



CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2. PROBLEMÁTICA

El mercado de capitales a través de la Bolsa de Valores promueve la canalización directa del ahorro hacia la inversión productiva mediante la negociación de títulos a precios justos. Avícola “La Granja S.A.” es una empresa sólida que requiere nutrirse de capital que le permita crecer, encontrando en la emisión de obligaciones una alternativa para la obtención de estos recursos.

2.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

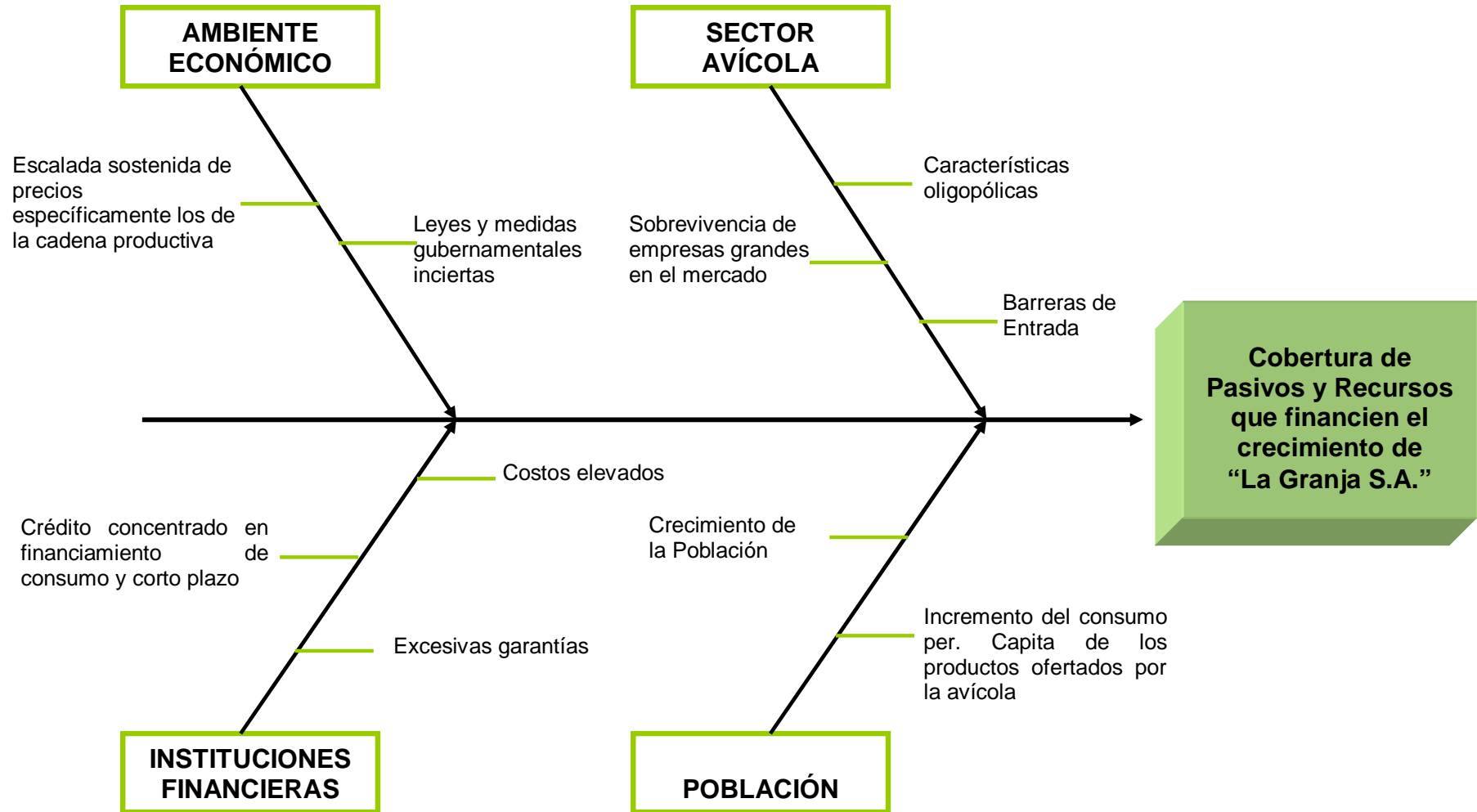
La avícola LA GRANJA S.A. es una importante empresa en expansión dedicada al desarrollo e integración de los procesos de la cadena productiva, desde la incubación, crianza, mantenimiento y faena de los diferentes productos cárnicos, la misma que cuenta con una significativa participación en el mercado creciente de los productos cárnicos, gracias a condiciones competitivas como precio, calidad y canales de distribución; esta expansión que presenta la avícola “La Granja S.A.”, hace necesario obtener recursos que cubran parte de sus pasivos y financiar su crecimiento orientado hacia la obtención de capital permanente para la operación de la empresa, esto significa obtener recursos de largo plazo e intereses bajos sin afectar el flujo y liquidez de la empresa, lo que se logrará mediante la emisión de obligaciones a través del mercado de valores.

2.1.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Es un vehículo para ordenar concentradamente las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Obteniendo un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.



Gráfico N° 3. Diagrama Causa – Efecto





2.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Los criterios de globalización y competitividad han establecido que cualquier cambio en relación a condiciones políticas, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. afecta la gestión en toda actividad, por ello es necesario analizar el entorno en el que se desarrolla la Avícola La Granja S.A. lo que permitirá ubicar a la empresa en su contexto para tomar decisiones acertadas.

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del análisis externo es necesario recolectar información sobre aquellas variables en las que la empresa no tiene influencia alguna debiendo adaptarse a ellas; para posteriormente analizarlas y así obtener importantes conclusiones.

2.2.1.1 MACROAMBIENTE

Dentro del análisis del Macroambiente que afectaría a la PROPUESTA DE 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, es necesario analizar las tendencias nacionales del entorno basadas en aspectos fundamentales como:

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Sociales-Culturales
- Sistema Financiero



2.2.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS

Arq. Sixto Durán Ballén. (10 de agosto de 1992 al 10 de agosto de 1996). Político de derecha. Durante su gobierno atravesó graves dificultades políticas y sociales nacidas de la necesidad de reformar la Constitución recurriendo directamente al pueblo y varias leyes económicas, financieras, tributarias, legales y de administración de la Justicia. La dificultad de carácter social provenía de las prioridades exigidas por el modelo: acumular dinero y aumentar la exportación. Así pues, los dos primeros años del Gobierno vieron el ajuste económico y la modernización y sufrieron crisis políticas provenientes de la pugna de poderes entre las funciones Ejecutiva y Legislativo-Fiscalizadora, y crisis sociales manifestadas en paros, reclamos, huelgas y en el deterioro de la popularidad del presidente en las encuestas. Fuera de estas dificultades previsibles, los dos primeros años de régimen transcurrieron normales salvo por apagones originados en la sequía y por el desastre de la Josefina. Algunas provincias del litoral, sierra y amazonía, fueron azotadas por considerables inundaciones a causa del fuerte invierno y en enero y febrero de 1995: otra vez ataca el Perú, dándose la guerra no declarada en el CENEPA, motivos que llevaron a destinar varios recursos. Económicamente lo más representativo fue:

Cuadro Nº 2. Principales Indicadores- Arq. Sixto Durán Ballén

Inflación	RILD	Tasa de Desempleo	Costo Canasta Básica	Ingreso familiar	Sucre vs. dólar
1992	1992	1992	Ago-92	Ago-92	Ago-92
30,00%	782 millones de dólares	8,90%	223,95	73,52	1.468,06
1994	1994	1994	Jul-96	Jul-96	Jul-96
27,30%	1.712 millones	7,10%	385,53	260,27	3.167,87

FUENTE: *www.bce.fin.ec*

ELABORADO POR: *Verónica Agama A.*

Se redujo el déficit fiscal a 2.5% a fines de 1992, se preparó un presupuesto equilibrado para 1993, se establecieron fronteras comerciales más abiertas con



Colombia y se liberaron 400 productos para el comercio con Perú. El año de 1994 se cerró con optimismo moderado. La economía bordeaba el 4% y el ritmo del crecimiento de la inflación seguía disminuyendo.

Sin embargo, el paquete de medidas económicas dictadas en septiembre de 1992, provocó el alza de los combustibles, abusos en los precios de los alimentos y productos de primera necesidad. Inflación y alto costo de vida. Muchos paros como protestas por falta de atención gubernamental. Además, su vicepresidente Ec. Alberto Dahik, estuvo implicado en la disposición arbitraria y aprovechamiento personal e ilegal de los "GASTOS RESERVADOS", asignados a la vicepresidencia de la República; otro escándalo de corrupción, el caso de "FLORES Y MIEL", un yerno de Durán Ballén fue uno de los principales implicados, pero huyó a Estados Unidos en el avión presidencial. Estos casos afectaron al Gobierno y contribuyeron a que un sector del público se fuera convenciendo de que la corrupción había contagiado al régimen al amparo de la modernización.

Ab. Abdalá Bucaram Ortiz. (10 de agosto de 1996 hasta el 6 de febrero de 1997). Gobierno populista. Llegó sin un plan de gobierno, pero con tres metas: un ajuste económico, político y social tajante y coherente, la paz con el Perú y la vivienda para los pobres. El plan de ajustes se asentaba en la convertibilidad de cuatro nuevos sucres por dólar respaldados por la Reserva Monetaria Internacional desde el primero de julio de 1997. Llegó al solio presidencial bajo el eslogan populista "LA FUERZA DE LOS POBRES", "UN SOLO TOQUE".

Hasta el 31 de Diciembre de 1996 Abdalá Bucaram aseguró la fidelidad del Congreso, acaparó las funciones del Ministerio de Gobierno y presentó un audaz plan de reforma estructural en lo político, financiero y laboral, de amplias aunque imprecisas repercusiones sociales.

Carencia de energía eléctrica, alza de los combustibles, falta de fuentes de trabajo, incertidumbre en el litigio internacional con el Perú, desconfianza en las acciones gubernamentales, pobreza creciente.



Durante este período los sueldos y salarios fueron inferiores a dos o tres productos de primera necesidad, sin alcanzar a cubrir las necesidades de la población.

Cuadro Nº 3. Principales Indicadores- Ab. Abdalá Bucaram Ortiz

Inflación	Costo Canasta Básica	Ingreso familiar	Sucre vs. dólar
1996	Ago-96	Ago-96	Ago-96
25,60%	381,91	260,27	3.251,09
1997	Feb-97	Feb-97	Feb-97
30,50%	393,27	254,58	3.722,25

FUENTE: *www.bce.fin.ec*

ELABORADO POR: *Verónica Agama A.*

Entre las principales medidas adoptadas estuvieron: la prohibición de las bebidas alcohólicas en los domingos y cierre de bares a la madrugada, además proponía la pena de muerte para los violadores. Fomentó el regionalismo. Gastó los fondos públicos, toleró y fomentó la corrupción en las aduanas. Abusó del nepotismo hasta en el Servicio Exterior. Aunque buscó la paz con el Perú, el comercio con Colombia y la inversión extranjera, borró sus logros con la imagen que desde su persona se proyectaba sobre el país visto como anárquico, tropical, inestable, nada serio. Fomentó el culto a su persona. Robó parte de lo recaudado en una teleton para los niños pobres. Maltrató a la prensa.

Su plan de ajustes llevaba consigo medidas como aumento del costo de servicios como el gas doméstico, la electricidad, el agua potable y los teléfonos.

NO TERMINÓ SU PERÍODO CONSTITUCIONAL hasta el 10 de agosto del año 2000, porque el Congreso Nacional le dejó cesante por su desgobierno y falta de capacidad administrativa, al tenor del Art. 100, literal b, de la Constitución de la República por incapacidad mental.



Interinazgo Del Dr. Fabián Alarcón Rivera. (11 de febrero de 1997 al 10 de agosto de 1998). Político de tendencia centro izquierda. Nombrado por el Congreso Nacional Presidente Constitucional Interino de la República.

En medio de la corrupción y las graves medidas económicas, el gobierno del Dr. Alarcón plantea como uno de los objetivos de este gobierno: combatir todo lo que signifique corrupción. En el primer año el PIB creció en un 3,4 %, es decir, un tercio más que el de 1996 porque mejoraron la agricultura, la pesca, la manufactura, la construcción y el transporte. Hubo inversión en la telefonía celular. El déficit fiscal fue de 2,6: mucho menor que el previsto a comienzos de año. La reserva monetaria fue la más alta del decenio.

Aumentó la recaudación de tributos y aduanas. Las tasas de interés fueron las más bajas de la época y en algo disminuyó la cartera vencida. Sin embargo, su carencia de planes y la llegada de la corriente cálida del Niño, en 1998 que arrasó la agricultura costeña ocasionando pérdidas por mil millones de dólares, expulsando a 15 mil familias de sus hogares y dañando la infraestructura vial, las herramientas y las bodegas a un costo de tres mil millones de dólares, empeoraron la situación del país.

El precio del barril de petróleo cayó en la sima de la década: valió tan solo seis dólares veinte centavos. Con el Niño insoportable y el petróleo deprimido, la economía creció apenas al 0,4 del PIB mientras la población crecía al 1.9%. Para compensar las pérdidas y acudir en auxilio de los damnificados, hubo que endeudarse. La deuda interna subió a 2.068 millones de dólares y el déficit del presupuesto llegó al récord del decenio: a -6,5%.

Además un terremoto dañó seriamente la ciudad balneario de Bahía de Caráquez cuando ésta vivía una suerte de auge turístico generado en la predilección del presidente Sixto Durán-Ballén por esa ciudad manabita en la que había gastado mucho en obra pública y vialidad.



Cuadro N° 4. Principales Indicadores- Dr. Fabián Alarcón

Inflación	Costo Canasta Básica	Ingreso familiar	Sucre vs. dólar
1997	Mar-97	Mar-97	Mar-97
30,70%	394,90	254,58	3.775,67
1998	Jul-98	Jul-98	Jul-98
42,90%	396,81	237,62	5.288,43

FUENTE: *www.bce.fin.ec*

ELABORADO POR: *Verónica Agama A.*

Alarcón emprendió por medio del ministro de Finanzas, la tecnificación y depuración del SRI y encomendó a las FF AA la administración y el control de las aduanas; pero no corrigió las deficiencias estructurales de la economía, y, ante la presión popular e indígena retiró la medida de bajar los subsidios al gas de uso doméstico e industrial. Prosiguió con las negociaciones de la paz con Perú.

El 16 de marzo de 1999 es tomado prisionero por orden del Presidente de Corte Suprema de Justicia Dr. Héctor Romero Parducci y enviado a la cárcel acusado por el caso "pipones del Congreso".

Dr. Jamil Mahuad. (10 de agosto de 1998 al 21 de enero del 2000). Con la nueva Constitución Política de la República del Ecuador, se cambió la última costumbre de posesionar al nuevo mandatario el 10 de agosto. Mahuad renunció a la Alcaldía y participó en las elecciones de presidente de la República siguiendo una tendencia de centro derecha. Llegó al poder bajo el eslogan "SE LO QUE HAY QUE HACER Y COMO HACERLO", para salvar al país.

Sube la gasolina en un 71%, el gas a 25.000 de 6.000 sucres, se incrementa el transporte aéreo y terrestre, al igual que la luz, el agua, teléfono, después de haber suprimido algunos subsidios estatales, el trabajo escasea, porque muchas fábricas, factorías, constructoras, empresas y lugares de trabajo,



despidieron a sus elementos humanos a falta de circulante. Se congeló el dinero de los clientes de cuentas corrientes y cuentas de ahorros de los bancos.

La delincuencia creció, a los maestros no se le pagó de tres meses atrasados, y se negó a reconocer su aumento salarial adquirido en el gobierno de Alarcón, aprobado por el Congreso y publicado en el Registro Oficial. Pérdidas millonarias se registraron a causa de paros de actividades y cierre de las carreteras, que de paso fueron destruidas con picos y palas por los indígenas y gente del medio rural.

El 23 de septiembre de 1998, Ecuador estuvo ubicado en el noveno lugar entre 85 países corruptos del mundo, junto a Venezuela, Paraguay, Honduras y Colombia.

Se agotaron los intentos por llegar a acuerdos dentro del país, con el Congreso y las fuerzas sociales; y fuera del país, con el FMI. Se abandona la lucha contra la especulación de la divisa y el Banco Central dejaba que ocurra lo que el mercado determine. En Enero 9, Mahuad “dolariza” la economía a 25000 sucres por dólar estadounidense perjudicando la competitividad del país en todos sus sectores, su vinculación con propietarios de grandes bancos del país lo llevó a brindarles privilegios y sanear sus deficiencias en el feriado bancario que junto al resentimiento popular con las clases dirigentes, las protestas contra las leyes modernizadoras, la corrupción, el hambre de muchos, el malestar social y la declaración desde la prisión de la cabeza del Banco del Progreso de que había financiado la campaña de Mahuad y de la Democracia Popular con una suma de tres millones cuatrocientos mil dólares, provocaron la caída de Mahuad a pesar de que en forma desesperada emitió el bono de desarrollo incrementando el gasto corriente.

El 21 de Enero se desconocieron las funciones del Estado, nombraron una Junta de Salvación Nacional integrada por el coronel Lucio Gutiérrez, el presidente de la CONAIE y el ex presidente de la Corte Suprema, Carlos Solórzano; triunvirato que duró unas pocas horas. Finalmente, el mando militar



posesionó al vicepresidente Gustavo Noboa, hecho ratificado al día siguiente por el Congreso.

Cuadro Nº 5. Principales Indicadores- Dr. Jamil Mahuad

Inflación	Costo Canasta Básica	Ingreso familiar	Sucre vs. dólar
1998	Ago-98	Ago-98	Ago-98
43,40%	394,08	237,62	5.391,55
1999	Dic-99	Dic-99	Dic-99
60,70%	219,95	152,42	17.754,05

FUENTE: *www.bce.fin.ec*

ELABORADO POR: *Verónica Agama A.*

Dr. Gustavo Noboa. (22 de enero de 2000 al 15 de enero de 2003). Fue el vicepresidente de Mahuad y lo reemplazó durante el periodo restante después de su derrocamiento. Su mensaje inicial estuvo dirigido a ratificar los deseos por acabar con la corrupción, seguir con la dolarización, impulsar la descentralización y confiscar los bienes de los banqueros corruptos para devolver el dinero a los legítimos dueños.

En su gobierno estabilizó la economía y mejoró sustancialmente el trato hacia los jubilados. Mantuvo el sistema de dolarización con el objeto de devolver la confianza de los mercados financieros y los inversores privados al sistema económico ecuatoriano, así como la campaña de privatizaciones, seguirían su curso invariable. Además acentuó las políticas de derecha iniciadas por su predecesor. Noboa recibió el apoyo de las principales cámaras económicas y empresariales del país para seguir con las reformas estructurales y modernizadoras de la economía que en 1999 contó con un 7% del PIB, una tasa de desempleo oficial del 17%, un 62% de la población por debajo del umbral de pobreza, el sucre devaluado en un 80% frente al dólar y la inflación más alta de América. A partir del último semestre de 1999, 200.000 ecuatorianos de todas las clases sociales abandonaron el país con destino preferente a Europa. Contrató la construcción del privado oleoducto de crudos pesados. Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral



de los bonos Brady declarada por Mahuad. La recuperación del crecimiento, el 2,3% para los doce meses, pasó desapercibida para el ciudadano. Rectificó parcialmente la subida de las tarifas de los combustibles, el gas doméstico y el transporte público, y congeló otras alzas anunciadas pero aún no aplicadas, como el incremento del IVA del 12% al 15%. Su hermano menor fue presidente del Consejo Nacional de Modernización recibiendo duras críticas a su gestión de las licitaciones en los sectores eléctrico y de telecomunicaciones. Otro hermano fue gerente general de la Corporación Jabonería Nacional, S.A., y señalado como el principal beneficiado de la polémica resolución del Ministerio de Salud en abril de 2000, que metió a los dentífricos en la categoría de medicamentos, lo que exoneró del pago de tarifas a las empresas importadoras de particulares productos de higiene elemental.

Los militares que participaron en la asonada del 21 de enero recibieron una amnistía y se destapó un escándalo por malos manejos en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar. Convocó a elecciones presidenciales.

Cuadro N° 6. Principales Indicadores- Dr. Gustavo Noboa

Inflación	Costo Canasta Básica	Ingreso familiar	Sucre vs. dólar
2000	Ene-00	Ene-00	Ene-00
91,00%	178,75	80,30	23.505,48
2002	Dic-02	Dic-02	Dic-02
9,36%	353,24	221,26	

FUENTE: *www.bce.fin.ec*

ELABORADO POR: *Verónica Agama A.*

De acuerdo al artículo 1 de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador publicada en el R.O. No. 34, a partir del 13 de marzo de 2000, fecha de su publicación y hasta el 8 de junio de 2001 se canjea un dólar de los Estados Unidos de América en 25,000 sucres, luego de lo cual el Banco Central del Ecuador no podrá realizar la emisión de nuevos sucres, salvo moneda fraccionaria.



Ing. Lucio Gutiérrez. (15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005). Llegó al poder por el papel desempeñado en la caída de Jamil Mahuad y el deseo de nuevas figuras políticas ayudado de un mensaje populista y antisistema.

Comenzó su mandato con una alianza política con los partidos ecuatorianos de izquierda, el movimiento Pachakutik y el MPD, pero, ante la falta de apoyo en el Congreso Nacional, a los tres meses decidió pactar con la derecha ecuatoriana representada por el PSC, al mismo tiempo que a nivel internacional reforzó sus vínculos con los Estados Unidos.

El 9 de diciembre del 2004, después de la posibilidad de ser enjuiciado políticamente y destituido, se alió con el PRE, el PRIAN y el MPD, para remover a la Corte Suprema de Justicia, y reorganizar el Tribunal Supremo Electoral y Tribunal Constitucional, instituciones en las que hasta ese momento tenía representación mayoritaria el PSC.

Al mismo tiempo se comenzaron a tomar varias medidas como la anulación de los juicios en contra del ex presidente Abdalá Bucaram, el también ex presidente Gustavo Noboa, y el vicepresidente Alberto Dahik quienes regresaron del exilio causando protestas y movilizaciones, que terminarían con su mandato.

Sus posiciones dictatoriales al destituir a los magistrados de la Corte Suprema de Justicia y el abarcar todos los poderes del Estado, además la traída de Bucaram y el inadecuado manejo de la economía evidenció la falta de desarrollo en lo social, económico y salud, además apareció un movimiento ciudadano denominado los forajidos en Quito quienes salieron a protestar por las posiciones distócratas del ex presidente desembocando en la caída de su Gobierno por abandono del cargo y reemplazado por el vicepresidente Alfredo Palacios. Adicionalmente, se puso una orden de prisión para Gutiérrez, el Ministro de Bienestar Social Bolívar Gonzáles, y Bucaram. Gutiérrez, quien permaneció por 4 días en la embajada de Brasil, salió el 24 de abril de 2005, desde el aeropuerto de Latacunga hacia Brasil, país que le otorgó el asilo político.



Cuadro N° 7. Principales Indicadores - Ing. Lucio Gutiérrez

Costo Canasta Básica		Ingreso familiar	
Ene-03	Abr-05	Ene-03	Abr-05
361,75	425,12	253,17	280,00

FUENTE: *www.bce.fin.ec*

ELABORADO POR: *Verónica Agama A.*

Dr. Alfredo Palacios. (20 de abril del 2005 al 14 de enero del 2007). Su discurso fue de refundar al país; se limitó a gobernar y existieron grandes casos de corrupción en su gobierno. No estuvo afiliado a ningún partido político, generando confianza para políticos de diferentes tendencias. Afirmaba que el problema era la falta de legalidad y legitimidad.

Luego de conocerse que las Fuerzas Armadas ecuatorianas habían retirado su apoyo a Gutiérrez, Alfredo Palacio tomó posesión de la Presidencia ante una mayoría de diputados en un recinto utilizado por el Parlamento de modo provisional para reunirse. Sus expresiones al prestar juramento como presidente de la República ante Cinthya Viteri (PSC), en Ciespal fueron: "El pueblo hoy ha decidido refundar la República, una República de esperanza, en cuyas calles, en cuyos campos verdes y en cuyos caminos florezcan y reinen la dignidad, la esperanza, la equidad y la alegría". De esta manera, Alfredo Palacio terminó su mandato el 14 de enero de 2007 y entregó la banda presidencial al nuevo Presidente Constitucional de la República, Econ. Rafael Correa, el 15 de enero en el H. Congreso Nacional.

Cuadro N° 8. Principales Indicadores- Dr. Alfredo Palacios

Costo Canasta Básica		Ingreso familiar	
May-05	Dic-06	May-05	Dic-06
425,38	453,26	280,00	298.67

FUENTE: *www.bce.fin.ec*

ELABORADO POR: *Verónica Agama A.*



Eco. Rafael Correa. (Desde el 15 de enero hasta la actualidad). Llegó a la presidencia bajo el eslogan “La patria ya es de todos” el mismo que maneja hasta la actualidad. Humanista cristiano de izquierda. Sus objetivos se basan en los cinco ejes del socialismo: el educativo y de salud; el económico y productivo; el de combate a la corrupción; el de la dignidad, soberanía e integración regional; y, por último, el constitucional y democrático. Bases del socialismo del siglo 21 el mismo que es participativo y radicalmente democrático, tiene como reto presentar una nueva concepción del desarrollo, la importancia innegable del Estado, pero el respeto a la propiedad privada. Apenas un día después de asumir el mando convocó a la consulta popular para la Asamblea, lo que costó el puesto a 57 diputados. Redujo a la mitad los salarios de los altos cargos del Estado. En la primera semana, duplicó el Bono de Desarrollo Humano de \$15 a \$30, y el Bono de la Vivienda, que pasó de \$1 800 a \$3 600. Buscó el equilibrio de género y su Ejecutivo contaba al inicio de su gestión con un 40% de las carteras ocupadas por mujeres. Descabezó a la cúpula de la Policía. También firmó siete decretos de emergencia, en diversas áreas, para destinar unos \$600 millones en sectores como la agricultura, penitenciaria, educación entre otros.

La gestión del gobierno se ha centrado básicamente en programas de políticas de carácter social, la Asamblea Constituyente, el reposicionamiento internacional y un cambio en las prioridades económicas.

En los Programas de carácter social el gobierno ha dado prioridad al bono de la vivienda, duplicándolo de 1800 a 3600 dólares, el bono de desarrollo Humano de 15 a 30 dólares, lo que ha permitido que grandes sectores de la sociedad accedan a estos beneficios, otro elemento es el programa de crédito del Banco de Fomento para pequeños y medianos productores, la importación de insumos agrícolas como la urea que ha beneficiado a agricultores principalmente productores de arroceros, de igual manera se ha declarado en emergencia al sector salud y educación, se ha priorizado la vialidad; estos son algunos de los ejes de gestión en el aspecto social. En lo económico se ha planteado una renegociación de la deuda externa, y dedicar mayores recursos a las áreas



sociales, de la misma manera se ha logrado mantener estable la economía nacional a pesar de la crisis política, la especulación y alza de precios propiciada por algunos sectores empresariales ligados a sectores de poder económico.

En lo político logró viabilizar la Consulta Popular y garantizar la instalación de una Asamblea Constituyente de Plenos poderes.

En lo internacional realizó varios acuerdos de cooperación especialmente en el aspecto energético con Venezuela, así como apoyar la propuesta de la conformación del Banco del Sur; en el tema diplomático ha interpuesto ante organismos internacionales, tales como la OEA y la ONU, denuncias en contra de las fumigaciones aéreas con glifo zato por parte de Colombia en la frontera con este país. Durante el 2007 se incrementaron de 15 a 26 ministerios.

2.2.1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

2.2.1.1.2.1 SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS

En la actualidad el Ecuador experimenta un proceso de cambio radical del modelo económico vigente, sustentado en el neoliberalismo que promulga “la apropiación de todos los recursos naturales renovables o no renovables”, que se ha manejado durante las últimas décadas, a cambio de un modelo capitalista productivo incluyente y regionalmente integrado, donde se establece un sistema económico “solidario y sostenible” mediante la reforma estructural del Estado para el bienestar colectivo.

Actualmente, la Asamblea Nacional Constituyente se encuentra desarrollando el proceso de reforma a la Constitución del país en la que tiene mayoría el partido afín al presidente de la República, lo que ha desembocado en la incertidumbre en ciertos sectores del sector real de la economía debido principalmente a la falta de difusión de los cambios estructurales que forman parte del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 (PND), que según la

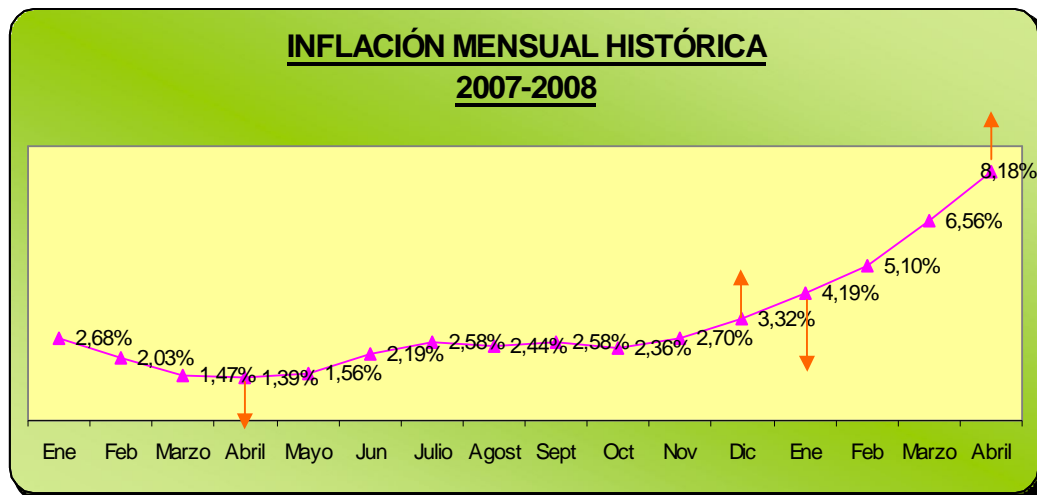


Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, permitirán establecer un sistema económico “solidario y sostenible”; donde la intervención del estado es la principal característica. Cambios que involucran al sistema monetario y financiero, reforma fiscal, entre otros. A continuación se presentan los principales indicadores de la economía ecuatoriana:

Índice de Precios

Es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal investigada es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación. Por lo tanto, permite medir estadísticamente la Inflación.

Gráfico N° 4. Inflación Mensual Histórica



FUENTE: www.bce.fin.ec

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

El comportamiento de los precios en abril del 2007 ha sido el más bajo registrado durante mencionado año llegando a 1,39%, constituyéndose la tasa más baja registrada desde el inicio del período de dolarización en el país. Este comportamiento está explicado por:



- Las reducciones mensuales de precio en las divisiones de consumo de los rubros: Recreación y Cultura (-0,90%) y Alimentos y Bebidas no alcohólicas (-0,30%)
- Presiones inflacionarias concentradas en un número reducido de productos enfatizándose el incremento del rubro de Educación (0,90%).

No obstante, en el mes de diciembre de 2007, los precios al consumidor se incrementaron significativamente en comparación con las cifras históricas, lo que respondió al incremento de los precios de los productos alimenticios (1.41% en diciembre). En términos anuales, la tasa de inflación se ubicó en el 3.32%, porcentaje mayor a los alcanzados durante el año 2007 y el de mayor variación desde agosto de 2006, apreciándose que el crecimiento sostenido de los precios al consumidor a nivel anual se presentó principalmente en los últimos dos meses del año; en donde los precios de la división de Muebles Artículos para el Hogar y para la conservación ordinaria del hogar (5.82%), y los Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (5.72%), fueron los de mayor crecimiento.

En cuanto al comportamiento de los precios de la división Alimentos y bebidas no alcohólicas, la inflación acumulada del sector para el 2007 registra un repunte en los últimos meses del año. Para el año 2007, los precios registraron una inflación acumulada de 5.72%, valor superior al de los dos períodos anteriores (4.47% y 5.29% respectivamente).

Durante el año 2008 se aprecia que la inflación a enero (4,19%) es la menor hasta la fecha, sin embargo; el 1,14% registrado está por encima del nivel alcanzado durante mencionado mes en los últimos cinco años. Debido a varios aspectos como:

- El índice de precios al consumidor del grupo de las Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes registró una tasa de inflación mensual del 12.62%, fundamentalmente como resultado de las alzas decretadas por la Asamblea Constituyente que grava con el impuesto



a los consumos especiales ICE a: cigarrillos (150%); cerveza (30%); Bebidas alcohólicas distintas a la cerveza (40%); así como de otros artículos que intervienen en la canasta del IPC como perfumes y aguas de tocador (20%); videojuegos (35%); focos incandescentes (100%); bebidas gaseosas (10%); y, vehículos (5%).

- Los altos precios de los alimentos, combustibles y los aumentos de demanda como resultado del incremento salarial decretado por el Gobierno Nacional a partir de enero de 2008.
- La elevación de las cotizaciones internacionales de los granos y de otros alimentos, como los lácteos, harina, que han tenido un importante impacto sobre los precios internos de diversos productos que los utilizan como insumos.
- La expansión de la demanda global, provocando cambios en los patrones de consumo de los alimentos en muchos países en desarrollo y el surgimiento de nuevas fuentes de demanda para algunos bienes agrícolas, fundamentales para la producción de bio-combustibles.

A pesar de que las Bebidas alcohólicas han sufrido el mayor incremento de precios en abril en términos anuales, el comportamiento de los precios del mes está determinado, en mayor medida, por el incremento de precios de los productos alimenticios, puesto que el Gobierno Nacional fijó los precios del arroz, leche, maíz y la caja de banano; fijaciones resueltas con el propósito de evitar la especulación y la continua alza de precios de algunos bienes que conforman la canasta básica, como resultado de la escasez de los mismos por diversos motivos tales como el exceso de lluvias. Para el sector industrial, los costos de producción en los lácteos se han elevado entre un 40% y un 60% debido al incremento de insumos como fermentos, melasa, afrecho y balanceado. Por último, el pan también presenta problemas en el control de su precio, derivados del limitado acceso a la harina subsidiada por el gobierno.

Un aspecto fundamental para el incremento de los precios a nivel local es el aumento de los precios internacionales de varios productos agrícolas que se

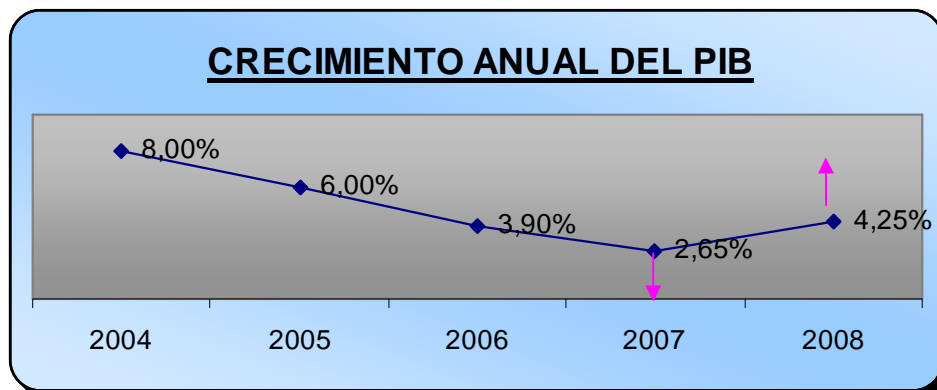


consumen a nivel mundial debido al aumento de la demanda agregada y de otros bienes que sirven como insumo para la producción.

Evolución del Producto Interno Bruto

Según el Banco Central del Ecuador durante el año 2008, el PIB alcanzará un crecimiento de 4,25%, es decir, 1,6 puntos sobre el 2007. Entre los factores que se espera estimulen este crecimiento están: el impulso a la producción y exportación petrolera, y; la recuperación de la inversión privada y pública.

Gráfico Nº 5. Crecimiento Anual del PIB



FUENTE: www.bce.fin.ec

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

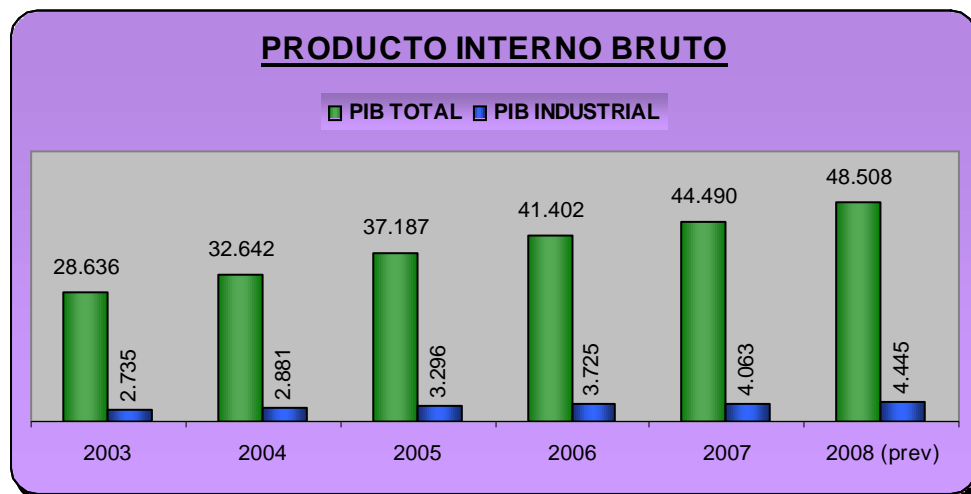
La desaceleración en el crecimiento del PIB se presentó en el 2007, año en el que se registró apenas el 2,65%; porcentaje inferior al registrado en los últimos años provocado principalmente por la falta de eficiencia en la inversión estatal y un deterioro en el clima de inversión para las empresas. A pesar de ello, hay una menor probabilidad de que la economía del Ecuador crezca a niveles inferiores de los registrados durante 1990-2006; ya que el nivel de importaciones está por debajo del nivel de exportaciones permitiendo mantener una balanza comercial positiva, sin embargo esta no es producto del incremento de la producción sino del beneficio proveniente del aumento del precio del petróleo que ha llegado hasta los 138,54 dólares por barril, precios



récords que afectarán positivamente a la balanza comercial, siendo una importante fuente de ingreso para el presupuesto del Estado; a pesar de que la reducción de la producción petrolera junto a la incertidumbre provocada en el sector real de la economía por las políticas económicas a ser implantadas en el país, no han permitido aprovechar completamente los altos precios internacionales.

En cuanto al PIB no petrolero, se creó que el sector de la agricultura y pesca crecerá 3.8%, siendo inferior 1 punto al alcanzado en el 2007; El sector manufacturero crecerá 4.5% casi igual que en el 2007 y el sector de la construcción crecerá 7%, lo que prevé una significativa recuperación en comparación con el 2007, que creció 4.5%.

Gráfico N° 6. Producto Interno Bruto



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

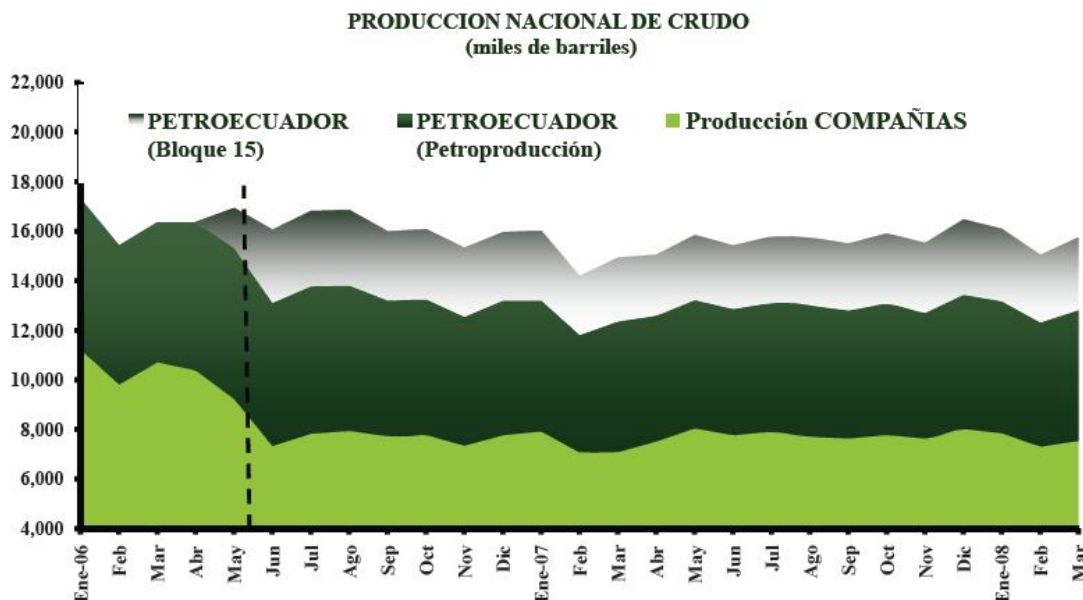
Sector Petrolero: Durante el primer mes del año 2006, la producción petrolera alcanzó un máximo de 560 mil barriles por día (bpd), sin embargo esta ha venido decayendo al 6.5% anualizado.

En cuanto a la Producción de las Compañías Privadas se mantiene relativamente estable producto de la falta de inversión de las empresas;



mientras que la Producción de Petroecuador (Petroproducción, Bloque 15 y Campos Unificados), se registra una disminución durante el último año. Sin embargo, en Septiembre del 2007 se registró una recuperación a niveles de 517 mil bpd y en marzo del 2008 ha llegado a 530 mil bpd aproximadamente lo que permite prever que sería factible lograr el objetivo de que se mantenga en niveles de 521 barriles bpd durante el 2008.

Gráfico N° 7. Producción Nacional de Crudo



FUENTE: Petroecuador y BCE

ELABORADO POR: BCE

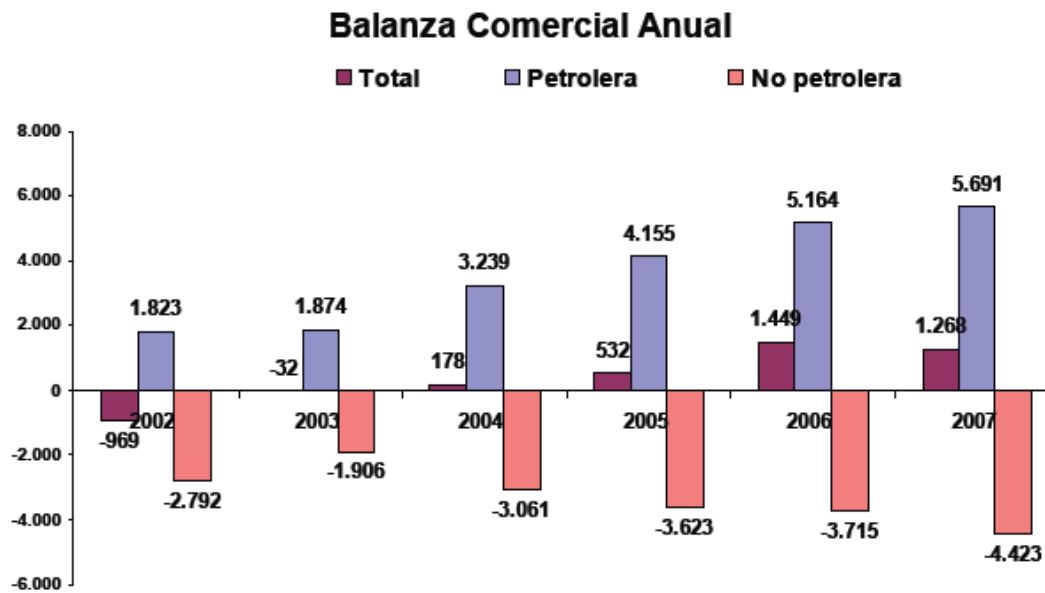
Sector Externo: La balanza comercial para el 2007 alcanzó un superávit comercial de 1 268 millones de dólares, sin embargo disminuyó respecto del 2006, año en el que se presentó un superávit de 180 millones de dólares. Este deterioro de la Balanza comercial se debe a que las importaciones, crecieron más rápido que las exportaciones.

La balanza comercial petrolera presentó un saldo positivo de 5 691 millones de dólares en el 2007 a pesar del incremento de los precios internacionales del crudo en las importaciones de derivados, en tanto que la balanza no petrolera fue negativa en 4 423 millones de dólares debido a un mayor incremento de las



importaciones; esto incrementó el déficit comercial sin petróleo 19% en relación al año 2006. Estos factores apuntan a un déficit en la balanza comercial total en el 2008.

Gráfico N° 8. Balanza Comercial Anual



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

Sector Fiscal: En este sector se han dado variaciones importantes producto de la nueva política estatal. Las transferencias recibidas de los fondos petroleros CEREPS, FAC, FEISEH en este año han sido superiores en \$773 millones adicionales a lo recibido el año pasado. El aumento de los ingresos ha ido junto a un considerable incremento en los gastos corrientes y de capital, utilizados para cumplir con las ofertas de campaña, tales como el subsidio de vivienda, desarrollo humano y eléctrico (tarifa de dignidad) y las distintas emergencias decretadas.

La proforma presupuestaria 2008 muestra un incremento en los gastos de \$1.2 mil millones (principalmente gastos corrientes de sueldos y salarios), que serían cubiertos parcialmente por un aumento esperado en los ingresos petroleros, derivado del mayor precio del barril estimado para efectos presupuestarios. El



déficit presupuestario por \$854.8 millones, requeriría de un financiamiento vía mayor deuda pública en relación al año actual.

El Presidente de la República busca la reactivación de la economía a través de la generación de empleo y el incremento de la demanda interna, es decir, el consumo para lo cual es importante pasar del 6,4% al 11% del presupuesto de inversión productiva

2.2.1.1.2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA

El sector avícola es uno de los principales impulsores de la economía ecuatoriana. Este cuenta con dos principales sectores: pavos y pollos. Sin embargo, en nuestro país se considera de especial importancia al de los pollos puesto que esta carne tiene una mayor aceptación entre la población local considerándolo como un producto de consumo masivo; en cambio los pavos son considerados como un producto de lujo y de demanda temporal, es decir, es utilizado únicamente en las fiestas navideñas en diciembre.

Así pues, se analizará el mercado de pollos. Durante la última década la demanda de carne de pollo se ha mantenido estable y prueba de ello fue la recesión del año 1999 y 2000 en la cual la demanda de pollos se mantuvo. La única diferencia que se presentó fue en la diversificación que estuvo direccionada hacia la comercialización también de las vísceras, obteniendo un mayor provecho del pollo.

La avicultura ecuatoriana ha basado su estrategia de desarrollo en la consolidación de la cadena agroindustrial a través de alianzas estratégicas que involucran a productores de las materias primas, industriales y abastecedores de la industria avícola.

El incremento en la inversión en esta cadena ha permitido alcanzar niveles de productividad adecuados, lo cual a hecho posible el abastecimiento del



mercado interno y la salida al mercado externo, especialmente a Colombia, Venezuela y Perú, países donde el consumo de productos avícolas es superior al del Ecuador.

Producción y Consumo de Carne

En el Ecuador la producción de carne de pollo es la de mayor importancia, seguida por la producción de huevos para el consumo humano. La población de aves criadas en el campo entre las que se cuentan gallos, gallinas y pollos (9,7 millones) se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro N° 9. Distribución de la Población de Aves Criadas en el Campo

Sierra	Costa	Oriente y Galápagos
49%	40%	11%

FUENTE: Censo Nacional Agropecuario

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

**Cuadro N° 10. Población Nacional De Aves Criadas En Planteles Avícolas
Por Clase**

En millones

Pollitas (menos de 4 semanas)	1,6
Pollonas (de 4 a 16 semanas)	2
Ponedoras (de 16 semanas y más)	6,7
Reproductoras (fértils, pesadas y livianas)	2
Pollos de engorde	19,6

FUENTE: Censo Nacional Agropecuario

ELABORADO POR: Verónica Agama A.



En cuanto a la producción nacional de huevos de gallina por semana asciende a 48,6 millones de unidades. Su distribución geográfica se presenta de la siguiente manera:

Cuadro Nº 11. Producción Nacional de Huevos de Gallina

Por semana

Manabí	34%
Pichincha	24%
Tungurahua	16%
Los Ríos	6%
Guayas	4%

***FUENTE:** Censo Nacional Agropecuario*

***ELABORADO POR:** Verónica Agama A.*

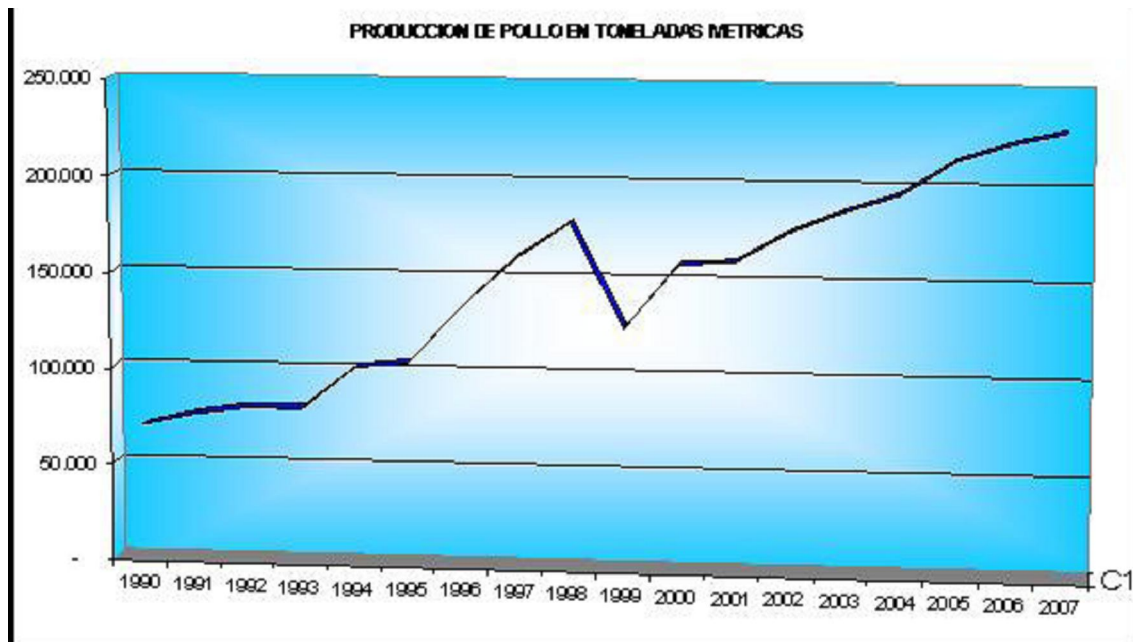
Pichincha, Tungurahua y Manabí concentraron el 74% de la producción nacional de huevos de gallina de campo y de planteles avícolas. Sin embargo, la mayor producción de huevos proviene de los planteles avícolas (86%).

El valor de la producción nacional de carne de pollo representó el 9% del PIB de la Actividad Agrícola, la de huevos el 3%, que haría que el sector avícola aporte en conjunto con el 12%.

Según las proyecciones de CONAVE la producción de carne de pollo para el 2007 ascendería a 220 mil tm, que pueden variar según las condiciones del mercado.



Gráfico N° 9. Producción de Pollo en Toneladas Métricas



FUENTE: Estimación Proyecto SICA-MAG, AFABA, CONAVE, B&D Consultores

ELABORADO POR: Proyecto SICA-BIRF/ MAG-Ecuador (www.sica.gov.ec)

Estructura de Costos de Producción

La oferta avícola nacional está compuesta principalmente por la producción interna ya que tanto el nivel de importaciones como de exportaciones es escaso. Los Costos de Producción para pollos se establecen en base al análisis de toda la cadena de producción; en el pollo, los rubros de mayor incidencia son el alimento balanceado y el pollito. La estructura porcentual de los costos de producción de carne de pollo se analiza en tres niveles, dependiendo del componente tecnológico y la infraestructura utilizada; entendiéndose que alrededor del 70% de la oferta nacional de este producto tiene origen en empresas de alta tecnología, el 20% en media y la diferencia proviene de pequeñas explotaciones avícolas. En el caso de la alta tecnología aplicada, es decir, empresas de integración vertical, que unen eslabones desde



la generación de huevos fértiles hasta la producción de carne de pollo y huevos, alcanzan los mayores beneficios ya que mediante la instalación de la fábrica de alimentos balanceados, se reduce los costos en alimentación de las aves aproximadamente un 30%; mientras que con tecnología media y baja el grado de integración es menor; en caso de esta última tiene que adquirir en el mercado los pollitos bb, los balanceados y demás insumos, encareciéndose los costos de los productos terminados, por lo tanto el beneficio es menor.

Cuadro N° 12. Estructura % De Costos De Producción De Pollo

CONCEPTO	TECNOLOGÍA		
	Alta (%)	Media (%)	Baja (%)
Pollito BB	16	17	17
Alimento	64	63	70
Medicinas	1	1.0	2.0
Servicios	2.00	2.00	1.00
Mano de obra	3.0	3	1.00
Depreciación construc.	3.0	2.50	0
Depreciación equipo	2.0	1.50	0
Transporte	2.0	2.0	1.00
Administración	2.0	2.0	1.0
Costos financieros	3.00	3.0	3.0
Mortalidad	2.0	2.50	4.00
Total	100	100	100

FUENTE: Empresas Avícolas

ELABORADO POR: Proyecto SICA

Gráfico N° 10. Estructura % De Costos De Producción De Pollo



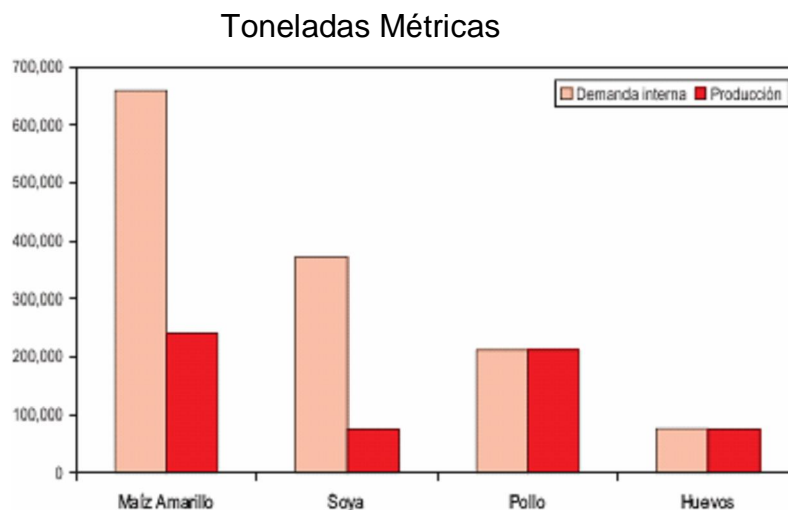
FUENTE: Fenavi-Fonav

ELABORADO POR: Superintendencia de Bancos y Seguros



En cuanto a la producción interna de maíz y soya, esta resulta insuficiente para abastecer la demanda en el país, por ello es cubierta con importaciones. El comportamiento de los precios de las materias primas básicas utilizadas en la formulación de balanceados; mismas que han mantenido una tendencia creciente desde comienzos del 2007, se debe a los precios altos del crudo y al deseo de detener la degradación medioambiental lo que ha originado un aumento en la demanda de cultivos utilizados para la producción de biocombustibles, especialmente azúcar, maíz, colza, soya, aceite de palma y otros cultivos; así como por la creciente demanda de China, India, Rusia y otros países emergentes, originada por el crecimiento de sus economías, traduciéndose en un drástico aumento en los precios de los productos agrícolas como el trigo, la soya, el maíz, implicando una elevación de los costos de producción; lo que se convierte en una amenaza si se compara con las condiciones en las que se encuentra la producción nacional tras la suscripción del TLC por parte de Colombia y Perú quienes importan maíz duro desde EEUU sin pagar aranceles volviéndolos más competitivos frente al Ecuador que deberá seguir pagando aranceles por las compras en el exterior de maíz y soya. Cabe señalar que a pesar de ello los productos finales como el pollo y los huevos son cubiertos por la producción nacional.

Gráfico N° 11. Mercado Interno De Insumos En El Sector Avícola En El Ecuador



FUENTE: SICA, BCE, Estimaciones CORDES

ELABORADO POR: Proyecto SICA



Consumo – Demanda

El consumo interno está satisfecho por lo tanto existe la capacidad para expandirse hacia mercados externos.

La producción nacional de productos avícolas tiene como destino la exportación a Venezuela, Colombia y Perú puesto que el consumo de este tipo de productos es superior al del Ecuador.

El consumo per cápita de carne de pollo en el mercado nacional presenta un aumento significativo en comparación con otras carnes; es así que, durante el periodo 1990-2005 se registra un crecimiento del 97%, a partir de 6.8 kg. al año. El consumo per capita de carne de pollo en el Ecuador alcanza ya alrededor de 26 kilos por persona al año, lo cual en proporción a la población nacional estimada para el año 2008 (13,927,650 millones²), nos daría un consumo total nacional de 362.11 millones de kilos, que sumado a la exportación, permite vislumbrar una expansión del mercado.

Estructura del Mercado de Carne de Pollo

La industria avícola en el Ecuador tiene características oligopólicas pues el 60% del mercado es manejado por Pronaca y el 40% restante por otras empresas como Avícola La Granja, Grupo Oro, Grupo Anhalzer, Profasa entre otras. Además, el 45% de la producción de materia prima (balanceado de maíz y soya) registra la intervención de Pronaca mediante programas de fomento agrícola para los productores de maíz y soya.

En esta actividad son las empresas grandes las que sobreviven en el mercado; al ser un negocio de volumen y con altos requerimientos fitosanitarios. Una planta avícola demanda una importante inversión inicial.

² FUENTE: CIA World Factbook



La demanda que enfrentan los productores avícolas es inelástica para las reducciones de precio esto significa que no se vera alterada por una baja en el precio; y elástica a un alza en el precio; esto quiere decir que si el precio sube la demanda se ajustara a este nuevo precio.

Así pues, una granja líder productora de pollos para carne que opera en forma integrada o no, ante una caída del precio en el mercado no le afecta mayormente porque su volumen de venta prácticamente es el mismo; en cambio ante un alza en los precios, los consumidores tienden a sustituir el consumo de carne de pollo, en este caso las ventas de las granjas se verán afectadas. Por otro lado, si una granja llegara a subir el precio no sucederá igual con las granjas más pequeñas por lo que las ventas de las primeras sufrirán mucho. En cambio, si bajan los precios las empresas pequeñas también bajarán los precios a fin de mantenerse en el mercado a costa de su margen de ganancia.

2.2.1.1.3 FACTORES SOCIALES – CULTURALES

El consumo per capita de carne de pollo en el mercado nacional tiene una ventaja considerable con respecto a las demás carnes esto se debe principalmente a que la carne de pollo es un producto considerado como parte fundamental de una alimentación saludable puesto que aporta proteínas de alta calidad y tiene un escaso aporte de grasas. Además este tipo de carne también es calificada como fuente de vitaminas y minerales, sin embargo su calidad depende de las condiciones de producción, crianza y procesamiento de las aves, por ello se considera de fundamental importancia el cumplimiento de los procedimientos que garanticen la calidad del producto.

La carne de pollo se encuentra dentro de los alimentos de primera necesidad, principalmente consumida por la clase media y baja de la población. Sin embargo, en los últimos meses su consumo se ha limitado por el incremento de



precio; como por ejemplo en el caso de la marca Mr. Pollo de la empresa Pronaca, la libra de pollo se comercializa hasta en \$ 1,10 cuando se comercializaba en menos de un dólar.

Es obvio que la calidad de vida de la población ha disminuido, debido al evidente incremento de la inflación lo que ha afectado directamente a la asignación de recursos que debe hacer cada familia para la satisfacción de las necesidades básicas especialmente lo referente a la alimentación, salud y educación.

Entre los factores que explicarían la evolución del consumo de carne de pollo se mencionan los precios relativos más competitivos, el aumento de los ingresos, los cambios de hábitos de consumo y modificaciones en la dieta, el desarrollo de nuevos productos, y la reducción del consumo de carnes bovinas, además de ser un producto importante en empresas alimenticias multinacionales especializadas en productos diferenciados.

Por el lado de la oferta, la adopción de nuevas tecnologías (balanceados, híbridos, sanidad), y la mayor escala de producción permitió lograr una mejora de los productos a un menor costo unitario.

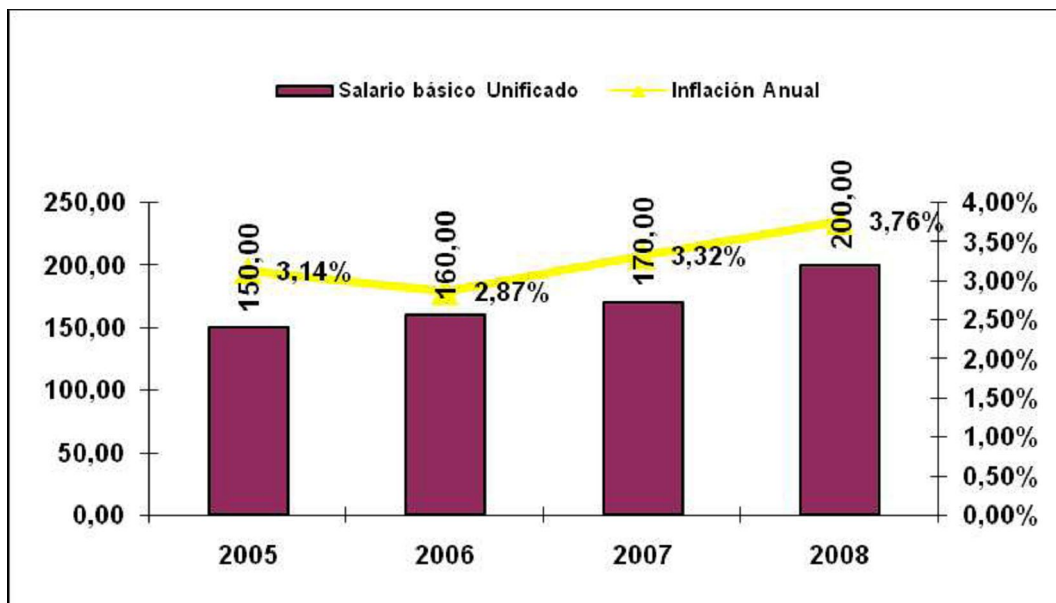
Evolución Del Salario Básico Unificado

El incremento del salario básico unificado para el sector privado para el 2008 es de \$30 representando un incremento del 18% en comparación al año 2007, cifra muy superior a la inflación proyectada para el 2008 que es de 3.76%.

Cabe resaltar que el mayor consumo de carne de pollo se da al inicio de cada mes debido a que existe mayor holgura en cuanto a los ingresos de los hogares del país.



Gráfico N° 12. Salario Básico Unificado



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

2.2.1.1.4 SISTEMA FINANCIERO

Para el sector avícola no hay préstamos preferenciales ni en la banca privada ni en las entidades estatales. El crédito disponible es el que ofrece el sistema financiero, en condiciones normales. Sin embargo, sí hay programas para el fomento del cultivo del maíz, financiado por empresas privadas, que asisten con tecnología y aseguran a los agricultores los mejores precios del mercado.

2.2.1.1.4.1 INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS

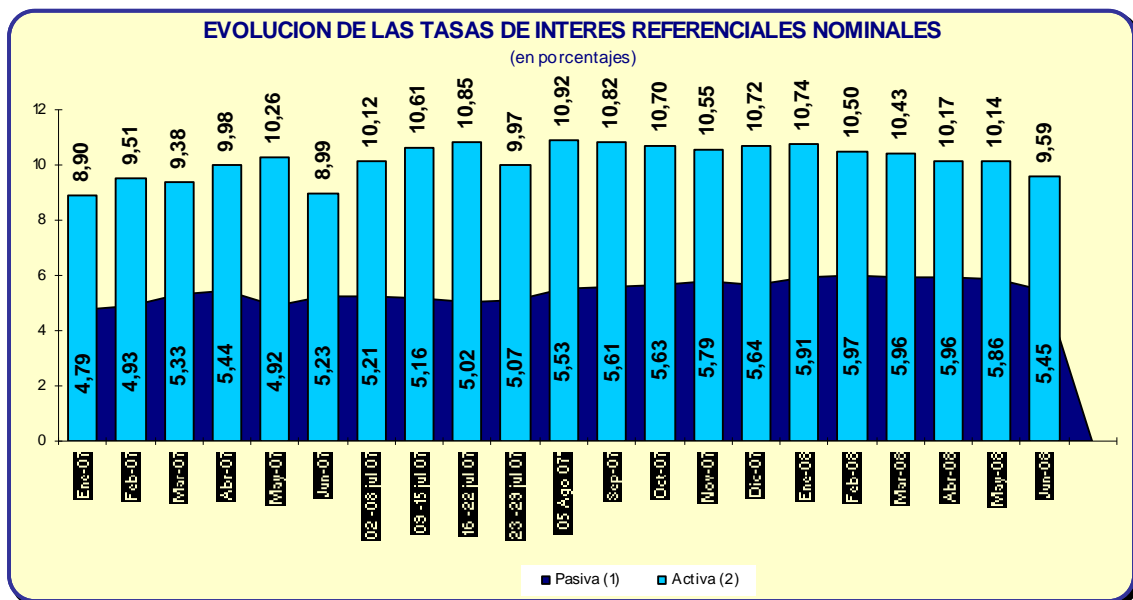
Las captaciones totales de la banca privada crecieron en 8.1%, en el 2007, mientras que durante el 2006 el crecimiento fue de 13.2%. Las colocaciones de crédito han experimentado un incremento de 13.0% en lo que va del 2007, inferior al del 2006, donde se evidenció un aumento de 17,2%. Es evidente que la inestabilidad del escenario económico ha frenado el crecimiento de los



recursos financieros del sistema bancario, lo cual probablemente se mantendrá al menos hasta contar con definiciones mas claras respecto a la nueva normativa para el sector financiero.

Finalmente, en lo relacionado a la evolución de las tasas de interés, a partir del mes de julio, el país ha experimentado un ajuste considerable del costo efectivo del crédito como producto de la nueva metodología definida para el cálculo de las tasas de interés. Esta metodología ha generado gradualmente una moderada reducción en la tasa de interés activa referencial. Como se puede observar:

Gráfico N° 13. Evolución de las Tasas de Interés Referenciales Nominales



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: DIRECCION GENERAL DE RIESGOS Y ESTUDIOS, DIRECCION DE ESTADISTICA MRZ

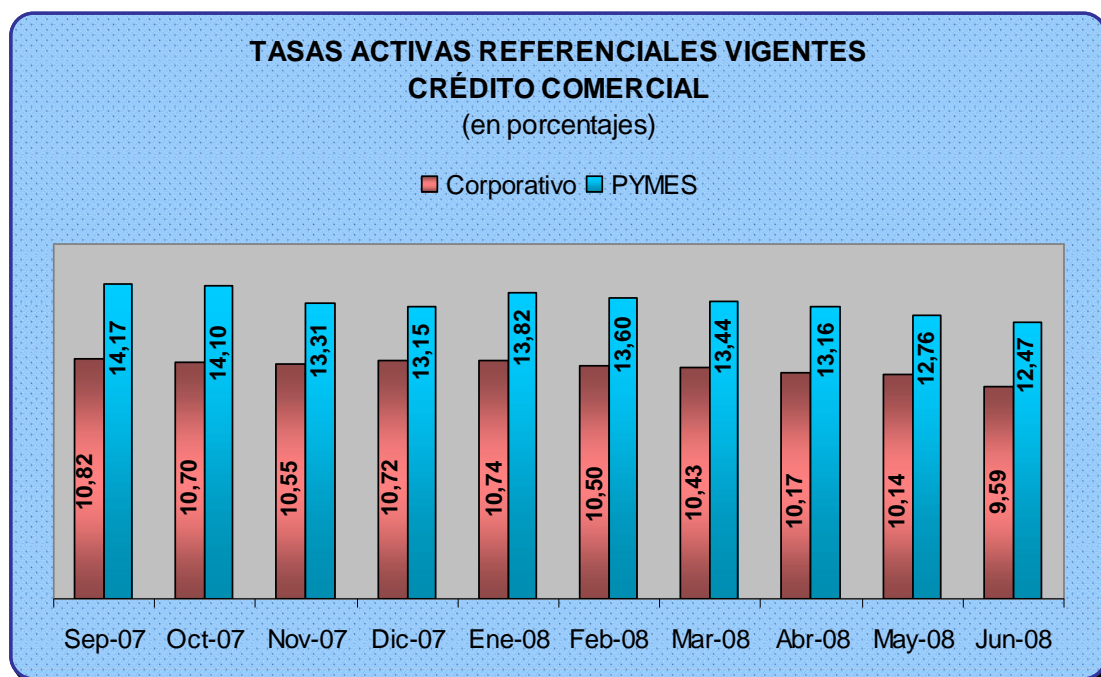
En lo referente al crédito comercial dentro del que se encuentra el financiamiento al sector avícola, se encuentra dividido en:



a) **Crédito Comercial Corporativo**, es decir aquel cuyas operaciones de crédito están dirigidas a actividades productivas, otorgadas a sujetos de crédito cuyas ventas anuales sean iguales o superiores a USD 5 millones y;

b) **Crédito Comercial PYMES**, osea operaciones de crédito dirigidas a actividades productivas, otorgadas a sujetos de crédito cuyas ventas anuales sean iguales o superiores a USD 100 mil, e inferiores a los niveles de ventas mínimos del segmento corporativo; se observa una tendencia hacia la reducción de las tasas activas referenciales de igual manera influenciado por la nueva metodología definida para el cálculo de las tasas de interés.

Gráfico N° 14. Tasas Activas Referenciales Vigentes para el Crédito Comercial



FUENTE: Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

Las principales desventajas competitivas que se presentan en el sector financiero privado son:



- Escaso acceso al crédito para capital de trabajo de PYMES y para los sectores agrícola y avícola.
- Desarrollo limitado del mercado de crédito a largo plazo
- Altos costos del crédito productivo
- Crédito concentrado en el financiamiento de consumo y corto plazo.

Se puede advertir que la incertidumbre política provocada por la Asamblea Nacional Constituyente (ANC) ha afectado las actividades económicas en el país. Sin embargo, el sector avícola conserva un razonable nivel de estabilidad, el cual permite prever que la demanda de productos de insumos agrícolas mantenga sus niveles históricos. La reactivación económica se dará en función de:

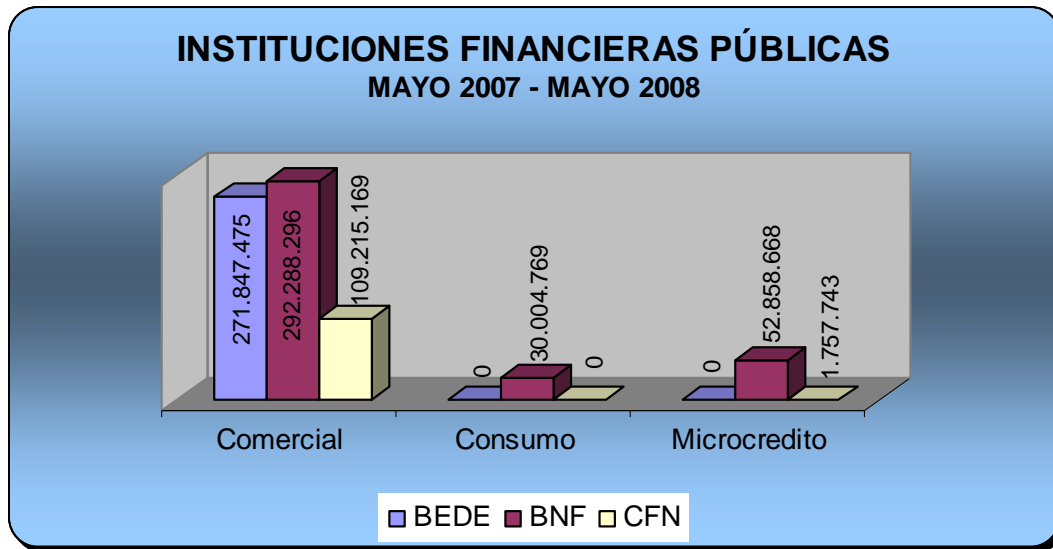
- Las señales que vaya dando la ANC respecto a crear un marco de reglas adecuadas y confiables para garantizar la inversión y el crecimiento; y,
- Las medidas específicas que el gobierno vaya adoptando para estimular al sector productivo.

2.2.1.1.4.2 INSTITUCIONES FINANCIERAS ESTATALES

Las instituciones financieras estatales están conformadas básicamente por el Banco Nacional de Fomento (BNF), Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), Corporación Financiera Nacional (CFN), Banco Ecuatoriano de Desarrollo (BEDE) y el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE). La principal institución en apoyar al sector productivo del país es el Banco Nacional de Fomento como se puede observar en el siguiente gráfico:



Gráfico Nº 15. Volumen de Crédito por Tipo de Crédito



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

El Banco Nacional de Fomento (BNF) es una entidad estatal que inició operaciones en 1928. Su gestión se enfoca al fomento de la producción agropecuaria, artesanía y pequeña industria. Cuenta con su propia Ley Orgánica. Es la única entidad financiera pública que opera como banco de primer piso y tiene una amplia red a nivel nacional agrupada en 6 zonales, 74 sucursales y 17 agencias, aunque muchas de sus sucursales y agencias tienen una visión de servicio a la comunidad y se mantienen por presión de las comunidades a las que sirven, pues son deficitarias. El propietario único del Banco es el Estado Ecuatoriano. Gracias a sus créditos el Banco Nacional de Fomento, es reconocido a nivel nacional, por la excelencia y la factibilidad que brinda día a día a sus cientos de mutualistas, quienes reconocen la amplia labor que cumple la entidad.

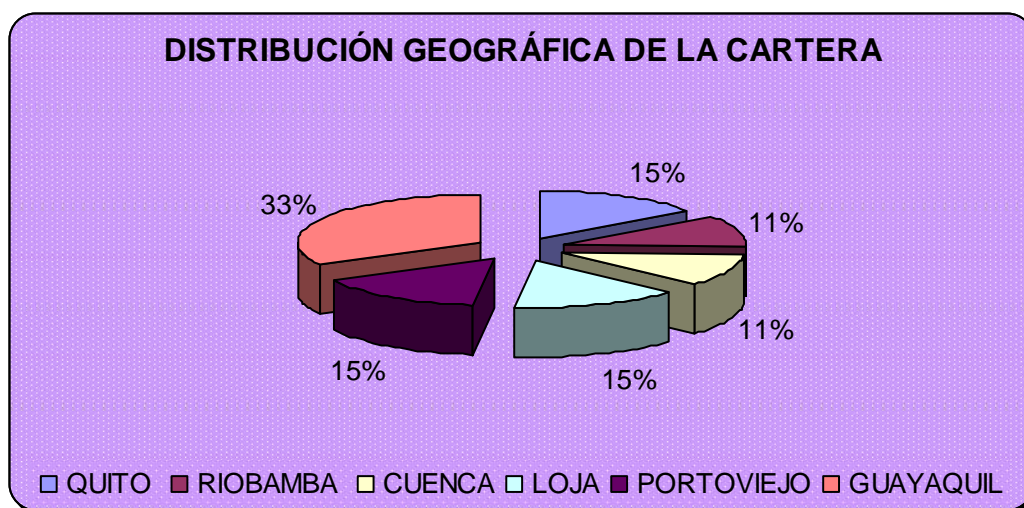
El fondeo del BNF sigue sustentado en sus captaciones vía depósitos en cuentas corrientes, libretas de ahorro y depósitos a plazo. Aunque durante el 2007 han sido muy importantes los aportes efectuados por el Gobierno Nacional, que no tienen costo para el Banco.



La Administración del BNF bajo la disposición del Gobierno Nacional atiende programas sociales con subsidios como el 5-5-5, venta de úrea y de harina. El BNF en el año 2007 otorgó créditos por un total de 37 millones 193 mil dólares, mientras que el 2008 el monto total ascendió a 86 millones 079 mil dólares, lo que significa un considerable aumento en el apoyo crediticio al sector productivo.

Del mismo modo, se prevé atender hasta el 30 de abril de este año, entre solicitudes aprobadas y en trámite, 10 millones de dólares. Además, para este año se proyecta conceder créditos hasta 140 millones de dólares. El crédito otorgado se encuentra principalmente en Guayaquil y Portoviejo que son las zonas de mayor participación.

Gráfico N° 16. Distribución Geográfica de la Cartera del BNF



FUENTE: Banco Nacional de Fomento

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

Los créditos otorgados al sector productor han conseguido que zonas agrícolas y pecuarias del país se consoliden, logrando mejorar en gran parte sus réditos económicos; gracias también a la constante asistencia que brinda el equipo de técnicos que permanentemente ofrecen la capacitación, de cómo y cuándo



invertir sus créditos, así el riesgo de pérdida económica es menor. Los sectores productivos susceptibles de financiamiento son:

- ✓ Agrícola
- ✓ Pecuario
- ✓ Pequeña Industria
- ✓ Artesanía
- ✓ Pesca Artesanal
- ✓ Servicio
- ✓ Comercio
- ✓ Turismo

Las principales desventajas competitivas que se presentan en el sector financiero público son:

- Ⓢ Montos pequeños
- Ⓢ Acceso estricto y complicado a los distintos tipos de crédito

El sector agropecuario se ha visto afectado por una serie de fenómenos ambientales mismos que han disminuido su productividad. Para enfrentar esta crisis, el gobierno nacional decretó el estado de emergencia que permite financiar una estrategia de contingencia destinada a:

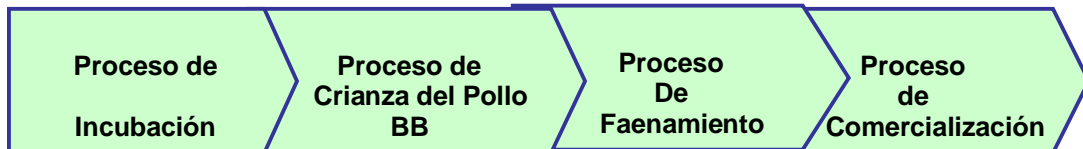
- 1 Reducir las tasas de interés, revisar los créditos otorgados por el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, y condonar intereses en cosechas perdidas por los agricultores.
- 2 Reestructurar los pasivos de los agricultores cuyos cultivos fueron afectados por heladas y por sequías.



2.2.1.2 MICROAMBIENTE

2.2.1.2.1 PROVEEDORES

Gráfico N° 17. Cadena de Valor Avícola “La Granja S.A.”



FUENTE: Avícola “La Granja S.A.”

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

- ① **Proceso de incubación:** En este proceso se cubre desde la compra del huevo fértil, hasta la incubación del pollo BB (Ubicación Chongón). El principal componente de costo en este proceso es el costo variable de la materia prima “huevo fértil”, el mismo que es importado de los E.E.U.U. que representa el 77% del costo.
- ① **Proceso de crianza del pollo BB:** En este proceso se recibe el pollo BB en las granjas; se lo cría y alimenta (en Granjas y/o Integrados) hasta un peso aproximado de 5 a 6 libras (pollo broiler). El principal componente de costo en este proceso es la materia prima, consistente en el balanceado y el pollo BB, que representa aproximadamente el 90% del costo total en este proceso.
- ① **Proceso de faenamiento:** En este proceso se recibe en la planta al pollo de 5 a 6 libras, para llevarlo al punto de venta listo para el consumo humano. El principal costo en este proceso es la materia prima del pollo en pie, que representa aproximadamente el 89% del costo total.



De los costos unitarios de cada uno de los procesos antes detallados, se obtienen los costos unitarios y los precios de venta al público por libra de carne de pollo.

- **Proceso de comercialización y/o distribución de Productos:** A través de la comercializadora y el desarrollo de un plan y ejecución de estudio de mercado abarcando lugares marginales del perímetro de la Ciudad.

Una de las ventajas mayores de la Corporación La Granja S.A. es contar con un proceso integrado que le permite generar economías de escala, abasteciendo cada uno de sus procesos con materia prima generada por la misma corporación en sus procesos previos.

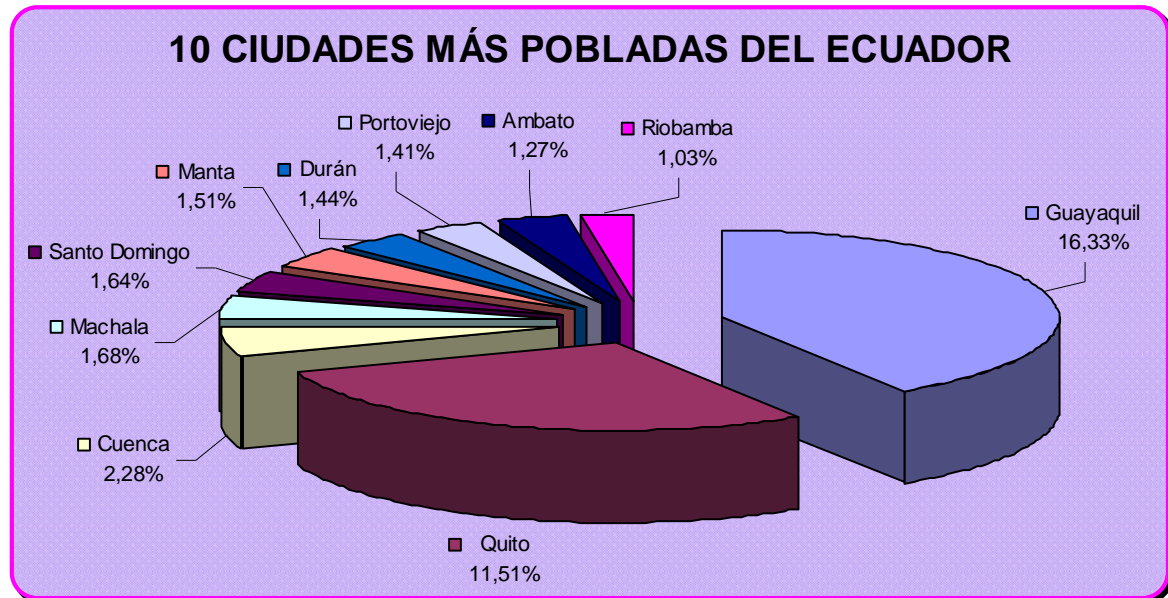
Por lo tanto, se determina un buen margen de competitividad que le permite ubicar el costo del producto terminado por debajo del precio de venta al público con el cual participan también otras empresas.

2.2.1.2.2 CLIENTES

Avícola La Granja S.A. como parte de la Corporación La Granja dentro del mercado nacional de carnes de pollo y pavo, cubre únicamente la demanda de la provincia de Guayas, específicamente Guayaquil, la misma que abarca el 16,33% de la población nacional, es decir, 2.274.620,01 habitantes.



Gráfico N° 18. Las 10 Ciudades más pobladas del Ecuador



FUENTE: *Negocios & Estrategias*

ELABORADO POR: *Verónica Agama A.*

La empresa con la finalidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes, es decir, del segmento correspondiente a los sectores medio, y medio bajo (43% de la población), se asegura de contar con los medios necesarios para llegar a cada uno de sus consumidores; para lo que se preocupa de invertir en maquinarias especializadas y con alta tecnología; y, capacitar a los empleados, lo que permite obtener un mejor desempeño a la empresa con el fin de entregar un servicio completo a los clientes sin que necesariamente traslade este costo al precio final del producto, aspectos que junto al interés de brindar productos de calidad a sus clientes, permite un posicionamiento importante dentro del segmento al cual se encuentra enfocado.

Las principales líneas de negocio de Avícola La Granja S.A. son la producción de carnes de pollo, pavo, cerdo y res. A través de su distribuidor DISCARNA S.A. llega al consumidor final, supermercados, restaurantes, hoteles, etc. Con una oportunidad en el corto plazo, ve la exportación de productos cárnicos a Venezuela, con quienes ya ha tenido contactos iniciales.

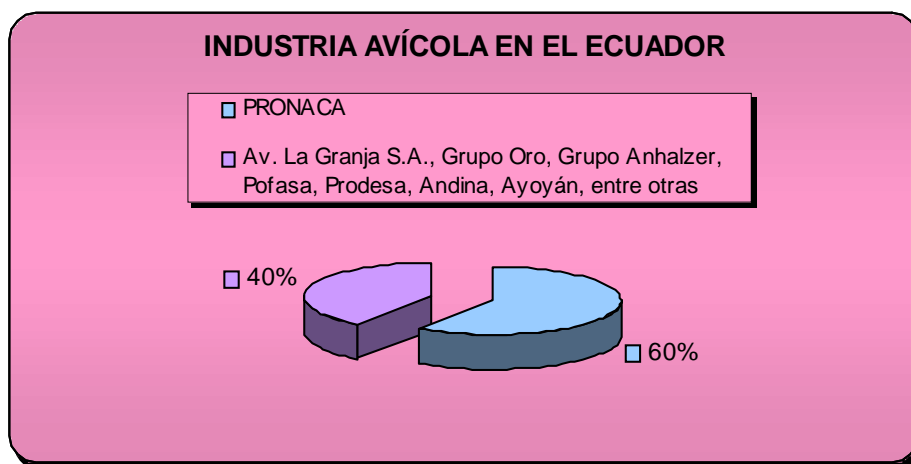


2.2.1.2.3 COMPETENCIA

Avícola La Granja S.A. compete en una industria que cuenta con un alto atractivo, sin embargo ha logrado ingresar a competir dentro del sector de supermercados de la ciudad de Guayaquil, el mismo que se encuentra dominado por dos grandes participantes en base a una estrategia de posicionarse en un nicho de mercado especializado en carnes y enfocado hacia el segmento poblacional de la clase media.

La Avícola es sinónimo de “Carnes de Calidad en Guayaquil”. Por ello, en el mercado de pollos su producción ocupa el tercer lugar a nivel nacional, luego de PRONACA y Pollo Oro.

Gráfico Nº 19. Distribución de la Industria Avícola en el Ecuador



FUENTE: Proyecto SICA

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

Sin embargo, la competencia con PRONACA no es un inconveniente puesto que esta empresa distribuye en la ciudad principalmente mediante Supermaxi y Mi Comisariato; mientras que la avícola La Granja S.A. se diferencia por su propio canal de comercialización (DISCARNA S.A.) hasta llegar al consumidor final en muchas ocasiones.



En el caso específico de la producción de cerdos en su mayoría, es decir el 65% de la carne proviene de traspatio, o sea no de industrias o granjas tecnificadas lo que permite vislumbrar una oportunidad para la empresa.

2.2.1.2.4 ORGANISMOS DE CONTROL

La Avícola La Granja S.A. al ser una empresa que cuenta con una escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil el 10 de Octubre del 2000, está controlada por la Superintendencia de Compañías lo cual genera mayor confianza tanto en sus clientes como empleados y personas en general.

Además, la Avícola La Granja S.A. como parte integrante del sector avícola cuenta con una reglamentación sanitaria que a través de la Comisión Nacional de Avicultura, conformada por funcionarios de

:

- ④ El Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria SESA, dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, ente oficial, regulador y de control, que define y ejecuta la política de Sanidad Agropecuaria del país, respaldado por normas sanitarias y fitosanitarias nacionales e internacionales a fin de precautelar: el estado sanitario y fitosanitario de los productos agropecuarios así como las acciones destinadas al mantenimiento de la salud animal y vegetal de conformidad a la política y normas técnicas del SESA
- ④ La Corporación Nacional de Avicultura del Ecuador CONAVE; y
- ④ La Asociación de Veterinarios Especializados en Avicultura AMEVEA

Busca mantener un estatus sanitario que brinde seguridad a la industria avícola y pecuaria compaginándola con el avance de estos sectores.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
AMENAZAS				
1	Incierta situación política y económica del país	0,06	1	0,06
2	Deterioro del poder adquisitivo de los salarios disminuyendo la economía familiar	0,06	1	0,06
3	Tendencia creciente en el comportamiento de los precios de las materias primas básicas utilizadas en la formulación de balanceados	0,09	1	0,09
4	Competencia en condiciones desfavorables frente a países vecinos por acuerdos comerciales establecidos	0,05	1	0,05
5	Mala publicidad en cuanto a las posibles enfermedades de las aves y su efecto sobre los humanos	0,04	1	0,04
OPORTUNIDADES				
1	Tendencia incremental en la demanda de productos avícolas	0,1	4	0,4
2	Apertura de mercado especialmente al mercado andino de productos avícolas	0,06	4	0,24
3	Únicamente sobreviven en el mercado grandes empresas al ser un negocio de volumen y altos requerimientos fitosanitarios	0,08	3	0,24
4	El consumo de carne de pollo es considerado como parte fundamental de una alimentación saludable y dentro de los alimentos de primera necesidad	0,1	3	0,3
5	Adopción de nuevas tecnologías y mayor escala de producción logrando una mejora de los productos a un menor costo unitario	0,06	3	0,18
6	Instituciones financieras Privadas ofrecen créditos a corto plazo con altos costos y excesivas garantías.	0,05	4	0,2
7	Montos pequeños, y acceso estricto y complicado a créditos de la CFN y BNF	0,05	4	0,2
8	Alianzas estratégicas e inversión para la consolidación de la cadena agroindustrial	0,1	4	0,4
9	La Competencia existente permite mejorar continuamente	0,04	3	0,12
10	Empresa controlada por la Superintendencia de Compañías y la Comisión Nacional de Avicultura	0,06	3	0,18
		1		2,76

En el análisis externo se pueden observar tanto las amenazas como las oportunidades de la Avícola “La Granja S.A.”, las mismas que nos han dado como resultado **2,76** que corresponde a un nivel de equilibrio

2.2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno comprende el estudio de las variables sobre las cuales la Avícola “La Granja S.A.” puede influir en su modificación. Son de utilidad en la identificación tanto de las Fortalezas como de las Debilidades de la empresa.



2.2.2.1 ADMINISTRATIVA

La Avícola “La Granja S.A.” como parte de la Corporación La Granja S.A. se encuentra gobernada por la Junta de Accionistas, administrada y representada legalmente por la PRESIDENCIA. Para el desarrollo de las diferentes actividades de negocios y a fin de cumplir los objetivos empresariales cuenta con una estructura jerárquica completamente definida, y el número de empleados y funcionarios está en directa relación con el volumen de sus operaciones y de sus responsabilidades.

El accionista de la empresa al mismo tiempo es el Representante Legal, Presidente, Gerente General. La plana ejecutiva está representada en los siguientes cargos:

- ✓ Gerente Financiero Administrativo
- ✓ Gerente de Comercialización
- ✓ Jefe de Producción
- ✓ Jefe de Incubadora
- ✓ Jefe de Planta Procesadora
- ✓ Jefes de granjas (pollo y cerdo)

Sobre esta estructura se ha formalizado la asignación de funciones y responsabilidades de cada colaborador para el cumplimiento de los objetivos, políticas y principales procesos de la organización.

Para que los planes y metas definidas en las distintas áreas de trabajo se desarrollen de manera exitosa, Avícola La Granja S.A. está organizada como se muestra a continuación:



Cuadro Nº 13. Número de Empleados y Trabajadores

ÁREA DE TRABAJO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Ejecutivos y Administrativos	5
Comercializadora	1
Planta de Km.46	169
Granja de Buenos Aires	11
Granja de Km.122	16
Granja Km.86	20
Granja Km.46	3
Granja de Sacachun #1	11
Granja de Sacachun #2	6
Granja Pavos Km.90	5
Incubadora	12
Total	259

FUENTE: Avícola “La Granja S.A.”

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

La organización mantiene un recurso humano altamente calificado, y de amplia experiencia en su nivel ejecutivo. Además, posee una relevante capacitación profesional a sus principales funcionarios, así como atención a un proceso de selección del personal suficiente e idóneo para cumplir sus funciones dentro de la organización.

Sin embargo, no se ha establecido formalmente un plan de continuidad del negocio en los casos de ausencia o sucesión de sus principales funcionarios (sólo para el caso del gerente-propietario). De igual forma no se conoce la formalización de la reasignación temporal de responsabilidades o reemplazo de ejecutivos claves por distintos eventos (enfermedad, jubilación, siniestro, u otro evento inesperado).

En la Avícola La Granja S.A. existe una estrecha vinculación entre los propietarios, funcionarios de control y trabajadores generando canales de información eficientes que permiten conocer la situación de la empresa, metas, planificación estratégica convirtiéndose en la base fundamental para que la



avícola ocupe un lugar importante en la industria nacional generando dinamismo en el sector avícola y plazas de trabajo a un gran número de personas.

2.2.2.2 FINANCIERA.

Avícola “La Granja S.A.” es una persona jurídica de carácter privado con fines de lucro, cuyo flujo de fondos se origina principalmente en la crianza, faena y comercialización de productos cárnicos principalmente provenientes de pollos, por ser éste el producto más vendido y en el cual se ha logrado mayor especialización.

Dentro de la empresa, las cuentas por cobrar se han incrementado lo que refleja que el volumen de ventas a crédito ha crecido, para lo cual la Avícola “La Granja S.A.” ha realizado juicios de valor razonablemente acercados a la realidad en relación con la probabilidad de incumplimiento de los clientes estableciendo condicionantes en la concesión del crédito tales como la capacidad de pago de sus clientes.

Además, la carne de pollo al ser un producto de alta rotación no permite conceder créditos a plazos muy amplios, por lo tanto se cuenta con una recuperación rápida de las deudas de los clientes a fin de evitar problemas de liquidez dentro de la empresa.

En fin, el manejo financiero de la avícola es eficiente asegurando sus ingresos lo que se refleja en sus operaciones, las mismas que presentan una evolución positiva tal como lo evidencia el mejoramiento de sus utilidades como se puede observar en el siguiente Balance General:



Cuadro Nº 14. Balance General Avícola La Granja S.A.

AVÍCOLA "LA GRANJA S.A."				
BALANCE GENERAL				
(Expresado en Dólares Estadounidenses)				
	Al 31/12/2006	Incremento y/o Decremento	Al 31/12/2007	Porcentaje Global
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja Banco	3.000,00	0,00	3.000,00	0,05%
Cuentas por Cobrar neto	171.000,00	127.000,00	298.000,00	4,97%
Inventarios	1.011.000,00	685.000,00	1.696.000,00	28,31%
Otros Activos Corrientes	5.000,00	-5.000,00		
Total Activos Corrientes	1.190.000,00	807.000,00	1.997.000,00	33,34%
Activo Largo Plazo				
Propiedad, Planta y Equipo	4.137.000,00	-155.000,00	3.982.000,00	66,48%
Otros Activos	11.000,00	0,00	11.000,00	0,18%
Total del Activo	5.338.000,00	652.000,00	5.990.000,00	100,00%
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones Bancarias	147.000,00	-121.000,00	26.000,00	0,81%
Cuentas por Pagar	4.786.000,00	-2.026.000,00	2.760.000,00	85,98%
Pasivos Acumulados	69.000,00	-21.000,00	48.000,00	1,50%
Otros pasivos corrientes		6.000,00	6.000,00	0,19%
Total Pasivo Corriente	5.002.000,00	-2.162.000,00	2.840.000,00	88,47%
Pasivo Largo Plazo				
DISCARNA		370.000,00	370.000,00	11,53%
Total Pasivo Largo Plazo		370.000,00	370.000,00	11,53%
Total Pasivo	5.002.000,00	-1.792.000,00	3.210.000,00	100,00%
PATRIMONIO				
Capital Social	220.000,00	0,00	220.000,00	7,91%
Aporte para futura Capitalización		2.000.000,00	2.000.000,00	71,94%
Reserva Legal	11.000,00	1.000,00	12.000,00	0,43%
Utilidad del Ejercicio años anteriores	52.000,00	52.000,00	104.000,00	3,74%
Utilidad del Ejercicio	53.000,00	391.000,00	444.000,00	15,97%
Total Patrimonio	336.000,00	2.444.000,00	2.780.000,00	100,00%
Total Pasivo/Patrimonio	5.338.000,00	652.000,00	5.990.000,00	100,00%

FUENTE: Avícola "La Granja S.A."

ELABORADO POR: Verónica Agama A.



2.2.2.3 TECNOLÓGICA

Las empresas de alta tecnología se encuentran en capacidad de abastecerse y acopiar las materias primas importadas y de producción nacional en cantidades suficientes y a precios adecuados, aspecto que redundará en la obtención de una mayor rentabilidad. Avícola La Granja S.A. es una empresa que se preocupa de mantener equipos de tecnología acordes a la industria a fin de mantenerse a la par principalmente de la empresa líder en este mercado Pronaca.

A fin de llevar a la mesa de los clientes productos de calidad, Avícola La Granja S.A. emplea sistemas de información que le permiten desarrollar sus actividades de manera eficiente optimizando recursos, estos sistemas son los que se detallan a continuación:

Cuadro N° 15. Sistemas de información de la Avícola La Granja S.A.

APLICACIÓN	MODULOS	PLATAFORMA	OBSERVACIÓN
SYSCON	• Cuentas por cobrar		
Sistema de	• Cuentas por pagar	Microsoft	
Control de	• Contabilidad	Visual Fox	
Inventario	• Roles		
	• Auditoria		
Sistema	• Inventario –	Microsoft	Aplicación
inventario y	Facturación	Visual Basic	desarrollada
facturación	• Auditoria		por la empresa

FUENTE: Avícola “La Granja S.A.”

ELABORADO POR: Verónica Agama A.

Avícola La Granja S.A. se responsabiliza tanto de la parametrización como del mantenimiento de cada una de las aplicaciones.



La plataforma tecnológica empleada en la organización presenta una alta flexibilidad, lo cual permite realizar mejoras en su programación de acuerdo a los requerimientos solicitados por la administración.

La empresa posee un departamento de sistemas, el cual mantiene una nómina de personas debidamente capacitadas y con experiencia suficiente, responsables de la estructura de tecnología y sistemas de información. Adicionalmente, la misma esta cumpliendo adecuadamente las funciones requeridas y como soporte de la gestión de negocios, producción y administración de la empresa.

Respecto a las seguridades aplicadas a los procesos de producción, la empresa cuenta con procedimientos de respaldo periódicos de la información crítica.

Por otro lado, en el año 2006, se Instaló un Equipo Importado completo de Camal para el faenamiento de carnes de res y cerdos. También cuenta con Infraestructura propia (bodegas, cámaras frigoríficas) ubicados estratégicamente en los locales donde se comercializa el producto logrando así que el mismo llegue en condiciones óptimas de calidad hasta el consumidor.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FACTORES INTERNOS CLAVES		Ponderación	Resultado Ponderado
DEBILIDADES			
1	No existe un plan de continuidad de negocio para la reasignación temporal de responsabilidades o reemplazo de ejecutivos claves por distintos eventos	0,1	0,2
2	La capacitación es dirigida únicamente a los ejecutivos, es limitada	0,1	0,1
3	Baja productividad en la producción de materias primas agrícolas, frente a la media internacional	0,1	0,2
FORTALEZAS			
1	Alianzas Estratégicas	0,07	0,28
2	Buen posicionamiento de mercado	0,05	0,15
3	Están definidas misión y visión institucional	0,05	0,15
4	Liderazgo de la gerencia en el manejo de la Avícola	0,04	0,12
5	Planes estratégicos y operativos establecidos a todo nivel de la empresa en forma individual y evaluados por la gerencia y los distintos niveles de supervisión en forma constante y continua.	0,07	0,28
6	Reclutamiento y Selección del personal suficiente e idóneo	0,04	0,12
7	Canales de información eficientes que permiten conocer la situación de la empresa, metas, planificación estratégica en todos los niveles	0,04	0,12
8	Recurso humano altamente calificado y de amplia experiencia en su nivel ejecutivo	0,07	0,28
9	Proceso integrado que permite generar economías de escala	0,08	0,32
10	Inversión en maquinarias especializadas y con alta tecnología	0,07	0,21
11	Buena administración financiera	0,07	0,28
12	El personal tiene claramente definidas sus funciones y responsabilidades	0,05	0,15
		1	2,96

En cuanto al Análisis Interno, en el que se puede observar las debilidades y fortalezas de la Avícola “La Granja S.A.”, se ha obtenido un resultado de **2,96** que indica un nivel aceptable en el manejo relacionado con su desarrollo interno respecto de la realidad interna.



MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

MATRICES FACTOR INTERNO - EXTERNO	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación del Factor Externo	2,76
Resultados ponderados totales de evaluación del Factor Interno	2,96

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO Y EXTERNO

Matriz de Evaluación del Factor Interno				
Matriz de Evaluación del Factor Externo	Alto (3,68 - 5,00)	PERSISTA O RESISTA	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE
	Mediano (2,34 - 3,67)	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA	COSECHE O ELIMINE
	Bajo (1,00 - 2,33)	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA
	Débil (1,00 - 2,33)	Promedio (2,34 - 3,67)	Fuerte (3,68 - 5,00)	

Kotler Philip y Armstrong, Cari, "Fundamentos de Mercadotecnia"

La Avícola La Granja S.A. al comparar tanto su escenario interno como externo se observa que mantiene un equilibrio armónico. Por lo tanto es recomendable mantener una inversión adecuada y conocimiento oportuno del mercado a fin de generar flujos de efectivo que aseguren su estabilidad en el mercado.

2.3 ANÁLISIS FODA

A través del análisis tanto del ambiente interno como externo en el que se desenvuelve la Avícola La Granja S.A. se han establecido las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa.



OPORTUNIDADES

1. **Tendencia incremental en la demanda de productos avícolas** lo que permite aumentar tanto la participación en el mercado de la Avícola La Granja S.A. como sus ingresos provenientes de las ventas de estos productos.
2. **Apertura de mercado especialmente al mercado andino de productos avícolas** con lo que se crea un ambiente favorable que permite pensar en el crecimiento de la Avícola La Granja S.A. a través de la exportación de sus productos hacia nuevos mercados.
3. **Únicamente sobreviven en el mercado grandes empresas al ser un negocio de volumen y altos requerimientos fitosanitarios** creando barreras de entrada para posibles nuevos competidores, dejando libre este mercado para ser explotado.
4. **El consumo de carne de pollo es considerado como parte fundamental de una alimentación saludable y dentro de los alimentos de primera necesidad** creando una ventaja competitiva frente a las demás carnes y por lo tanto un incremento del consumo per cápita de carne de pollo.
5. **Adopción de nuevas tecnologías y mayor escala de producción logrando una mejora de los productos a un menor costo unitario** con lo que se evita el traspaso del costo a los consumidores finales.
6. **Instituciones financieras Privadas ofrecen créditos a corto plazo con altos costos y excesivas garantías** dejando libre el segmento de mercado que requiere de financiamiento a largo plazo y a menor costo.
7. **Montos pequeños, y acceso estricto y complicado a créditos de la CFN y BNF** dejando libre el segmento de mercado que requiere de un mayor financiamiento, a largo plazo, menor costo y sin excesivas restricciones.



8. **Alianzas estratégicas e inversión para la consolidación de la cadena agroindustrial** que involucran a productores de las materias primas y abastecedoras de la industria avícola a fin de alcanzar niveles de productividad adecuados.
9. **La Competencia existente permite mejorar continuamente** puesto que obliga a mantener niveles tecnológicos y de productividad acordes a la industria en la que se desenvuelve.
10. **Empresa controlada por la Superintendencia de Compañías y la Comisión Nacional de Avicultura**, situación que obliga a mantener estándares de calidad en los procesos y productos que intervienen en la cadena agroindustrial.

AMENAZAS

1. **Incierta situación política y económica del país** que ha desembocado en la incertidumbre en ciertos sectores del sector real de la economía impidiendo el crecimiento de la economía en el país.
2. **Deterioro del poder adquisitivo de los salarios disminuyendo la economía familiar** lo cual influye directamente en la adquisición de la carne de pollo en los hogares de los ecuatorianos.
3. **Tendencia creciente en el comportamiento de los precios de las materias primas básicas utilizadas en la formulación de balanceados** que representan un elemento básico dentro del costo del producto final de la cadena agroindustrial, es decir, la carne de pollo.
4. **Competencia en condiciones desfavorables frente a países vecinos por acuerdos comerciales establecidos** ya que estos países tienen acceso a materias primas a menores costos reduciendo



el costo total del producto y por ende aumentando su competitividad frente a países que no cuentan con estos acuerdos.

5. **Mala publicidad en cuanto a las posibles enfermedades de las aves y su efecto sobre los humanos**, lo que disminuiría el consumo de carne de pollo como resultado de la desconfianza generada por mencionados rumores.

FORTALEZAS

1. **Alianzas Estratégicas** que permiten a la Avícola La Granja S.A. consolidar su cadena agroindustrial en la que se encuentran involucrados: productores de materias primas y abastecedores de la industria avícola, reduciendo costos.
2. **Buen posicionamiento de mercado** que permite a La Granja S.A. mantener un buen nivel de ingresos provenientes de la confianza de sus clientes en los productos ofertados, lo que servirá de base para abrir nuevos segmentos de mercado.
3. **Están definidas misión y visión institucional** lo que permite a La Granja S.A. conocer su naturaleza y direccionar su esfuerzo y actuación hasta alcanzar su visión.
4. **Liderazgo de la gerencia en el manejo de la Avícola** logrando que el personal a todo nivel de La Granja S.A. cumpla satisfactoriamente con sus tareas y responsabilidades.
5. **Planes estratégicos y operativos establecidos a todo nivel de la empresa en forma individual y evaluados por la gerencia y los distintos niveles de supervisión en forma constante y continua** lo que permite sustituir las acciones sin dirección por aquellas que



produzcan resultados y conlleven al cumplimiento del compromiso de la empresa.

6. **Reclutamiento y Selección del personal suficiente e idóneo** que ejecuta todas sus funciones y responsabilidades con eficacia y eficiencia generando confianza en que la Avícola La Granja S.A. ofrece un producto final de calidad.
7. **Canales de información eficientes que permiten conocer la situación de la empresa, metas, planificación estratégica en todos los niveles** logrando que quienes forman parte de la Avícola La Granja S.A. se sientan comprometidos y trabajen en el logro de las metas de la empresa.
8. **Recurso humano altamente calificado y de amplia experiencia en su nivel ejecutivo**, la Avícola La Granja S.A. dispone de personal contratado con gran capacidad y conocimientos de los procesos administrativos a más de los operativos.
9. **Proceso integrado que permite generar economías de escala** ya que Avícola La Granja S.A. abastece cada uno de sus procesos con materia prima generada por la misma corporación en sus procesos previos, reduciendo costos.
10. **Inversión en maquinarias especializadas y con alta tecnología** puesto que la Avícola La Granja S.A. se preocupa de contar con la tecnología acorde a la industria en la que se desenvuelve.
11. **Buena administración financiera** que permite la inversión de los recursos de la Avícola La Granja S.A. a fin de obtener beneficios y utilidades superiores, generando confianza en sus empleados y accionistas.
12. **El personal tiene claramente definidas sus funciones y responsabilidades** lo que permite al personal comprometerse con sus tareas especializándose en cada una de ellas, aumentando la productividad y calidad de los productos ofertados por La Granja S.A. lo que permite llegar a los clientes con productos de calidad y cumplir con las metas y objetivos de la empresa.



DEBILIDADES

- 1. No existe un plan de continuidad de negocio para la reasignación temporal de responsabilidades o reemplazo de ejecutivos claves por distintos eventos** como ausencia o sucesión de sus principales funcionarios (gerente-propietario) y en el caso de los ejecutivos claves por enfermedad, jubilación, siniestro, u otro evento inesperado afectando el normal funcionamiento de la Avícola La Granja S.A. durante estos eventos.
- 2. La capacitación es dirigida únicamente a los ejecutivos, es limitada**, debido a que esta capacitación es dada en función de los costos dejando de lado la instrucción a los niveles operativos quienes son los responsables directos de la producción.
- 3. Baja productividad en la producción de materias primas agrícolas, frente a la media internacional** debido a la falta de apoyo al sector agrícola en el Ecuador, productor principalmente de maíz y soya, productos básicos utilizados en la elaboración de balanceados.

2.3.1 MATRICES

MATRICES RESUMEN (1-4)

MATRIZ 1

DEBILIDADES	
1	No existe un plan de continuidad de negocio para la reasignación temporal de responsabilidades o reemplazo de ejecutivos claves por distintos eventos
2	La capacitación es dirigida únicamente a los ejecutivos, es limitada
3	Baja productividad en la producción de materias primas agrícolas, frente a la media internacional



MATRIZ 2

OPORTUNIDADES	
1	Tendencia incremental en la demanda de productos avícolas
2	Apertura de mercado especialmente al mercado andino de productos avícolas
3	Únicamente sobreviven en el mercado grandes empresas al ser un negocio de volumen y altos requerimientos fitosanitarios
4	El consumo de carne de pollo es considerado como parte fundamental de una alimentación saludable y dentro de los alimentos de primera necesidad
5	Adopción de nuevas tecnologías y mayor escala de producción logrando una mejora de los productos a un menor costo unitario
6	Instituciones financieras Privadas ofrecen créditos a corto plazo con altos costos y excesivas garantías.
7	Montos pequeños, y acceso estricto y complicado a créditos de la CFN y BNF
8	Alianzas estratégicas e inversión para la consolidación de la cadena agroindustrial
9	La Competencia existente permite mejorar continuamente
10	Empresa controlada por la Superintendencia de Compañías y la Comisión Nacional de Avicultores

MATRIZ 3

FORTALEZAS	
1	Alianzas Estratégicas
2	Buen posicionamiento de mercado
3	Están definidas misión y visión institucional
4	Liderazgo de la gerencia en el manejo de la Avícola
5	Planes estratégicos y operativos establecidos a todo nivel de la empresa en forma individual y evaluados por la gerencia y los distintos niveles de supervisión en forma constante y continua.
6	Reclutamiento y Selección del personal suficiente e idóneo
7	Canales de información eficientes que permiten conocer la situación de la empresa, metas, planificación estratégica en todos los niveles
8	Recurso humano altamente calificado y de amplia experiencia en su nivel ejecutivo
9	Proceso integrado que permite generar economías de escala
10	Inversión en maquinarias especializadas y con alta tecnología
11	Buena administración financiera
12	El personal tiene claramente definidas sus funciones y responsabilidades



MATRIZ 4

AMENAZAS	
1	Incierta situación política y económica del país
2	Deterioro del poder adquisitivo de los salarios disminuyendo la economía familiar
3	Tendencia creciente en el comportamiento de los precios de las materias primas básicas utilizadas en la formulación de balanceados
4	Competencia en condiciones desfavorables frente a países vecinos por acuerdos comerciales establecidos
5	Mala publicidad en cuanto a las posibles enfermedades de las aves y su efecto sobre los humanos

MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS (5 – 8)

MATRIZ 5

DEBILIDADES		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	No existe un plan de continuidad de negocio para la reasignación temporal de responsabilidades o reemplazo de ejecutivos claves por distintos eventos	X		
2	La capacitación es dirigida únicamente a los ejecutivos, es limitada	X		
3	Baja productividad en la producción de materias primas agrícolas, frente a la media internacional	X		



MATRIZ 6

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Tendencia incremental en la demanda de productos avícolas	X		
2	Apertura de mercado especialmente al mercado andino de productos avícolas	X		
3	Únicamente sobreviven en el mercado grandes empresas al ser un negocio de volumen y altos requerimientos fitosanitarios	X		
4	El consumo de carne de pollo es considerado como parte fundamental de una alimentación saludable y dentro de los alimentos de primera necesidad	X		
5	Adopción de nuevas tecnologías y mayor escala de producción logrando una mejora de los productos a un menor costo unitario	X		
6	Instituciones financieras Privadas ofrecen créditos a corto plazo con altos costos y excesivas garantías.		X	
7	Montos pequeños, y acceso estricto y complicado a créditos de la CFN y BNF		X	
8	Alianzas estratégicas e inversión para la consolidación de la cadena agroindustrial	X		
9	La Competencia existente permite mejorar continuamente		X	
10	Empresa controlada por la Superintendencia de Compañías y la Comisión Nacional de Avicultores		X	



MATRIZ 7

FORTALEZAS		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Alianzas Estratégicas	X		
2	Buen posicionamiento de mercado	X		
3	Están definidas misión y visión institucional	X		
4	Liderazgo de la gerencia en el manejo de la Avícola		X	
5	Planes estratégicos y operativos establecidos a todo nivel de la empresa en forma individual y evaluados por la gerencia y los distintos niveles de supervisión en forma constante y continua.	X		
6	Reclutamiento y Selección del personal suficiente e idóneo		X	
7	Canales de información eficientes que permiten conocer la situación de la empresa, metas, planificación estratégica en todos los niveles	X		
8	Recurso humano altamente calificado y de amplia experiencia en su nivel ejecutivo	X		
9	Proceso integrado que permite generar economías de escala	X		
10	Inversión en maquinarias especializadas y con alta tecnología	X		
11	Buena administración financiera		X	
12	El personal tiene claramente definidas sus funciones y responsabilidades	X		

MATRIZ 8

AMENAZAS		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Incierta situación política y económica del país	X		
2	Deterioro del poder adquisitivo de los salarios disminuyendo la economía familiar	X		
3	Tendencia creciente en el comportamiento de los precios de las materias primas básicas utilizadas en la formulación de balanceados	X		
4	Competencia en condiciones desfavorables frente a países vecinos por acuerdos comerciales establecidos		X	
5	Mala publicidad en cuanto a las posibles enfermedades de las aves y su efecto sobre los humanos		X	



MATRICES DE ACCIÓN (9 – 12)

Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de repuesta interna de parte de la Avícola la Granja S.A., buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

MATRIZ 9

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (FO)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div> <p style="text-align: center; color: magenta;">FORTALEZAS</p>	O P O R T U N I D A D E S	Tendencia incremental en la demanda de productos avícolas	Apertura de mercado especialmente al mercado andino de productos avícolas	Únicamente sobreviven en el mercado grandes empresas al ser un negocio de volumen y altos requerimientos fitosanitarios	El consumo de carne de pollo es considerado como parte fundamental de una alimentación saludable y dentro de los alimentos de primera necesidad	Adopción de nuevas tecnologías y mayor escala de producción logrando una mejora de los productos a un menor costo unitario	Alianzas estratégicas e inversión para la consolidación de la cadena agroindustrial	TOTAL
	Alianzas Estratégicas		5	5	3	5	5	5
Buen posicionamiento de mercado		5	5	5	5	1	5	26
Están definidas misión y visión institucional		5	5	1	5	3	5	24
Planes estratégicos y operativos establecidos a todo nivel de la empresa en forma individual y evaluados por la gerencia y los distintos niveles de supervisión en forma constante y continua.		5	5	3	5	5	5	28
Canales de información eficientes que permiten conocer la situación de la empresa, metas, planificación estratégica en todos los niveles		5	5	3	5	5	5	28
Recurso humano altamente calificado y de amplia experiencia en su nivel ejecutivo		5	5	5	5	5	5	30
Proceso integrado que permite generar economías de escala		5	5	5	5	5	5	30
Inversión en maquinarias especializadas y con alta tecnología		5	5	5	5	5	5	30
El personal tiene claramente definidas sus funciones y responsabilidades		3	3	3	3	1	3	16
TOTAL		43	43	33	43	35	43	240

La Avícola La Granja S.A. debe afrontar sus debilidades y convertirlas en fortalezas a fin de aplicar las estrategias FO. A la Avícola le corresponderá direccionar sus esfuerzos y estrategias a convertir las oportunidades en verdaderas oportunidades de éxito una vez que se hayan identificado las amenazas para así tomar decisiones oportunas que conlleven a su eliminación.



MATRIZ 10

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (DA)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div> <p style="text-align: center; color: magenta;">DEBILIDADES</p>	A M E N A Z A S	Incierta situación política y económica del país	Deterioro del poder adquisitivo de los salarios disminuyendo la economía familiar	Competencia en condiciones desfavorables frente a países vecinos por acuerdos comerciales establecidos	Tendencia creciente en el comportamiento de los precios de las materias primas básicas utilizadas en la formulación de balanceados	TOTAL
No existe un plan de continuidad de negocio para la reasignación temporal de responsabilidades o reemplazo de ejecutivos claves por distintos eventos		1	1	3	3	8
La capacitación es dirigida únicamente a los ejecutivos, es limitada		1	3	3	1	8
Baja productividad en la producción de materias primas agrícolas, frente a la media internacional		5	3	1	5	14
TOTAL		7	7	7	9	30

Avícola La Granja S.A. a través de esta matriz, busca eliminar o minimizar las debilidades internas e impedir que las amenazas externas afecten a la empresa, ya que se observa como las debilidades maximizarán las amenazas, así pues, se establecen estrategias de tipo defensivo.



MATRIZ 11

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA (FA)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div> <p style="text-align: center; color: magenta;">FORTALEZAS</p>	A	M	E	N	A	Z	A	S	TOTAL
	Incierta situación política y económica del país	Deterioro del poder adquisitivo de los salarios disminuyendo la economía familiar	Competencia en condiciones desfavorables frente a países vecinos por acuerdos comerciales establecidos	Tendencia creciente en el comportamiento de los precios de las materias primas básicas utilizadas en la formulación de balanceados					
Alianzas Estratégicas	5	5	5	5	20				
Buen posicionamiento de mercado	3	3	5	3	14				
Están definidas misión y visión institucional	1	1	3	3	8				
Planes estratégicos y operativos establecidos a todo nivel de la empresa en forma individual y evaluados por la gerencia y los distintos niveles de supervisión en forma constante y continua.	5	5	5	5	20				
Canales de información eficientes que permiten conocer la situación de la empresa, metas, planificación estratégica en todos los niveles	5	5	5	5	20				
Recurso humano altamente calificado y de amplia experiencia en su nivel ejecutivo	3	5	5	5	18				
Proceso integrado que permite generar economías de escala	5	3	5	5	18				
Inversión en maquinarias especializadas y con alta tecnología	1	1	3	1	6				
El personal tiene claramente definidas sus funciones y responsabilidades	1	1	3	3	8				
TOTAL	29	29	39	35	132				

La Avícola La Granja S.A. en esta matriz demuestra como las fortalezas minimizarán el efecto de las amenazas, es decir, busca determinar estrategias que permitan afrontar las amenazas.



MATRIZ 12

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO (DO)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div> <p style="text-align: center; color: magenta;">DEBILIDADES</p>	O P O R T U N I D A D E S						TOTAL
	Tendencia incremental en la demanda de productos avícolas	Apertura de mercado especialmente al mercado andino de productos avícolas	Únicamente sobreviven en el mercado grandes empresas al ser un negocio de volumen y altos requerimientos fitosanitarios	El consumo de carne de pollo es considerado como parte fundamental de una alimentación saludable y dentro de los alimentos de primera necesidad	Adopción de nuevas tecnologías y mayor escala de producción logrando una mejora de los productos a un menor costo unitario	Alianzas estratégicas e inversión para la consolidación de la cadena agroindustrial	
No existe un plan de continuidad de negocio para la reasignación temporal de responsabilidades o reemplazo de ejecutivos claves por distintos eventos	3	1	1	3	3	3	14
La capacitación es dirigida únicamente a los ejecutivos, es limitada	1	3	1	1	3	1	10
Baja productividad en la producción de materias primas agrícolas, frente a la media internacional	5	5	3	5	1	1	20
TOTAL	9	9	5	9	7	5	44

Esta matriz le permite a la Avícola La Granja S.A. visualizar como las debilidades de la misma limitaran el acceso a las oportunidades, por lo que se debe trabajar sobre las debilidades a fin de aprovechar de mejor manera las oportunidades.



2.3.2 SÍNTESIS ESTRATÉGICA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Beneficiarse de la tendencia incremental en la demanda de productos avícolas	Establecer estrategias que permitan competir en condiciones similares frente a países vecinos que cuenten con acuerdos comerciales establecidos
	Aprovechar la apertura de mercado especialmente el mercado andino de productos avícolas	Identificar alternativas para una mejor gestión de precios de las materias primas básicas utilizadas en la formulación de balanceados
	Explotar la condición de la carne de pollo como parte fundamental de una alimentación saludable y alimento de primera necesidad	Fortalecer las alianzas estratégicas
	Mantener las alianzas estratégicas e invertir en la consolidación de la cadena agroindustrial	Aprovechar los planes estratégicos y operativos establecidos a todo nivel de la empresa en forma individual y evaluados por la gerencia y los distintos niveles de supervisión en forma constante y continua
	Conservar y mantener un recurso humano altamente calificado y de amplia experiencia	Monitorear y explotar los canales de información eficientes que permiten conocer la situación de la empresa, metas, planificación estratégica en todos los niveles
	Aprovechar y conservar un proceso integrado que permita generar economías de escala	
	Mantener maquinarias especializadas y con alta tecnología acordes a la industria	
DEBILIDADES	Aprovechar la tendencia incremental de productos avícolas	Buscar alternativas para una mejor gestión de precios de las materias primas básicas utilizadas en la formulación de balanceados
	Ofertar productos y servicios que permitan el ingreso a nuevos mercados especialmente al mercado andino de productos avícolas	Establecer una estrategia adecuada para enfrentar la baja productividad en la producción de materias primas agrícolas, frente a la media internacional
	Aprovechar las ventajas provenientes de la condición de que la carne de pollo sea considerada como parte fundamental de una alimentación saludable y alimento de primera necesidad	
	Crear nuevas alianzas estratégicas que incentiven a la producción de materias primas agrícolas	