° 15. Sistemas de información de la Avícola La Granja S.A.	62
Cuadro N° 16. Análisis Vertical al Balance General de Avícola “La Granja S.A.”	88
Cuadro N° 17. Análisis Horizontal al Balance General de Avícola “La Granja S.A.”	92
Cuadro N° 18. Análisis Vertical al Estado de Pérdidas y Ganancias de Avícola “La Granja S.A.”	99
Cuadro N° 19. Análisis Horizontal al Estado de Pérdidas y Ganancias de Avícola “La Granja S.A.”	101
Cuadro N° 20. Estado de Flujo de Efectivo de Avícola “La Granja S.A.”	106
Cuadro N° 21. Indicadores de Liquidez	107
Cuadro N° 22. Indicadores de Actividad o Eficiencia	109
Cuadro N° 23. Indicadores de Apalancamiento	111



Cuadro N° 24. Indicadores de Rentabilidad	113
Cuadro N° 25. Tabla de Amortización con pagos de Capital Iguales	120
Cuadro N° 26. Tabla de Amortización con pagos de Capital Creciente	121
Cuadro N° 27. Accionistas de la Avícola La Granja S.A.	126
Cuadro N° 28. Administradores y Directivos de la Avícola La Granja S.A.	126
Cuadro N° 29. Número de Empleados y Trabajadores	127
Cuadro N° 30. Estado de Resultados de la Avícola “La Granja S.A.”	129
Cuadro N° 31. Proyección de las Ventas	130
Cuadro N° 32. Tabla de Amortización con pagos de Capital Creciente	131
Cuadro N° 33. Estado De Flujo De Efectivo Proyectado Avícola “La Granja S.A.”	133
Cuadro N° 34. Ahorros Provisionales – Inversionistas a Largo Plazo	135
Cuadro N° 35. Compañías de Seguros – Inversionistas de Mediano Plazo	135
Cuadro N° 36. Administradoras de Fondos – Inversionistas de Corto Plazo	136
Cuadro N° 37. Adquisición de Obligaciones de una Empresa Industrial	140
Cuadro N° 38. Plazos para la Adquisición de Obligaciones	141
Cuadro N° 39. Monto de los Títulos de una Emisión de USD 2`000.000	142
Cuadro N° 40. Rendimiento Esperado	143
Cuadro N° 41. Rendimiento esperado a los 720 días	144
Cuadro N° 42. Rendimiento esperado a los 1080 días	145
Cuadro N° 43. Rendimiento esperado a los 1440 días	146
Cuadro N° 44. Periodicidad de Pago de Intereses	147
Cuadro N° 45. Periodicidad de Amortización de Capital	148
Cuadro N° 46. Amortización de Capital	149
Cuadro N° 47. Tipo de Tasa de Interés	150
Cuadro N° 48. Resumen de la Demanda de las Obligaciones	151
Cuadro N° 49. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado Avícola “La Granja S.A.”	153
Cuadro N° 50. Tabla de Amortización con pagos de Capital Creciente	156



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PÁGINA
Gráfico N° 1. Organigrama Estructural de “LA GRANJA S.A.”	6
Gráfico N° 2. Organigrama Funcional de “LA GRANJA S.A.”	13
Gráfico N° 3. Diagrama Causa – Efecto	15
Gráfico N° 4. Inflación Mensual Histórica	29
Gráfico N° 5. Crecimiento Anual del PIB	32
Gráfico N° 6. Producto Interno Bruto	33
Gráfico N° 7. Producción Nacional de Crudo	34
Gráfico N° 8. Balanza Comercial Anual	35
Gráfico N° 9. Producción de Pollo en Toneladas Métricas	39
Gráfico N° 10. Estructura % De Costos De Producción De Pollo	40
Gráfico N° 11. Mercado Interno De Insumos En El Sector Avícola En El Ecuador	41
Gráfico N° 12. Salario Básico Unificado	45
Gráfico N° 13. Evolución de las Tasas de Interés Referenciales Nominales	46
Gráfico N° 14. Tasas Activas Referenciales Vigentes para el Crédito Comercial	47
Gráfico N° 15. Volumen de Crédito por Tipo de Crédito	49
Gráfico N° 16. Distribución Geográfica de la Cartera del BNF	50
Gráfico N° 17. Cadena de Valor Avícola “La Granja S.A.”	52
Gráfico N° 18. Las 10 Ciudades más pobladas del Ecuador	54
Gráfico N° 19. Distribución de la Industria Avícola en el Ecuador	55
Gráfico N° 20. Mapa Estratégico	84
Gráfico N° 21. Mapa de Estrategias	86
Gráfico N° 22. Comparación Pasivo Vs. Patrimonio Al 31 de Diciembre del 2007	91
Gráfico N° 23. Crecimiento del Activo Total	94
Gráfico N° 24. Composición de la Propiedad, Planta y Equipo 2007	96
Gráfico N° 25. Estructura del ACTIVO	97



Gráfico N° 26. Estructura del PASIVO	97
Gráfico N° 27. Estructura del PATRIMONIO	98
Gráfico N° 28. Evolución de la UTILIDAD NETA	104
Gráfico N° 29. Estructura del ESTADO DE RESULTADOS	105
Gráfico N° 30. Evolución del Activo Corriente vs. Pasivo Corriente	108
Gráfico N° 31. Estructura del Pasivo y Patrimonio Año 2007	118
Gráfico N° 32. Composición del ACTIVO-Año 2007	119
Gráfico N° 33. Adquisición de Obligaciones de una Empresa Industrial	140
Gráfico N° 34. Plazos para la Adquisición de Obligaciones	141
Gráfico N° 35. Monto de los Títulos de una Emisión de USD 2`000.000	142
Gráfico N° 36. Rendimiento Esperado	143
Gráfico N° 37. Rendimiento esperado a los 720 días	144
Gráfico N° 38. Rendimiento esperado a los 1080 días	145
Gráfico N° 39. Rendimiento esperado a los 1440 días	146
Gráfico N° 40. Periodicidad de Pago de Intereses	147
Gráfico N° 41. Periodicidad de Amortización de Capital	148
Gráfico N° 42. Amortización de Capital	149
Gráfico N° 43. Tipo de Tasa de Interés	150



INTRODUCCIÓN

En el mundo moderno la vida de las empresas se ha visto afectada debido a los acelerados e importantes avances que se han presentado en diversos ámbitos, especialmente en el área de la información, la tecnología y las economías mundiales que han obligado a las empresas a alcanzar mayores niveles de competitividad.

La globalización de los mercados exige a todos los países, incursionar en este escenario; en el Ecuador y el mundo están conscientes de que el desarrollo de las empresas conlleva un crecimiento económico a nivel de país pues éstas se convierten en entes generadores de empleos y recursos a través de sus diferentes actividades productivas; la mayoría de empresas han buscado satisfacer su requerimiento de financiamiento tanto para el desarrollo de sus actividades como para su crecimiento únicamente limitándose a la dependencia del crédito tradicional de intermediación. Sin embargo, el fenómeno globalizador ha permitido que las organizaciones puedan introducirse en el mercado de capitales como solución a los inconvenientes en el financiamiento de mediano y largo plazo.

La colocación de títulos para ser negociados en el mercado bursátil es uno de los mecanismos de financiamiento más eficientes, de bajo costo y flexibles puesto que permite tomar riesgos y evaluar expectativas y responsabilidades tanto del inversionista como del emisor respectivamente.

La Industria Avícola del país está caracterizada por la sobrevivencia de empresas grandes dentro de este sector, puesto que es un negocio de volumen, con altos requerimientos fitosanitarios y de tecnología. Así pues, Avícola La Granja S.A. requiere de recursos financieros de mediano y largo plazo, que le permitan afrontar el crecimiento necesario de la empresa, para satisfacer la creciente



demanda de productos cárnicos especialmente de pollos, y ha encontrado en la emisión de obligaciones una alternativa para financiar sus operaciones.

Es necesario conocer la empresa en cuanto a su organización, estructura, procesos, direccionamiento estratégico, manejo financiero, entre otros aspectos a fin de obtener recursos frescos sin afectar su flujo de fondos.

De igual manera, es importante realizar un análisis estratégico de la empresa, que conste de una evaluación tanto a nivel nacional como a nivel de industria, factores económicos, políticos, culturales, entorno competitivo que permita ubicar a la empresa en su entorno.

A fin de tomar decisiones que vayan de acuerdo a la realidad económica, es importante realizar un análisis de los diferentes estados financieros, indicadores y demás información financiera que permita enfrentar los compromisos provenientes de la emisión de obligaciones y brindar seguridad a sus inversionistas en base a una calificación de riesgo asignada a la emisión de los títulos de Avícola La Granja S.A.

Finalmente, se establecerán las respectivas conclusiones y recomendaciones basadas en el resultado de las proyecciones realizadas sobre la información financiera resultante de los últimos períodos.

Dando solución a las necesidades de financiamiento de la Avícola la Granja S.A. a través de la obtención de recursos en condiciones favorables mediante la incursión en el mercado de capitales con lo que se establecerá una ventaja competitiva frente a empresas en condiciones similares pero financiadas por entidades del sistema financiero.



CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 LA EMPRESA

“AVÍCOLA LA GRANJA S.A.” es una empresa que desarrolla e integra los procesos de la cadena productiva desde la incubación, crianza, mantenimiento y faena de los diferentes productos cárnicos.

La empresa posee una adecuada estructura que interactúa entre sí con resultados eficientes, compuesta por incubadora, granjas y planta procesadora, lo que le permite ofrecer a sus clientes una gran variedad de productos como: ahumados de cerdo, pavo y pollo; carnes en bandeja, cerdo, chivo, borrego, pavo americano, pavo La Granja, pollo y res; así como embutidos entre los que están chorizos empacados al vacío, jamón, longanizas, mortadela y salchichas.

1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Avícola “La Granja S.A.” es parte de la Corporación “La Granja”, un grupo empresarial que opera en el Ecuador desde hace más de 15 años, esta empresa fue establecida el 24 de julio del 2000 según su escritura de constitución, cuenta con un plazo y duración de 50 años a partir del 10 de Octubre del 2000, fecha en la que fue inscrita en el Registro Mercantil.

La compañía tiene su domicilio en la ciudad de Guayaquil - Ecuador, lugar en el que se encuentra tanto su planta industrial como sus oficinas. En lo referente a la Planta Industrial se halla en el Kilómetro 46 vía a la Costa, y sus oficinas están en



Esmeraldas 1903 y Pedro Pablo Gómez. Además, cuenta con la facultad para establecer sucursales u oficinas en cualquier lugar del territorio nacional.

El Capital Autorizado de la Empresa asciende a US\$ 440 000.00; y su Capital Suscrito y Pagado es de US\$ 220 000.00; el mismo que se encuentra dividido en 220 000 acciones ordinarias y nominativas, con un valor nominal de US\$ 1.00 cada una. La estructura de Capital se financia en su totalidad con aportaciones patrimoniales y sus principales accionistas son:

Cuadro N° 1. Accionistas de la Avícola La Granja S.A.

ACCIONISTAS	Acciones (%)
BUGYT S.A.	95.46%
SR. EUGENIO FERNÁNDEZ ZAMBRANO	4.54%
TOTAL	100.00%

FUENTE: Avícola “La Granja S.A.”

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

Avícola “La Granja S.A.” no tiene participación en el capital de otras sociedades; sin embargo tiene vinculación por administración con las empresas DISCARNA S.A. y Parrilladas La Granja S.A.

En cuanto a la plana ejecutiva está representada en los siguientes cargos:

- ✓ Presidente
- ✓ Gerente Administrativo-Financiero
- ✓ Gerente de Comercialización
- ✓ Gerente de Planta
- ✓ Gerente de Producción
- ✓ Administradora de Granja
- ✓ Jefes de Producción



1.1.2 RESEÑA HISTÓRICA

Históricamente la Avícola “La Granja S.A.” se encuentra ligada a su fundador, Sr. Eugenio Fernández Zambrano, oriundo de Quevedo, quien llegó a la ciudad de Guayaquil para estudiar en la Universidad Laica. En 1990, su necesidad de ingresos le obliga a instalar una tercena en la ciudadela Bellavista. Basado en el objetivo de prestar el mejor servicio y hacer su propia clientela a través de una atención personalizada incorpora al concepto de tercena una atención de primera, así observando las distintas necesidades de sus clientes decide brindar la opción de comprar cortes de carne deshuesada y los huesos por separado para facilitar las tareas de las amas de casa; con lo que se fue ganando la confianza y amistad de las familias del sector, incluyendo a más de una atención personalizada, la entrega a domicilio.

En el año de 1991 realiza una alianza de tipo personal con dos socios estrategicos los cuales distribuian pollos y legumbres, con lo cual inicio un proceso de proveer un servicio de abastacimientto de carne, pollos y legumbres, a sus clientes.

Durante los primeros años (1990-1991), las ganancias no fueron extraordinarias sin embargo cubrieron los gastos y permitieron continuar invirtiendo.

Uno de sus socios estrategicos, distribuidor de pollos, contaba con un negocio al detalle ubicado en el sector de Pedro Pablo Gómez, el mismo que fue arrendado al Sr Fernández a quien se le vendió el derecho de llaves del local, garantizándole además el abastecimiento de los pollos al por mayor.

A fin de establecer una ventaja diferenciadora frente a los locales aledaños, mismos que no contaban con buena atención y abrían a partir de las 8 de la mañana, decide comenzar su día a las 5 de la mañana, acomodar su mercadería incorporando vitrinas y mejorando la atención, brindando una imagen de orden y limpieza. Se empezó a modernizar el sistema de corte de carnes y pollos a través



de la adquisición de una sierra, gracias a lo que el proceso de corte se volvió más higiénico y más fácil.

El negocio fue creciendo en el sector puesto que su clientela no estaba concentrada en Bellavista sino que ahora albergaba a diferentes partes de la ciudad. Para 1994 el local ya había diversificado su oferta vendiendo también cerdos y en 1995 se incursionó en la venta de otros productos al detalle. Su principal proveedor era PRONACA. El Sr. Fernández con su capacidad de observación y de sensibilidad frente a oportunidades decide comprar otro negocio del sector dedicado a la distribución de pollos; cancelando una parte de inmediato y la otra a plazos (mediante crédito bancario) producto de la venta de pollos. Adicionalmente, adquiere terrenos cercanos que le proporcionen espacio para cargar y descargar, y parqueo para clientes.

Entre los años 1993 y 2000 la facturación diaria se había multiplicado por diez a pesar de la crisis que enfrentaba el Ecuador, gracias a que sus compras a proveedores locales eran en sucres. Además ya contaba con proveedores extranjeros; la importación de pollos le obligó a aprender el comportamiento del mercado. Sus proveedores eran empresas estadounidenses que le vendían principalmente a Rusia, cuando los rusos no compraban, el precio de los pollos de Estados Unidos caía y el Sr. Fernández aprovechaba para abastecerse.

A partir del año 2000, el Sr. Fernández ya dominaba el negocio lo que le permitió consolidarse en el mercado y crecer exponencialmente hasta convertirse en lo hoy se conoce como la CORPORACIÓN LA GRANJA.

Actualmente, la avícola La Granja S.A. es una empresa que desarrolla e integra los procesos de la cadena productiva, desde la incubación, crianza, mantenimiento y faena de los diferentes productos cárnicos y es parte de la Corporación La Granja, grupo empresarial reconocido por su precio y atención personalizada. Cabe resaltar que, la Corporación con el objeto de alcanzar una mayor integración horizontal y vertical, ha incursionado también en el negocio de comidas preparadas, orientada primordialmente a Parrilladas consolidando la fidelidad de sus clientes.



1.1.3 ORGANIGRAMAS

Avícola “La Granja S.A.” cuenta con un adecuado ordenamiento jerárquico, completamente definido lo que le permite disponer de un número de empleados y funcionarios directamente relacionados con el volumen de sus operaciones y responsabilidades.

Mediante esta estructura jerárquica, la empresa ha realizado una correcta asignación de cargos, funciones y líneas de autoridad entre cada uno de los colaboradores; así como también ha establecido canales de comunicación y supervisión que acoplen los diversos componentes de la Avícola, de manera que conlleven al cumplimiento de los objetivos, planes y metas definidas tanto en las diferentes áreas de trabajo como en la empresa.

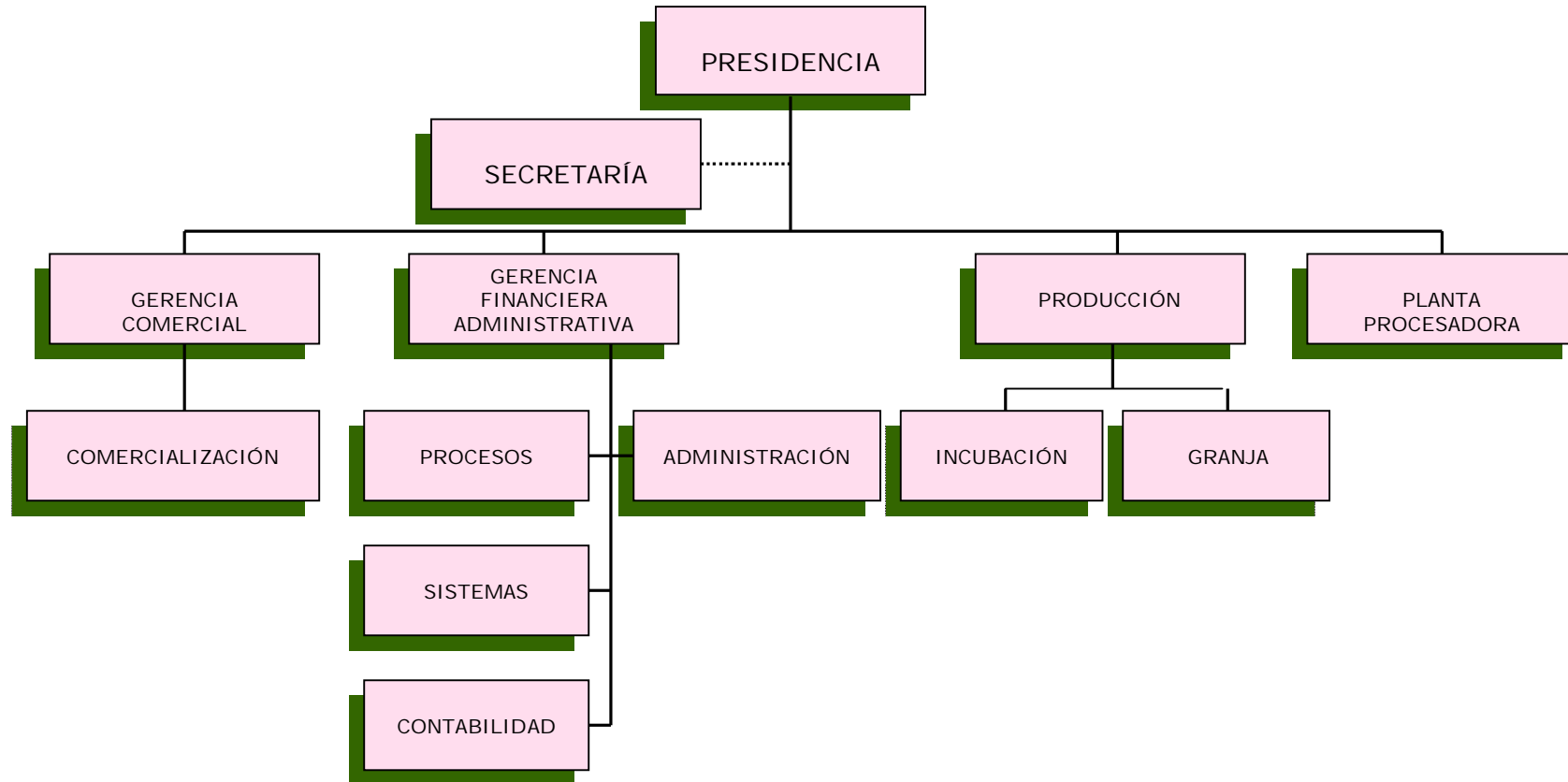
1.1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Este tipo de organigrama constituye una representación gráfica de la empresa que refleja su estructura de autoridad y relaciones (niveles jerárquicos), así como el tipo de comunicación. Indica únicamente la estructura administrativa de la empresa permitiendo identificar peculiaridades importantes dentro de la estructura de la organización, es decir, identificar sus puntos fuertes y débiles, sirviendo de guía al hacer planes de corto, mediano y largo plazo.

El Organigrama Estructural con el que cuenta la Avícola La Granja S.A. es el que se observa a continuación:



Gráfico Nº 1. Organigrama Estructural de “LA GRANJA S.A.”





1.1.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

En esta clase de organigrama se busca Incluir en el diagrama de la organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones fundamentales que tienen asignadas las unidades para el cumplimiento de la misión, apoyándose en su planificación estratégica.

Dentro de la Avícola La Granja S.A., el orgánico funcional es el que se muestra a continuación:

1.1.3.2.1 PRESIDENCIA

El órgano máximo responsable de decisión dentro de la Avícola La Granja S.A. es el Presidente de la empresa, quien es considerado como el representante legal y judicial de la misma. Estará encargado fundamentalmente de tomar las decisiones de la empresa, es decir, es quien se preocupa de los aspectos relacionados con la administración lo que le permitirá estar al tanto de todo lo que a la empresa pueda beneficiarle o perjudicarle.

Sus funciones y actividades son las siguientes:

- ④ Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Avícola La Granja S.A.
- ④ Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y demás regulaciones a las que esté sometida La Avícola La Granja S.A.
- ④ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por la Avícola La Granja S.A.
- ④ Conocer y Analizar, por lo menos mensualmente, las actividades de inversiones, producción, créditos y otras operaciones de la Avícola La Granja S.A.



- ④ Velar por el establecimiento de una coordinación adecuada entre los gerentes que tienen a su cargo áreas funcionales amplias e importantes a fin de garantizar un correcto funcionamiento.
- ④ Revisar el presupuesto y planificación de actividades anuales ser desarrolladas por cada una de las gerencias.
- ④ Propender a elevar el nivel de desarrollo de la avícola en todo ámbito: económico, tecnológico, comercial y humano.
- ④ Demás obligaciones relacionadas con la buena marcha de La Avícola La Granja S.A.

1.1.3.2.2 GERENCIA COMERCIAL

Una área que depende de la Presidencia es la Gerencia Comercial que es la encargada de vigilar la correcta comercialización de los productos ofertados por Avícola La Granja S.A. Principalmente se preocupa de la programación, organización, coordinación y control de las actividades de comercialización de la empresa. Subordinada a la gerencia comercial se encuentra el área de **comercialización**.

Esta área se preocupa de:

- ④ Coordinar, dirigir la elaboración de los programas de venta y los relacionados con estos; así como supervisar su ejecución, buscando a través de la venta de los productos alcanzar la sustentabilidad económica de la avícola La Granja S.A.
- ④ Elaborar el presupuesto anual de venta de los productos y presupuestos de gastos e inversiones requeridas para las actividades de la empresa.



- ④ Coordinar con la Gerencia Administrativa-Financiera en la estructuración de estrategias que permitan recuperar el costo de producción proveniente de los productos ofertados a los clientes.
- ④ Realizar diversos estudios en el área de comercialización como oferta, demanda, posibles canales de distribución, entre otros.
- ④ Recomendar a la Presidencia los cambios en el Sistema de Comercialización
- ④ Velar por los equipos, herramientas, materiales, etc. requeridos para el normal funcionamiento del área de comercialización.
- ④ Las demás que le sean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.

1.1.3.2.3 GERENCIA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA

Esta gerencia se encarga de la administración de los recursos tanto materiales como humanos, mismos que se convierten en recursos económicos y documentos o justificantes en soportes papel o informatizado. Su principal función está encaminada a la Planificación, organización, dirección y control de las actividades económico-financieras de la Avícola La Granja S.A. Controla las diferentes áreas financieras-administrativas como:

- ✓ **Procesos:** las actividades en esta área le permiten a la Avícola La Granja S.A. desarrollar funciones de gestión y organización de la producción, así como motivar a los empleados a fin de alcanzar los objetivos planteados por la avícola tanto en la incubadora como en las granjas que la empresa posee, tales como: reducir costos, diseñar sistemas de trabajo y mejoras que faciliten el cumplimiento del mismo.
- ✓ **Sistemas:** esta encargada de toda la red de la empresa. Se dedica a la Planificación, organización, dirección y control de las actividades de



procesamiento de datos de la Avícola La Granja S.A. entre sus funciones y responsabilidades se cuentan:

- ④ Realizar estudios de análisis de los requerimientos de asistencia técnica y diseño de sistemas informáticos en las diferentes áreas de la empresa.
 - ④ Planificar y programar las actividades de análisis, diseño, programación y prueba, capacitación a usuarios, implementación y mantenimiento del sistema integrado a la empresa.
 - ④ Coordinar la ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones.
 - ④ Y demás afines que le permitan a la avícola la correcta realización de sus actividades.
 - ④
- ✓ **Administración:** Su principal función es la de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con estructura orgánica y funcional de la empresa, administración y bienestar de los recursos humanos, servicios, entre otros. Algunas de sus actividades y responsabilidades son:
- ④ Administrar estratégicamente los recursos humanos de la entidad, optimizando los niveles de productividad y precautelar las relaciones laborales de la empresa
 - ④ Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios verificando que se ajusten al plan de presupuesto y a las normas y procedimientos establecidos, y buscando el beneficio de costo y calidad
 - ④ Supervisar la administración de los servicios generales y de apoyo logístico para los distintos cargos que se desarrollan en la avícola La Granja S.A.



- Realizar estudios de la organización de personal, métodos de trabajos y otros, a fin de racionalizar las labores administrativas de la empresa.

- ✓ **Contabilidad:** Esta área está encargada de controlar permanentemente, las funciones financieras de revisión, análisis y registro de la documentación generada por ingresos y egresos, además se preocupa de aplicar conforme a la naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información, la metodología contable y la periodicidad, estructura y características de los estados contables financieros a producir por la avícola La Granja S.A., de acuerdo a las normas de contabilidad dictadas para el efecto, elaboración y presentación de estados financieros, roles y planillas de pago, y demás reportes exigidos por la ley o requeridos por las diferentes áreas de la empresa, así como asuntos específicos correspondientes al área que le sean solicitados.

1.1.3.2.4 PRODUCCIÓN

Esta área se encuentra relacionada con las operaciones de la empresa, el Gerente de esta unidad es el máximo responsable de los procesos de la cadena productiva desde la incubación, crianza, mantenimiento y faena de los diferentes productos cárnicos. Las actividades específicas que se encuentran bajo la Gerencia de Producción son:

- ✓ **Incubación:** Esta área es la responsable desde la compra del huevo fértil (importado de EEUU) hasta la incubación del pollo BB en Chongón.



- ✓ **Granja:** A esta área le corresponde recibir el cronograma nacimiento de pollos, adecuar y limpiar las granjas y sus galpones, así como la coordinación y monitoreo del proceso de crianza de pollo, consumo de alimento, mortalidad, control de inventario de alimento, selección de la cantidad de pollos y galpón a despachar, recolección y enjaulamiento del pollo en pie, colocación en transporte hasta la elaboración del reporte de crianza.

1.1.3.2.5 PLANTA PROCESADORA

Esta área es la encargada del procesamiento y empaquetado tanto del pollo como del pavo a fin de almacenarse y mantenerse a una temperatura adecuada dentro de la planta procesadora minimizando su deterioro lo que permite brindar a los clientes de la Avícola La Granja S.A. productos de calidad y bajo normas fitosanitarias establecidas en el Ecuador.¹

El organigrama funcional es el siguiente:

¹ FUENTE: Orgánico Funcional de la Avícola La Granja S.A.



Gráfico N° 2. Organigrama Funcional de “LA GRANJA S.A.”

