

# **CORPORACION FERNANDEZ: Un caso de éxito empresarial**

**Propuesta de estudio de caso presentado como requisito previo para optar al título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Autor:**

**Daniel Roberto Espinoza Moreira**

**Bajo la dirección de:**

**Diana Catalina Cardona Mendoza Mgs**

**Universidad de Especialidades Espíritu Santo**

**Facultad de Postgrados**

**Guayaquil - Ecuador**

**Diciembre del 2015**

## **CORPORACION FERNANDEZ: UN CASO DE ÉXITO EMPRESARIAL**

La figura gravitante del éxito empresarial de Corporación Fernández, es su fundador y Presidente, Eugenio de Jesús Fernández Zambrano, joven emprendedor ecuatoriano, quien considera que una de las claves para el logro del éxito es el fortalecimiento del carácter, cuyas bases fueron fomentadas en el hogar desde los primeros años de vida, mediante la formación de valores inculcados por su padre, al cual lo considera su primer mentor, pues le enseñó a no tomar lo ajeno, respetar a los adultos, la puntualidad y compromiso en las labores realizadas.

Recuerda que a los 6 años de edad, sus sueños eran sacar de la pobreza a sus padres, para que su madre dejase de lavar ropa ajena a orillas del río y no recibiese llamados de atención cuando una prenda no quedaba bien lavada o planchada; mientras él apoyaba a su padre en labores agrícolas en la finca hasta los 13 años, para dedicarse a los estudios en el colegio en el cantón Quevedo.

Eugenio inició su actividad económica en 1990 en una acera de la ciudadela Bellavista. Pero gracias a su visión, el deseo de hacer las cosas diferentes, a su decisión de mejorar y formalizar las actividades empíricas, con el esfuerzo de su trabajo y la capitalización de sus utilidades fundó la compañía Avícola Fernández S. A. el 24 de julio del 2000, que cuenta en la actualidad con siete locales distribuidos en sitios estratégicos en Guayaquil y uno en el cantón La Libertad; además, posee granjas para la cría y engorde de aves, pavos y cerdos; así como también, un complejo de faenamiento de reses y cerdos con camal propio donde se procesa mensualmente alrededor de 1.000 TM<sup>1</sup> de carne.

Pero, para llegar a ello tuvo que sobrevivir de forma exitosa la gran crisis política, económica, social y financiera que afrontó el Ecuador en la década de los años 90 y el feriado bancario registrado en marzo de 1999, que trajo como consecuencia el congelamiento de fondos de miles de cuentas bancarias de los clientes, cierre de bancos, la dolarización, adoptándose el dólar como moneda de curso legal en sustitución del sucre que desapareció por su bajo poder adquisitivo, llegando a devaluarse hasta 204%. En el mercado paralelo el dólar llegó a cotizarse a 28.000 sucres y una tasa inflacionaria de alrededor del 90% anual.

---

<sup>1</sup> TM.- tonelada métrica y equivale a 1000 kilogramos o 2205 libras

## **Antecedentes biográficos**

Eugenio procede de una familia numerosa, siendo el cuarto de nueve hermanos, nació en Mocache, cantón de la provincia de Los Ríos, el 09 de febrero de 1970, en el hogar formado por don Eugenio Alfredo Fernández Zamora y doña Elsa Zambrano Carriel.

En el colegio, estudiaba por las tardes y trabajaba en las mañanas. Uno de sus primeros trabajos en la adolescencia fue vendedor en un almacén de calzado sacando el polvo de la mercadería, organizándola en los estantes, entre otras actividades. Además, se desempeñó como albañil, asistente de electricidad. *“El trabajo en sí era duro, pero existía una recompensa de recibir algo de dinero, porque me daba cuenta que en casa escaseaba las cosas”* acota.

A partir del cuarto año de estudio su madre lo cambió al colegio particular Vicente Rocafuerte en Quevedo para que estudiase comercio y administración, pese a que su vocación era de químico biólogo, llegó a ser un estudiante normal pero muy destacado en matemáticas. De todos los profesores que tuvo en su etapa de bachillerato, el que más lo inspiró fue el de matemáticas, ya que reforzaba el carácter y la disciplina; de él adquirió la capacidad de análisis, investigación y orden para realizar las cosas. Además, que se asemejaba a su padre por los valores morales inculcados.

Eugenio se graduó de bachiller perito contable en enero de 1998; título académico que lo abalizaba para trabajar en una empresa y estudiar en la universidad; pese a que interiormente sentía la imperiosa necesidad de hacer algo, no sabía qué desarrollar, pero tenía plena fe que algo iba a hacer.

A la edad de 19 años tuvo que viajar a Guayaquil para cumplir con el servicio militar obligatorio, este suceso se constituyó en una visa de entrada a la ciudad. Una vez concluido, tomó la decisión de trabajar y estudiar en la universidad; pero sus intentos fueron infructuosos, porque jamás ninguna empresa respondió sus solicitudes; además, no disponía de recursos económicos para cumplir con su sueño.

## De una mesa de madera

En 1990, ante la situación desesperante que estaba afrontando, tomó la decisión de convertirse en un comerciante de carne al por menor en la calle por recomendación del esposo de su tía materna Ángela Zambrano, quien a su vez le construyó una mesa pequeña con madera de encofrado de las construcciones, de aproximadamente, 1.2m de largo por 0.75m. de ancho. Además, su tío político, lo contacta con el Sr Ayauca, un experimentado vendedor de carne al por menor de aproximadamente 60 años de edad, que tenía su punto de venta en Mapasingue, quien se constituye en su asesor comercial y mentor en el negocio; pues él le enseñó todo lo relacionado a los tipos de carne, calidades y cortes en piezas; a partir de ese momento se pone de manifiesto su espíritu emprendedor, pensando siempre en hacer algo nuevo y diferente.

Contando con aproximadamente 20 años de edad, se instala en la acera de un sector de la ciudadela Bellavista, con una pieza de res adquirida a crédito a un costo de 125.000,00 sucres (97,00 USD)<sup>2</sup>, e inicia su actividad económica, la venta de carne al por menor; naciendo el emprendedor.

Centra su gestión en crear valor agregado a su pequeño negocio esforzándose en el servicio y diferenciándose al ofrecer el producto despostado y libre de huesos. Fue ganando la confianza de los clientes a través de la atención personalizada y entrega oportuna a domicilio.

Conforme iba incrementando el volumen de ventas ya disponía de dinero suficiente y se matricula en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte para estudiar ciencias empresariales; y, aquí descubre una nueva oportunidad de negocio, al hacer alianza con el expendedor de verduras, complementándose entre sí, pues uno vendía carne y el otro vegetales, en el mismo lugar, beneficiando de esta forma a sus clientes.

El equipamiento vino después con la incorporación de un refrigerador, que le permitió la conservación óptima de los productos. El negocio crecía conservadoramente, pero de forma continua, lo que trajo como contraparte la adicción al trabajo, esto implicaba levantarse todos los días a las 03:30 y acostarse a las 23:00, pero, “*cuando se tiene 20, 25, 28 o 30 años no se sienten*”, sostiene Fernández.

---

<sup>2</sup> En el año 1991 el tipo de cambio oficial del dólar era de 1.291 sucres

En cierta ocasión, una señora que comercializaba pollos faenados y que a su vez era su proveedora, le propuso el derecho de llave de un local de su propiedad situado en la esquina de las calles Pedro Pablo Gómez y Los Ríos por la suma de 1'500.000 sucres (660,00 USD)<sup>3</sup> de los cuales Eugenio disponía de 200.000 sucres producto de sus ventas y el saldo lo financió, 1'000.000 de sucres con préstamos familiares y el resto a 3 meses plazo.

Tomar esta decisión le implicaba competir con alrededor de 1.000 tercereros del sector del mercado conocido como Pedro Pablo Gómez que venían realizando lo mismo desde hace más de 4 décadas; así como también, tener que levantarse a las 03:00 para ir al camal a comprar la carne y abrir el negocio a las 05:00, lo que trajo como consecuencia el abandono definitivo de los estudios universitarios.

Advirtió que su local necesitaba diversificar los productos, ya que sus clientes consumían otros tipos de carnes como pollo y chanco, que él podía incorporar y satisfacer la demanda de su clientela. La carne de pollo fue el segundo producto incorporado. En el año 1994 la carne de cerdo y en 1995, otros productos no cárnicos al detal.

Ese mismo año, en el país se había iniciado un proceso de dolarización no oficial en la economía, el Banco Central del Ecuador para solucionarlas tenía que imprimir de manera masiva billetes de mayor denominación (5.000, 10.000, 20.000 y 50.000 sucres), creando de esta manera constantes y permanentes inflaciones y la consecuente pérdida del poder adquisitivo del sucre; entonces, las personas ante esta desvaloración de la moneda oficial, optaron por cambiar o comprar dólares para tener más sucres; así mismo, ante la incertidumbre existente, las empresas comenzaron a realizar sus transacciones en dólares para minimizar el riesgo por el diferencial cambiario.

Ante esta situación y poder enfrentar la crisis de manera exitosa, Fernández apuesta hacia el ahorro en una moneda fuerte como el dólar, creándole certidumbre y seguridad; pero, comprando y pagando sus transacciones en sucres. Esto le permitió poder planificar a corto, medio y largo plazo, adquirir liquidez y solvencia económica que le resultó beneficioso para que el ex Banco Continental en el año 1995, le concediera su primer crédito de 3'000.000 de sucres (aproximadamente

---

<sup>3</sup> El tipo de cambio promedio según estadísticas del Banco Central del Ecuador en 1994 era aproximadamente 2.268 sucres/USD

100.000 USD) a tres años plazo, que los invirtió en la adquisición del local en donde se encontraba operando en las calles Los Ríos intersección Pedro Pablo Gómez, esquina; así como también, la liquidación de ciertas deudas que mantenía vigentes.

Conforme se acrecentaba la crisis económica del país, Eugenio ya había abierto un crédito stand by en los Estados Unidos por 250.000 USD para importación de aves. Mediados el año 1999, la situación económica financiera del país era insostenible, el dólar había superado la barrera de los 24.300 sucres (Anexo 2). En tan solo 8 años, contados a partir de 1991, en que el tipo de cambio oficial era 1.291 sucres (Anexo 1), el diferencial cambiario se había incrementado en 1.782%.

Todo esto trajo como consecuencia, escases de carne de pollo en el mercado por el incremento del costo de las materias primas; grandes compañías avícolas que inicialmente eran sus proveedores, como “Su pollo”, “Pollo vigoroso”, dejaron de producir y quebraron. El único que tenía pollo era Fernández, que aprovechando la caída de las compras de Rusia a los proveedores de USA hizo que el precio de esta carne cayera, por lo que aprovechó esta oportunidad para comprar pollo a un precio relativamente bajo y poder abastecer al mercado ecuatoriano con producto importado.

Eugenio sostiene que ante esta situación hay que tener visión, tomar decisiones de asumir riesgos con liderazgo, de manera firme y radical, ganas de cambiar e innovar las cosas, haciéndolas de manera diferente, aprendiendo de los errores, porque si no se aprende, no se puede dirigir. Además, para enfrentar el cambio primero “hay que innovar la mente”

### **Innovando la mente**

En septiembre de 1999, Eugenio producto de la venta de pollos importados desde USA, había acumulado suficiente dinero que no los depositó en los bancos; porque la mayoría de ellos estaban quebrando o habían liquidado sus operaciones, con ese dinero adquirió un segundo local de 7.000 m<sup>2</sup> (una manzana completa), de propiedad de la Junta de Beneficencia, ubicado en la ciudadela la Garzota, donde actualmente funcionan las oficinas administrativas. El monto de la operación fue de 2 millones de dólares pagaderos a 5 años plazo.

En el periodo del 1993 a 1999, para Fernández fue su época de oro, su bum financiero; pues, había logrado multiplicar por 10 su facturación diaria; mientras que en el país se desarrollaba una de las peores crisis, política, económica y financiera de la historia.

Con el crecimiento sostenido de las ventas e inversiones en activos fijos que había tenido durante aquellos años, Eugenio se da cuenta que está dejando de ser lo que se considera Pyme, por lo que se cuestionó en muchas ocasiones.

Ahora que poseo granjas avícolas fuera de la ciudad, un supermercado y oficinas, ya no puedo administrar solo, requiero de un equipo de trabajo debidamente estructurado que me apoye en este crecimiento.

¿Cómo debo construir mi estructura organizacional idónea?

¿Qué perfiles y competencias deben poseer los aspirantes para ser contratados?

¿Amerita o no crear un departamento de talento humano o debo tercerizar el servicio de reclutamiento?

### **Avícola Fernández S. A.**

- **Constitución de la compañía**

Fernández toma la decisión de mejorar y formalizar las actividades que las venía desarrollando de forma empírica y constituye Avícola Fernández S. A. el 24 de julio del 2000, ante el notario vigésimo quinto del cantón Guayaquil y fue inscrita en el Registro Mercantil el 10 de octubre del mismo año, siendo él el accionista mayoritario con el 99.9% de participación; cuyo objetivo social es la cría, explotación, importación, exportación, distribución de productos cárnicos, aves.

Frente a la situación de gerenciar ya no un negocio pequeño o una microempresa informal, sino una organización que había crecido de manera vertiginosa, decide también invertir en su formación y capacitación profesional y ese mismo año viaja a Costa Rica para recibir en el INCAE dos seminarios diferentes, el uno sobre “Valoración de Empresas” y el otro de “Gerencia Financiera en una economía valorizada: Retos y oportunidades”. En el siguiente año vuelve al INCAE y recibe otro

seminario sobre Finanzas de Alto Nivel. A partir de allí, ha continuado capacitándose para poder tomar decisiones acertadas con liderazgo en instituciones como el Tecnológico de Monterrey y el IDE.

Luego de la crisis, el Ecuador adopta como moneda de curso legal el dólar en sustitución del sucre; es decir, que el sucre desaparecía definitivamente y la economía ecuatoriana se había dolarizado y estabilizado. Esto le da tranquilidad para que en el 2001, instale su propia planta de proceso para la cría, engorde y faenamiento de pollo con el fin de garantizar la calidad del producto a los clientes, bajo la denominación de Discarna S. A., que posteriormente fue absorbida por Corporación Fernández.

- **Organización**

El organismo máximo de la empresa es la Junta General de Accionistas, la cual consta de un presidente y un Gerente General, quienes son los representantes legales de la compañía, cargos que recaen en Eugenio Fernández Z. De éste dependen los centros de costos o unidades de negocios: comercial, administrativo financiera, talento humano y producción.

Eugenio inició su negocio trabajando solo; pero, cuando tuvo la oportunidad de alquilar el local en Pedro Pablo Gómez, contrató dos personas, entre ellas Richard Benavides, quien lo acompaña hasta la actualidad desde mayo de 1994. El trabajo inicial no requería de mano de obra especializada y adicionalmente le apoyaban dos de sus hermanos de forma temporal.

Eugenio ve pasar los años poniendo en práctica los valores aprendidos de sus tres mentores, como: disciplina, honradez, trabajo esforzado, creatividad, puntualidad, entre otros y como resultado de ello le hace merecedor del reconocimiento de la sociedad al ser incluido en la lista de las 500 mejores empresas del país.

En las ediciones especiales de la revista "Vistazo" N° 1.106 de 27 de septiembre del 2013 y N° 1.154 de 25 de septiembre del 2015, denominadas "500 mayores empresas del Ecuador", Avícola Fernández ocupaba el puesto N° 547 en el 2011, pero, en el 2012 escaló 134 puntos llegando a posicionarse en el 413. En el 2013 ya había ascendido a la posición 391, pero al siguiente año, esto es 2014, ocupó el nivel 364;

superando a empresas de gran prestigio, como: Coca-Cola del Ecuador, Ecuasanitas, Merk, Life, entre otras.

La misma fuente señala, que la nómina en el periodo 2011-2012 pasó de 377 a 780 empleados. En el año 2014, la empresa de Eugenio tenía enroladas a 883 personas, 125 trabajadores más que en el 2013, cuando contaba con 758 empleados entre ejecutivos y operarios.

**Tabla 1 Las 500 mayores empresas del Ecuador**

AÑO	INGRESOS		PERSONAL		POSICION	
	millones USD	( %Δ V)	Nº	( % )	PUESTO	( Ascenso)
2011	28,42		377		547	
2012	41,31	45,36	780	106,90	413	134
2013	44,98	8,88	758	-2,82	391	22
2014	51,70	14,94	883	16,49	361	30

**Fuente:** Revista Vistazo, N° 1106 de 27/09/2013 y N° 1154 de 25/09/2015

**Elaboración:** El autor

Para Eugenio el personal que labora con él es muy importante con el fin de garantizar la excelencia en la calidad del producto o servicio y que los procesos sean estables y sustentables. El apuesta por tres características que les ha dado resultado:

- Experiencia.- profesionales mayores especializados en ciertas áreas del conocimiento.
- Juventud.- confía en los jóvenes que se están preparando académicamente, los recibe inicialmente como pasantes.
- Obediencia.- Se deja ayudar de asesores externos especializados para preparar a su personal que va a promover

Además, sostiene *“pese a que la empresa es de tipo familiar, la persona que trabaja con nosotros puede ser accionista, que él pueda comprar una acción del negocio y se sienta dueño”*, lo que crea una mayor estabilidad laboral, compromiso y lealtad hacia la organización.

Cabe acotar, que esta es una empresa en constante evolución y desarrollo de nuevas ideas de negocios, lo que en ciertas ocasiones ha originado que aún no se ha completado un proyecto y ya se está iniciando

otro nuevo, generando desorganización en los planes de trabajo del personal.

En la actualidad Avícola Fernández S. A.; es una organización de tipo familiar, integrada verticalmente por una serie de unidades de negocios o centros de costos afines que contemplan desde la fabricación de alimentos balanceados, cría, engorde y faenamiento de pollos, pavos y cerdos, camal frigorífico para cerdos y reses; hasta la comercialización al “retail store” de productos afines y complementarios, a través de su propia cadena de distribución denominados Supermercados Fernández

- **Política de inversión y financiamiento**

A diferencia de los años 90 en los cuales su activo era una mesa de madera de encofrado construida por el esposo de una tía, a diciembre del 2014, Avícola Fernández ya era una compañía legalmente constituida que contaba con 8 instalaciones entre plantas y granjas de cría y engorde, distribuidos en cuatro sectores ubicados en la vía a la costa, en los kilómetros, 24, 46, 86 y 126. Además, poseía una cadena de comercialización al detal de 7 puntos de venta ubicados estratégicamente en diferentes sectores de Guayaquil y uno en el cantón La Libertad, provincia Santa Elena.

**Tabla 2 Plantas, granjas y Supermercados Fernández**

UBICACION	DESCRIPCION
Km 24 vía a la costa	Incubadora de huevos
Km 46 vía a la costa	Planta faenadora de pollos, pavos, cerdos y res
	Granja de pavos
Km 86 vía a la costa	Granja de cría de pollos
	Granja Sacachun cría de pollos
	Granja Buenos Aires, maternidad y gestación de cerdos
	Granja de cerdos
Km 126 vía a la costa	Granja cría de cerdos reproductores
Guayaquil	7 supermercados “Fernández”
La Libertad	1 supermercado “Fernández”

**Fuente:** Avícola Fernández

**Elaboración:** El autor

Adicionalmente la organización posee una planta procesadora de alimentos balanceados para aves y cerdos en el Km 86 de la vía a la

costa, con capacidad mensual de 20.000 sacos de 40 kg. La producción de esta planta no es autosuficiente para abastecer el consumo interno, por lo que se tiene que adquirir alimento externamente. Eugenio conoce de esta debilidad y junto con Abercio, uno de sus principales colaboradores en el área financiera, se han propuesto resolver este problema sobre la posibilidad de ampliar la planta de alimentos balanceados pese a la iliquidez y la situación económica, financiera y política del país; considerando además, que líneas de crédito preferenciales para el sector avícola y porcino no existen en el sistema financiero nacional.

Eugenio: Como la planta de balanceado está cubriendo aproximadamente el 80% del requerimiento de las granjas y estamos adquiriendo pellet<sup>4</sup> externamente, amerita ya ampliar la capacidad de producción para autoabastecernos de alimento y el excedente poder comercializarlos a terceros.

Abercio: Me parece bien; pero cuál sería la mínima capacidad de producción de la nueva planta para cubrir el déficit mensual?

Eugenio: Habrá que determinar los equipos a adquirir y el costo, a pesar que actualmente no existe disponibilidad de efectivo; ni tampoco créditos preferenciales en la banca pública y privada.

Abercio: Además de los nuevos equipos a adquirir que personal del departamento de Talento Humano lo podríamos incorporar en este proyecto?.

Eugenio: Analicemos todas las posibilidades de inversión o será más económico importar el déficit de alimento?

Sin embargo, la compañía, presenta algunas fortalezas como: monto de activos fijos, los mismos que se duplicaron en el 2013; posicionamiento de marca, personal calificado, certificación de riesgo “AAA-” otorgada por Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana SCRL S. A., etc.; pero, la liquidez se constituye en una debilidad (Anexo 5). Todo esto debido a que en el sistema financiero y bursátil del país, las operaciones crediticias vigentes son a corto plazo; plazo que no guarda relación con el emprendimiento de la organización que requieren periodos más largos

---

<sup>4</sup> Pellet , conocido también como pelet, es alimento balanceado seco comprimido o aglomerado para animales en diferentes presentaciones.

para el financiamiento de sus inversiones y que no los puede obtener porque no existen líneas de crédito preferenciales para el sector.

- **Evolución del desarrollo y principales estrategias de la organización.**

Avícola Fernández, desde el inicio de operaciones como empresa unipersonal hasta la presente fecha, sus ventas han tenido un comportamiento creciente año a año. Durante el periodo comprendido entre el 2010 y 2013, la organización vendió la suma de 134.73 millones de dólares, Estos ingresos fueron producto de las ventas de la compañía por los siguientes conceptos: locales comerciales, pollos, pavos, cerdos, incubadoras (Anexo 4)

**Tabla 3 Ventas históricas en miles de USD**

AÑO	MILES USD	%ΔV
2010	21.357,66	
2011	27.877,61	30,53
2012	40.515,81	45,33
2013	44.980,96	11,02

**Fuente:** Estados financieros auditados de la compañía

**Elaboración:** El autor

Además, las ventas alcanzadas en el 2014 fueron 51.70 millones de USD, aproximadamente.

Todo ha marchado bien, crecimientos progresivos de ventas, en inversiones tanto fijas como corriente, nuevas líneas de producción, etc., pero Eugenio ve constantemente falencias en el proceso de toma de decisiones entre las diferentes unidades de negocio, que le cuestan a la empresa; ahora estaba enfrentando una nueva historia que le ofrecía grandes desafíos; para ello indagó con Abercio que herramientas desde el punto de vista de Planeación Estratégica podrían ayudarle en la alineación de la organización que debería manejar con el objetivo de mejoramiento continuo y procesos.

Eugenio: Hemos crecido de manera tan acelerada que es hora de redefinir y actualizar la visión y misión de la organización.

Abercio: Estimo que sí y también deberíamos elaborar una matriz de mando integral o BSC; sugiero que Kerly que ya participó en el proyecto para la certificación de buenas prácticas de manufacturas nos apoye.

Eugenio: De acuerdo; además, les recomiendo que analicen las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor (suply chain) de la corporación, para conocer si estamos o no alineados con el fortalecimiento de la matriz productiva del país y ver que decisiones podemos tomar al respecto.

Abercio: Muy bien, procederé inmediatamente, voy a reunirme con Kerly

Al respecto, Kerly Hernández es jefe administrativo de la organización, acompaña a Eugenio desde el 2001. Ella estuvo al frente de la certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM), aquí la empresa invirtió alrededor de 1 millón de dólares para el mejoramiento en las plantas de proceso de faenamiento de aves, cerdo y vacuno, en actividades como: ampliación de la planta de tratamiento de aguas residuales, separación de áreas sucias y limpias, construcción de nuevo comedor, sistemas de refrigeración, reconstrucción de pisos y paredes de área de procesos, utilizando herramientas como 5S y BPM.

También, en las granjas avícola y porcina, se instalaron galpones inteligentes, que funcionan de manera automatizada los sistemas de: ventilación, luz, temperatura, agua y alimentos; lo que permite optimizar la utilización de insumos con respecto a los métodos tradicionales, obtener mejor rendimiento en pesos y tamaños de aves y cerdos, reducción de tiempo de los ciclos y disminución de índices de mortalidad.

Además, siguiendo con la búsqueda de mejoramiento continuo decidieron implementar el sistema de engorde intensivo o engorde a corral (feedlot), en una superficie de 180 Ha, en el Km 122 de vía Progreso – Playas, cantón General Villamil, que consiste en un método tecnificado de crianza de ganado vacuno, bajo procesos mejorados de confinamiento o cautiverio en pequeñas superficies de terrenos, nutriéndolos con alimentos balanceados o dietas de alta concentración y contenido energético, elaborados a base de maíz, soya y aditivos complementarios; en lugar de alimentarlos con pasto natural en campo abierto.

- **Proyecto de crianza de ganado de carne mediante el sistema de engorde intensivo (feedlot),**

Para implementarlo, Eugenio en octubre del 2014, tuvo que solicitar a la Superintendencia de Compañía y Valores, la tercera emisión de obligaciones, la misma que autorizó a oferta pública la inscripción en el Registro de Mercado de Valores, la suma de 4 millones de dólares, al 8% de interés anual fijo a 1.800 días plazo, respaldados por un Fideicomiso de Garantía y Administración.

Este proyecto ganadero es un nuevo producto de autoconsumo, se adquiere las reses con un peso de 250 a 280 Kg, que luego de 150 a 180 días de crecimiento superado los 500 Kg serán evisceradas y despostadas en el camal para su posterior comercialización.

Actualmente, se compra el ganado en pie a los productores que los crían en potreros y con el proyecto se dejará de comprar aproximadamente el 75%, lo que significa que la empresa se integrará verticalmente y se autoabastecerá para cubrir aproximadamente un 80% de su propio mercado de carne de vacuno.

El proyecto se encuentra en proceso de prueba en una hacienda secundaria con 400 cabezas de ganado; además, en un terreno de 180 Ha, se está construyendo los corrales y cultivando maíz, para la producción de alimento balanceado y forraje para las reses, Se prevé que para inicios del 2016, ya saldrá el primer lote de producción de ganado de carne.

- **Responsabilidad Ambiental: Tratamiento de vísceras y plumas de aves.**

A Eugenio se le presentaba otro problemas, pero ahora de tipo ambiental con las plumas y víscera de aves, la empresa no disponía de digestores propio por lo que otra que si los tenía, las adquiría todas diariamente o cada dos días a un precio de 2.000 USD, lo cual les beneficiaba, porque les permitía deshacerse de los desechos orgánicos evitando la contaminación de la planta y el ambiente por putrefacción y malos olores.

Luego de que aquella empresa fue cerrada por parte de las autoridades de control sanitario, se dejó de recibir aquel ingreso y esos desechos orgánicos se acumulaban causando contaminación ambiental. Ahora, se

tenía que pagar a terceros para que retiren ese despojos a un costo significativo.

En consecuencia, Eugenio toma la decisión de adquirir un digestor de 8.000 litros (4.800 Kg) de capacidad a un costo de 80.000 USD aproximadamente, para convertir los desechos orgánicos en subproductos (harina aviar) y generar ingresos adicionales promedios de 20.000 USD mensuales.

Las víscera y las plumas de los pollo y pavos son procesadas en el digestor, donde se cocinan hasta obtener un subproducto identificado como “harina aviar” que es adquirida por los productores de alimentos o dietas balanceadas para mascota por su elevado contenido proteínico a un costo de 700 USD/TM. Actualmente este digestor está trabajando casi al 100% de su capacidad y la demanda de harina aviar se ha incrementado aproximadamente a 40.000 Kg mensuales.

Por otra parte, la generación de desechos va en aumento y el digestor está resultando pequeño para procesarlos. Actualmente, el precio en el mercado de uno similar al que posee la compañía con mayor capacidad está cotizado en 180.000 USD.

Ahora, que decisiones debería adoptar Eugenio para el tratamiento estos desechos sólidos orgánicos

Contratar los servicios de terceros para desalojar los desechos que no puedan ser procesados en el digestor?

Adquirir un nuevo digestor con características similares al existente para cubrir la demanda no satisfecha de harina aviar?

Cuál sería la capacidad de producción mínima recomendada, si la decisión es adquirir un nuevo digestor y cuál sería el ingreso marginal por la venta de harina aviar?

### **Políticas macroeconómicas del gobierno**

El gobierno nacional a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) está desarrollando un plan de mejoramiento de la genética del ganado bovino nacional con la importación de alrededor 12.000 reses en el 2015, procedentes de

Estados Unidos de América (El Universo, 2015) y Paraguay (El Universo, 2015), de las razas Braford y Brangus, cuyo propósito es mejorar la producción cárnica del país para el mercado externo.

Los vacunos de la raza Braford son reconocidas internacionalmente en el mundo ganadero por sus alto rendimiento en carne ya que son capaces de adaptarse a las condiciones climáticas más adversas de zonas o regiones marginales con poca disponibilidad de alimento y agua; además, son resistentes a las enfermedades con bajos índices de mortalidad y fácilmente adaptables al sistema de engorde a corral (Braford, 2015).

El ganado Branguses es un híbrido fuerte resultante del cruce de las razas Brahman y Angus y presenta las mismas características y condiciones de adaptabilidad a situaciones extremas que el Braford (Lagos, 2015)

Por otra parte, el 26 de octubre del 2015, la prensa internacional difundió un reporte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) a través de la Agencia Internacional para Investigación para el Cáncer (IARC por sus siglas en inglés), que existía la probabilidad de contraer cáncer intestinal mediante el consumo de carnes rojas, clasificándolas en categoría 2; mientras que los derivados cárnicos los categorizaba como cancerígenos, en la lista del grupo 1.

Esta declaración no se hizo esperar y causó gran conmoción a nivel mundial tanto de los consumidores como de productores cárnicos y derivados, elevando su voz de protesta.

Según el Presidente de la Asociación de Ganaderos del Litoral (AGLYG), Lorens Olsen, el consumo per cápita de carne de vacuno es 9 kg/año; mientras que para el INEN, el consumo de cárnicos procesados es 3 Kg/persona/año. Por su parte, el gerente de la AGLYG, afirma que el 70% de la producción ganadera a nivel nacional, proviene de la costa y el resto de la sierra y la amazonia.

Por otra parte, en el Congreso Internacional de las Ciencias y Tecnologías Cárnicas, celebrado a fines de agosto del 2015 en Clermont-Ferrant (Francia), los investigadores afirmaron que en los próximos 10 años la demanda potencial de carne en el mundo se incrementará a razón de 1.6% anual.

## **El futuro**

Eugenio, reunido con sus más cercanos colaboradores, Abercio y Kerly, analiza el futuro de la organización y manifiesta que no existen barreras de entradas para nuevos competidores, pues se trata de un mercado de libre competencia. Las oportunidades de crecimiento es para todos sin excepción; la interacción de la oferta y la demanda; y, las cadenas o productores similares no generan riesgos desestabilizadores para la compañía. No obstante día a día hay que estar mejorando e incrementando la producción para captar por lo menos la porción del mercado que crece. Además, existe una competencia sana en cuanto a precios de mercado en ciertas épocas del año o en el incremento de la producción de ciertos artículos, Esto no genera rivalidad, sino una racionalización en pro de un equilibrio de precios en beneficio del cliente.

Con respecto a los productos sustitutos existentes en el mercado para la línea de supermercados orientada básicamente a productos cárnicos, se observa una gran gama de alimentos procesados y semiprocados derivados de carnes de diferentes clases; sin embargo, aún queda un importante espacio para promover e incentivar el incremento del consumo per cápita de los productos cárnicos que produce la Corporación.

Para ello se tendrá que continuar estableciendo objetivos estratégicos a medio y largo plazo, para fortalecer la cadena de valor, entre los que destacan: concluir la automatización de la producción de aves, incrementar la producción de cerdos en un 40%, duplicar la capacidad de producción de alimentos balanceados para autoconsumo y poner en funcionamiento el proyecto de cría y engorde de ganado bovino estabulado para abastecerse de su propia materia prima.

En cuanto a los activos estratégicos más significativos que añaden valor a la compañía son el prestigio institucional por calidad de los productos, las licencias y certificaciones de buenas prácticas de manufactura y de conservación del medio ambiente; además, que contamos con personal especializado en el negocio en las áreas de cría, engorde, faenamiento, producción y comercialización; y, totalmente comprometidos con la organización con capacidad de cambiar e innovar en todos los aspectos. Pero pese a todo ello, en la actualidad Corporación Fernández cuenta con un sistema de información gerencial que a la fecha está resultando obsoleto por el crecimiento acelerado y dinámico de la organización.

Para Eugenio los factores críticos para el éxito de la organización han sido: alinear su organización a los propósitos de Dios, la innovación continua de los productos, nuevas líneas de producción, profundo conocimiento del mercado de productos cárnicos, diferenciación entre segmentos objetivos; y, control continuo de los procesos productivos, administrativos y financieros.

Las ventajas competitivas aplicadas por Eugenio en su organización han sido muy similares a las japonesas adaptadas en la post guerra, primero perfeccionando eficientemente las actividades desarrolladas por la competencia y luego, realizando otras operaciones diferentes con valor incorporado a las de los competidores, que les resultaría difícil de imitar en el tiempo.

Con todo esto y las declaratorias de la OMS con respecto al consumo de carnes rojas y sus derivados, Eugenio reflexiona sobre el futuro que le espera.

Cómo yo creo conciencia en los consumidores para que continúen adquiriendo más productos, si la OMS se ha pronunciado que el consumo de carne rojas y sus derivados son elementos cancerígenos?

Cómo la empresa haría frente a la cultura vegetariana que se puede desarrollar en las nuevas generaciones?

De qué forma afectaría el futuro de la organización?

- **Referencias Bibliograficas**

Braford. (2015, 06 17). *braford.com*. Retrieved 07 06, 2015, from <http://braford.com/008/bovinos-carne/princip.php>

El Universo. (2015, 05 12). 1.300 reses, en avión desde Paraguay. *Noticias*, p. portada.

El Universo. (2015, 05 20). Llegan reses de Estados Unidos para mejorar la genética del ganado ecuatoriano. *Noticias*, p. portada.

Lagos, F. (2015). *brangus.org.uy*. Retrieved 07 06, 2015, from <http://brangus.org.uy/raza-brangus>

**ANEXO 1**

**TIPO DE CAMBIO OFICIAL DEL DÓLAR**  
**Periodo 1990 – 2000**

Nº	AÑO	SUCRES	(%ΔV)
1	1990	884,00	-
2	1991	1.291,00	46,04
3	1992	1.884,00	45,93
4	1993	2.044,00	8,49
5	1994	2.268,00	10,96
6	1995	2.522,00	11,20
7	1996	3.634,00	44,09
8	1997	4.425,00	21,77
9	1998	6.785,00	53,33
10	1999	19.858,00	192,68
11	2000	25.000,00	25,89

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCRP, BANREP, FED

**Elaboración:** El autor

**TIPO DE CAMBIO OFICIAL DEL DÓLAR**  
**Periodo 1990 – 2000**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCRP, BANREP, FED

**Elaboración:** El autor

## ANEXO 2

## DÓLAR DE COMPRA A LOS BANCOS PRIVADOS

MES	1996		1997		1998		1999	
	valor	% crecim.	valor	% crecim.	valor	% crecim.	valor	% crecim.
<i>Ene</i>	2.917,00		3.668,00		4.493,00		7.239,00	
<i>Feb</i>	3.000,00	2,85	3.740,62	1,98	4.540,00	1,05	7.835,29	8,24
<i>Mar</i>	3.063,00	2,10	3.771,42	0,82	4.599,00	1,30	11.510,42	46,90
<i>Abr</i>	3.080,00	0,56	3.836,20	1,72	5.023,00	9,22	9.461,96	-17,80
<i>May</i>	3.140,00	1,95	3.892,08	1,46	5.280,00	5,12	8.974,25	-5,15
<i>Jun</i>	3.170,00	0,96	3.940,28	1,24	5.257,00	-0,44	11.544,22	28,64
<i>Jul</i>	3.220,00	1,58	4.036,00	2,43	5.304,95	0,91	16.648,33	44,21
<i>Ago</i>	3.288,00	2,11	4.094,00	1,44	5.426,31	2,29	22.204,13	33,37
<i>Sep</i>	3.310,00	0,67	4.127,00	0,81	6.052,25	11,54	23.259,09	4,75
<i>Oct</i>	3.330,00	0,60	4.212,00	2,06	6.644,76	9,79	24.694,68	6,17
<i>Nov</i>	3.518,00	5,65	4.325,00	2,68	6.433,42	-3,18	27.548,64	11,56
<i>Dic</i>	3.650,00	3,75	4.440,00	2,66	6.592,70	2,48	28.256,67	2,57
<b>prom. mensu</b>	<b>3.223,83</b>	<b>2,07</b>	<b>4.006,88</b>	<b>1,75</b>	<b>5.470,53</b>	<b>3,64</b>	<b>16.598,06</b>	<b>14,8603</b>
<b>tasa crecim. anual</b>			<b>24,29%</b>		<b>36,53%</b>		<b>203,41%</b>	

Fuente: Tipo de cambio de Bancos Privados, periodo 1996 – 1999

Elaboración: El autor

## ANEXO 3



### AVÍCOLA FERNÁNDEZ S. A.

#### MISION

Somos una Corporación comercializadora eficiente, productora y procesadora de productos cárnicos y alimentos de consumo masivo en beneficio del bienestar y nutrición de sus clientes en armonía con el medio ambiente.

#### VISION

Potencializar nuestro conocimiento comercial hasta exportar nutrición y productos cárnicos mediante la Innovación permanente de productos y procesos franquiciables.

#### CREDO CORPORATIVO

Compromiso, atención y servicio.

#### VALORES

- ★ **Alegría:** Creamos ambiente confortable y lugares de gozo donde el cliente se sienta ganador.
- ★ **Amistad:** Estaremos preocupados por el bienestar de los clientes y colaboradores.
- ★ **Amor:** Iremos más allá de la expectativa de los clientes, colaboradores y proveedores

## **POLITICA EMPRESARIAL**

Avícola Fernández S.A. es una Empresa Nacional comercializadora, productora y procesadora de productos cárnicos y alimentos de consumo masivo en beneficio del bienestar y nutrición de sus clientes en armonía con el medio ambiente.

Mejora continuamente sus procesos para generar eficacia y eficiencia en su Sistema de Gestión, implementado Calidad, Buenas Prácticas de Manufactura y Pecuarias, Seguridad Alimentaria, Seguridad en el Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, además de mantener el compromiso con la Responsabilidad Social, la Satisfacción al Cliente y el cumplimiento de la legislación técnico legal vigente, siendo su base valores compartidos que caracterizan su Cultura Organizacional.

Avícola Fernández S.A cumple con su política y la socializa a sus partes interesadas, asignando los recursos económicos, técnicos y tecnológicos necesarios para contribuir al Desarrollo Organizacional.

Publicado: 19/05/2015

Rev 03

**ANEXO 4**  
**VENTAS NETAS DE LOCALES, POLLOS, CERDOS, CENTROS DE**  
**DISTRIBUCION Y DEMAS AUDITADAS EN MILES DE USD**  
**PERIODO 2010-2013**

CONCEPTO	2010		2011		2012		2013	
	VALOR	( % )						
locales	-	-	-	-	32.061,78	79,13	36.013,81	80,06
pollos y pavos	9.321,79	43,65	11.684,26	41,91	135,00	0,33	790,70	1,76
cerdo	3.467,58	16,24	5.675,97	20,36	1.689,19	4,17	1.913,53	4,25
centro de distribución	1.923,39	9,01	4.283,32	15,36	6.300,44	15,55	6.096,40	13,55
res y chivo	4.318,41	20,22	3.974,57	14,26	-	0,00	-	0,00
embutidos	1.651,88	7,73	1.625,70	5,83	-	0,00	-	0,00
incubadora	674,61	3,16	633,79	2,27	329,40	0,81	166,52	0,37
<b>SUMA =</b>	<b>21.357,66</b>	<b>100,00</b>	<b>27.877,61</b>	<b>100,00</b>	<b>40.515,81</b>	<b>100,00</b>	<b>44.980,96</b>	<b>100,00</b>

**ANEXO 5**  
**CORPORACION FERNANDEZ**  
**ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA AUDITADOS**  
**( En miles de USD)**  
**PERIODO: 2010 - 2013**

	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVOS</b>				
ACTIVOS CORRIENTES	5.668,10	6.055,30	6.394,60	6.572,20
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Activos fijos	7.642,90	8.134,00	17.156,60	17.723,30
Activos biológicos	429,00	423,70	408,20	411,20
Otros activos	11,60	13,40	16,30	38,30
Suma	<b>8.083,50</b>	<b>8.571,10</b>	<b>17.581,10</b>	<b>18.172,80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13.751,60</b>	<b>14.626,40</b>	<b>23.975,70</b>	<b>24.745,00</b>
<b>PASIVOS</b>				
Pasivo corriente	5.102,00	5.445,70	8.857,10	8.681,80
Pasivo fijo	2.384,40	2.216,20	6.396,00	5.414,00
	<b>7.486,40</b>	<b>7.661,90</b>	<b>15.253,10</b>	<b>14.095,80</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital y reservas	6.265,20	6.964,50	8.722,70	10.649,20
<b>TOTAL</b>	<b>13.751,60</b>	<b>14.626,40</b>	<b>23.975,80</b>	<b>24.745,00</b>

**ANEXO 6**  
**ESTADOS DE RESULTADOS AUDITADOS EN MILES DE USD**  
**PERIODO 2010-2013**

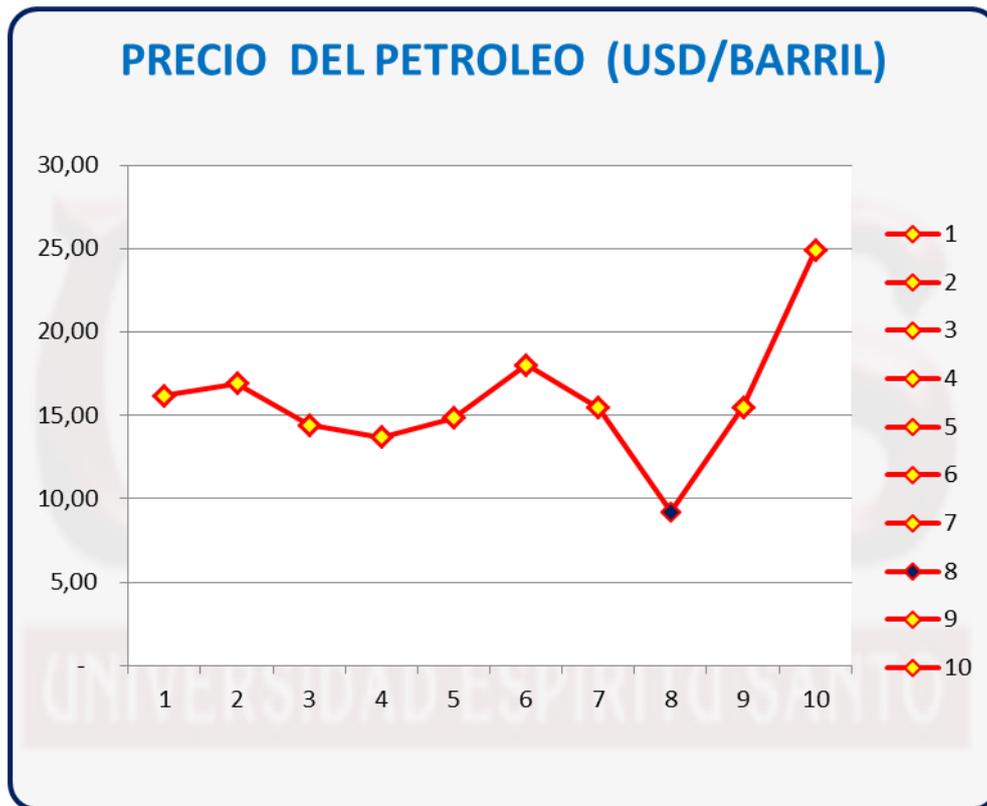
CONCEPTO	2010	2011	2012	2013
Ventas netas	21.357,70	27.877,60	40.515,80	44.981,00
(-) costo de venta	20.332,20	24.895,70	32.511,30	34.341,50
Margen bruto en ventas	1.025,50	2.981,90	8.004,50	10.639,50
(-) gastos administrativos	796,90	2.068,90	7.019,50	7.678,00
Beneficio operativo	228,60	913,00	985,00	2.961,50
(-) gastos financieros	364,40	357,10	556,30	571,30
(+) otros ingresos	179,30	544,40	791,60	637,00
Beneficio antes de participaciones e impuesto	43,50	1.100,30	1.220,30	3.027,20
(-) participaciones e impuesto renta	31,70	385,70	430,00	973,50
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>11,80</b>	<b>714,60</b>	<b>790,30</b>	<b>2.053,70</b>

**ANEXO 7**  
**COMPORTAMIENTO DEL PRECIO, PRODUCCION Y PIB PETROLERO**  
**(PERIODO 1991 – 2000)**

Nº	AÑO	PRECIO (USD/BARRIL)	(%ΔV)	PRODUCCION NACIONAL (miles de barriles)	PIB PETROLERO (miles de USD)
1	1991	16,20	-	190.387,00	3.084.269,40
2	1992	16,90	4,32	117.034,00	1.977.874,60
3	1993	14,42	-14,67	124.149,00	1.790.228,58
4	1994	13,68	-5,13	135.862,00	1.858.592,16
5	1995	14,83	8,41	138.768,00	2.057.929,44
6	1996	18,02	21,51	138.246,00	2.491.192,92
7	1997	15,45	-14,26	141.708,00	2.189.388,60
8	<b>1998</b>	<b>9,20</b>	<b>-40,45</b>	<b>137.079,00</b>	<b>1.261.126,80</b>
9	1999	15,50	68,48	136.293,00	2.112.541,50
10	2000	24,87	60,45	146.209,00	3.636.217,83
<b>Promedios =</b>		<b>15,91</b>	<b>8,86</b>	<b>140.573,50</b>	<b>2.245.936,18</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, periodo 1991 - 2000

**Elaboración:** El autor



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, periodo 1991 - 2000

**Elaboración:** El autor

## ANEXO 8

### CONSEJOS DE EUGENIO FERNANDEZ A LAS NUEVAS GENERACIONES DE EMPRENDEDORES

Eugenio sostiene que todas las personas sin excepción tienen potencial, lo que ocurre que algunos están sometidos a ataduras de tipo mental y espiritual; los jóvenes actuales deben emprender en algo que los apasione, en lo que se desenvuelvan mejor, para lo cual tienen que potenciar el talento para el que fueron enviados, alinear sus proyectos al propósito de Dios. Según él eso es muy importante; si un joven no conoce su propósito, y tiene ataduras mentales, le será difícil

Eugenio coincide con la teoría del profesor y ponente de las Universidades de Berkeley y Columbia, Steve Blank, quien afirma que el emprendimiento no es un trabajo, sino una pasión que se da por vocación, desarrollada durante 24 horas diarias en los siete días de la semana; pero, un emprendimiento sin una familia carece de sentido.

## **NOTAS DE ENSEÑANZAS**

### **I.- INTRODUCCION**

La figura gravitante del éxito empresarial de Corporación Fernández, es su fundador y Presidente, Eugenio de Jesús Fernández Zambrano, joven emprendedor ecuatoriano, quien considera que una de las claves para el logro del éxito es el fortalecimiento del carácter, cuyas bases fueron fomentadas en el hogar desde los primeros años de vida, mediante la formación de valores inculcados por su padre.

Eugenio inició su actividad económica en 1990 en una acera de la ciudadela Bellavista. Pero gracias a su visión, el deseo de hacer las cosas diferentes, a su decisión de mejorar y formalizar las actividades empíricas, con el esfuerzo de su trabajo y la capitalización de sus utilidades fundó la compañía Avícola Fernández S. A. el 24 de julio del 2000, que cuenta en la actualidad con siete locales—distribuidos en sitios estratégicos en Guayaquil y uno en el cantón La Libertad; además, posee granjas para la cría y engorde de aves, pavos y cerdos; así como también, un complejo de faenamiento de reses y cerdos con camal propio donde se procesa mensualmente alrededor de 1.000 TM<sup>5</sup> de carne.

Pero, para llegar a ello tuvo que sobrevivir de forma exitosa la gran crisis política, económica, social y financiera que afrontó el Ecuador en la década de los años 90 y el feriado bancario registrado en marzo de 1999, que trajo como consecuencia el congelamiento de fondos de miles de cuentas bancarias de los clientes, cierre de bancos, la dolarización, adoptándose el dólar como moneda de curso legal en sustitución del sucre que desapareció por su bajo poder adquisitivo, llegando a devaluarse hasta 204%. En el mercado paralelo el dólar llegó a cotizarse a 28.000 sucres y una tasa inflacionaria de alrededor del 90% anual.

### **II.- OBJETIVOS DEL CASO**

#### **2.1.- GENERAL**

Desarrollar un caso de estudio en Avícola Fernández de la ciudad de Guayaquil, para determinar cuál ha sido la clave del éxito de su propietario como empresario individual y el haber sobrevivido de forma

---

<sup>5</sup> TM.- tonelada métrica y equivale a 1000 kilogramos o 2205 libras

exitosa la gran crisis económica financiera del feriado bancario registrado en Ecuador en marzo de 1999.

## **2.2.- ESPECIFICOS**

2.1.- Caracterizar los antecedentes históricos del propietario de Avícola Fernández desde el inicio de su negocio a la presente fecha.

2.2.- Identificar cuáles son las actividades de la cadena de valor que han sido desarrolladas y fortalecidas al pasar de una empresa personal familiar a una visión de negocio con enfoque de sostenibilidad social, ambiental y empresarial.

2.3.- Descubrir que estrategias utilizó para identificar oportunidades en una situación de crisis económica financiera que afectó a todo el país.

## **3.- POSIBLES PROBLEMAS DEL TOMADOR DE DECISIONES**

### **3.1.-Talento Humano**

Mientras las ventas se hacían más representativas y expandía su local en el mismo sector, ameritaba la contratación de más personas para organizar la empresa desde el punto de vista, legal, tributario y contable.

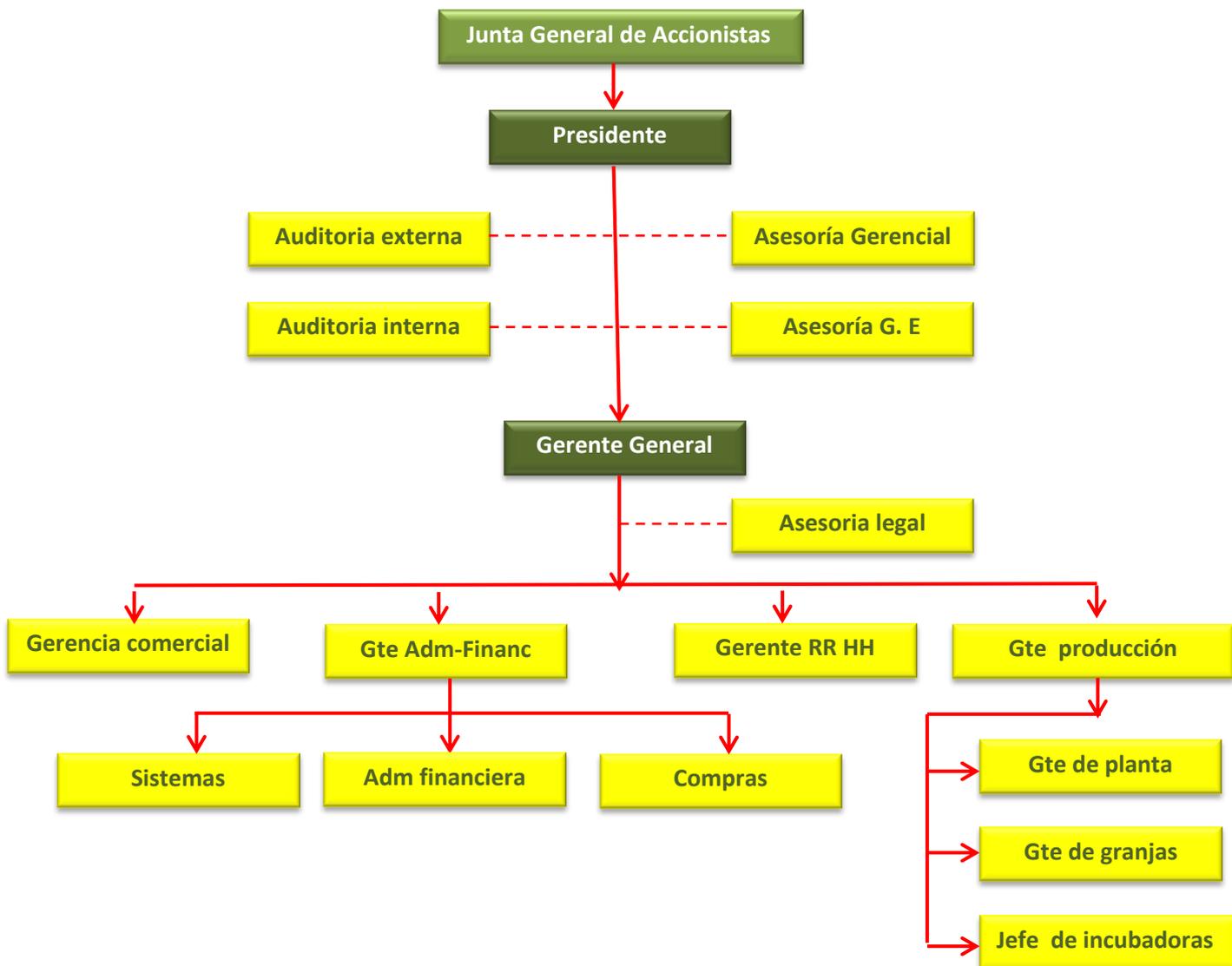
A finales de 1999, antes de adquirir el nuevo local en la Garzota, la nómina era aproximadamente 20 personas, incluido su hermano Luis, quien lo apoyó de manera permanente desde 1997 hasta su retiro pocos años después.

Entre 2004 a 2006, el personal superaba los 200 empleados y se inicia una estructuración funcional, creando los departamentos: Financieros, Talento Humano, Auditorías internas y externas. Además, la contratación de asesorías independientes para implementar procesos y procedimientos.

Eugenio expresa que en su empresa ha construido una sólida cultura organizacional basada o fundamentada en valores y convicciones de tipo ético y espiritual, alineada con los propósitos de Dios, fortaleciendo la inteligencia y salud mental de sus colaboradores mediante la potenciación de sus dones y talentos con un coach y consejero espiritual internacional, que viene invitado al país cada dos o tres meses.

El departamento de Talento Humano tiene la responsabilidad de garantizar la estabilidad y capacitar de manera permanente según las necesidades de la organización a todos los colaboradores, de preferencia a los del departamento médico veterinario y seguridad industrial. La empresa ha invertido la suma de 120.000 USD en la construcción e implementación de un complejo deportivo para los colaboradores y sus familias, en donde organizan todo tipo de eventos.

### ORGANIGRAMA ACTUAL DE CORPORACION FERNANDEZ



### **3.2.- Responsabilidad social**

Pese a no estar planificado, como una excepción se ha logrado adecentar el sector de las comuna con materiales sobrantes de la construcción como: pintura, cemento, maderas y otros, lo que ha permitido mejorar y embellecer el aspecto de la zona, elevando la autoestima de sus pobladores.

Así mismo, la organización desde el ejercicio fiscal 2011 viene pagando mensualmente a sus trabajadores que en su mayoría son nativos de la zona, el salario digno conforme con lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones vigente que se publicó en el Suplemento del Registro Oficial N° 351 de 29 de octubre del 2010.

### **3.3.- Financieras**

Tomando como referencia los estados financieros auditados de la compañía durante el periodo 2010 al 2013 el gran problema es la iliquidez a partir del 2012, a pesar de que la organización tiene saldos favorables en otros indicadores como: rentabilidades, beneficio bruto en ventas, nivel de endeudamiento y utilidades netas, entre otros.

### **3.4.- Operaciones**

La organización posee una planta procesadora de alimentos balanceados para aves y cerdos con capacidad mensual de 20.000 sacos de 40 kg. La producción de esta planta no es autosuficiente para abastecer el consumo interno, pues cubre aproximadamente el 80% del requerimiento de las granjas; por lo que se tiene que adquirir alimento externamente.

### **3.5.- Responsabilidad ambiental**

El tratamiento de los desechos sólidos provenientes de las vísceras y plumas de las aves. En la actualidad estos residuos se los convierte en harina aviar en un digestor obteniendo un subproducto que es comercializado como materia prima a los productores de alimentos balanceados para mascotas. El problema, radica en que la generación de desechos va en aumento y el digestor está resultando pequeño para procesarlos.

### **3.6.- Alianzas estratégicas**

Hasta la presente fecha la organización no ha realizado ninguna alianza estratégica con otra compañía; los productos obtenidos son distribuidos a través de sus 8 almacenes que cubren el mercado de la provincia del Guayas y el mercado objetivo son las amas de casas, negocios pequeños y corporativos, distribuidores o mayoristas.

## **IV.- APLICACIONES**

### **4.1.- Materia en las que se puede utilizar el caso**

- Cadena de valor (supply chain)
- Resiliencia Organizacional
- Responsabilidad social y ambiental
- Emprendimiento y Empresa familiares
- Liderazgo
- Cultura organizacional
- Gerencia estratégica: Ventaja competitiva y las cinco fuerzas de Porter
- Talento humano
- Organización y gestión empresarial
- Logística

### **4.2.- Bibliografía sugerida**

Por tratarse de un caso multidisciplinario, no puedo sugerir textos específicos; pero, cada profesor de la materia en particular recomendaría la revisión de los libros que ha señalado en el syllabus de las asignaturas antes referidas que esté dictando.

## **5.- POSIBLES SOLUCIONES.**

### **5.1.- Talento humano**

Los problemas a resolver, serían:

Construir una estructura organizacional idónea, compuesta por una nómina de aproximadamente 850 colaboradores, entre ejecutivos y personal operativo.

Que competencias deberían poseer el personal para desarrollar sus funciones de acuerdo a la posición y unidad de negocio que labora?.

## 5.2.- Operacionales

**Para determinar el déficit de producción de la planta de balanceado**

Sacos/mes	(%)
20.000	80
X	100

$$X = \frac{20.000 \times 100}{80} = 25.000 \text{ sacos/mes}$$

Déficit de producción → (25.000 – 20.000) sacos/mes = **5.000 sacos/mes**

### Capacidad mínima de nueva planta

5.000 sacos/mes x 40 kg/saco x 1 TM/1.000 Kg = **200 TM/mes → 2.400 TM/año**

Si el equipo se inclina por la importación, tendrán que adquirir mensualmente 5.000 sacos de balanceado con los correspondientes trámites de importación y gastos de nacionalización de la mercadería.

## 5.3 Responsabilidad ambiental

Vísceras y plumas → digestor

Producción del digestor = 20.000 USD/mes x 1TM/700 USD = 28,7 TM/mes

Demanda insatisfecha de harina aviar = (40 – 28,7) TM/mes = 11,3 TM/mes o su equivalente 135,6 TM/año

Lotes o ciclos de producción al mes → 28,7 TM/mes x 1lote/4.800 Kg x 1.000 Kg/TM = 6 lotes/mes

Ingreso marginal mínimo esperado = 11,3 TM/mes x 7.000 USD/TM = 7.910 USD/mes o 94.920 USD/año

En este apartado, los estudiantes pueden optar por cualquiera de las siguientes alternativas:

- Adquirir un digestor de las mismas características al existente que supla el déficit de mercado
- Comprar en el mercado nacional o importar un nuevo digestor con mayor capacidad para reemplazar al existente, que se le puede dar de baja por obsolescencia o haber cumplido su vida útil. En este caso, si se considera producir 6 lotes o batches mensuales, la capacidad máxima instalada del nuevo digestor sería.

$$40.000 \text{ Kg/mes} \times 1 \text{ mes}/6 \text{ lotes} = 6.66,67 \approx 6.670 \text{ Kg/mes u } 80 \text{ TM/año}$$

#### **5.4.- Financieras**

Haciendo un análisis de los estados de situación financiera y de resultados en operaciones de la empresa, se pueden obtener por lo menos unos 10 indicadores financieros: de liquidez, rentabilidades, nivel de endeudamiento, solvencia general, inversiones fijas y capital de trabajo, entre otros.

Inversiones fijas = activos no corrientes

Capital de trabajo = activos corrientes – pasivos corrientes

**CORPORACION FERNANDEZ**  
**ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA AUDITADOS**  
**( En miles de USD)**  
**PERIODO: 2010 - 2013**

	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVOS</b>				
ACTIVOS CORRIENTES	5.668,10	6.055,30	6.394,60	6.572,20
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Activos fijos	7.642,90	8.134,00	17.156,60	17.723,30
Activos biológicos	429,00	423,70	408,20	411,20
Otros activos	11,60	13,40	16,30	38,30
Suma	<b>8.083,50</b>	<b>8.571,10</b>	<b>17.581,10</b>	<b>18.172,80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13.751,60</b>	<b>14.626,40</b>	<b>23.975,70</b>	<b>24.745,00</b>
<b>PASIVOS</b>				
Pasivo corriente	5.102,00	5.445,70	8.857,10	8.681,80
Pasivo fijo	2.384,40	2.216,20	6.396,00	5.414,00
	<b>7.486,40</b>	<b>7.661,90</b>	<b>15.253,10</b>	<b>14.095,80</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital y reservas	6.265,20	6.964,50	8.722,70	10.649,20
<b>TOTAL</b>	<b>13.751,60</b>	<b>14.626,40</b>	<b>23.975,80</b>	<b>24.745,00</b>

	2010	2011	2012	2013
<b>INVERSION TOTAL</b>				
Inversión fija	8.083,50	8.571,10	17.581,10	18.172,80
capital operacione	566,10	609,60	- 2.462,50	- 2.109,60
<b>Suma</b>	<b>8.649,60</b>	<b>9.180,70</b>	<b>15.118,60</b>	<b>16.063,20</b>
<b>%ΔV =</b>		6,14%	64,68%	6,25%
<b>liquidez =</b>	1,11	1,11	0,72	0,76

**CORPORACION FERNANDEZ**  
**ESTADOS DE RESULTADOS EN OPERACIONES AUDITADOS**  
**( En miles de USD)**  
**PERIODO: 2010 - 2013**

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013
Ventas netas	21.357,70	27.877,60	40.515,80	44.981,00
(-) costo de venta	20.332,20	24.895,70	32.511,30	34.341,50
Margen bruto en ventas	1.025,50	2.981,90	8.004,50	10.639,50
(-) gastos administrativos	796,90	2.068,90	7.019,50	7.678,00
Beneficio operativo	228,60	913,00	985,00	2.961,50
(-) gastos financieros	364,40	357,10	556,30	571,30
(+) otros ingresos	179,30	544,40	791,60	637,00
Beneficio antes de participaciones e impuesto	43,50	1.100,30	1.220,30	3.027,20
(-) participaciones e impuesto renta	31,70	385,70	430,00	973,50
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>11,80</b>	<b>714,60</b>	<b>790,30</b>	<b>2.053,70</b>

	RENTABILIDADES				Prom
	2010	2011	2012	2013	
sobre ventas =	0,06%	2,56%	1,95%	4,57%	
sobre activos =	0,09%	4,89%	3,30%	8,30%	
sobre patrimonio =	0,19%	10,26%	9,06%	19,29%	
sobre inversión total =	0,14%	7,78%	5,23%	12,79%	
Margen bruto en ventas	5%	11%	20%	24%	
patrimonio/pasivo	0,84	0,91	0,57	0,76	0,77
pasivos/activos	0,54	0,52	0,64	0,57	0,57
endeudamiento total (pasivo/patrimonio)	1,19	1,10	1,75	1,32	1,34
solventía general (activos/pasivos)	1,84	1,91	1,57	1,76	1,77
nivel endeudamiento (pasivo/activo)	0,54	0,52	0,64	0,57	0,57

Finalmente, los estudiantes tendrán que tomar una serie de decisiones de como enfrentarían el futuro de la organización con respecto a las declaraciones de la OMS, que el consumo de carnes rojas y sus derivados son causantes de cáncer intestinal

## **6.- OTRAS CONSIDERACIONES GENERALES**

Eugenio se constituye en el prototipo o modelo del emprendedor innovador que ha aplicado de manera inconsciente o no, el principio de la “destrucción creativa”, un término acuñado por el economista de origen austriaco-americano Joseph Alois Schumpeter en 1.942, en su obra “Capitalismo, Socialismo y Democracia”, quien manifestaba que la fuerza del crecimiento económico a largo plazo proviene de las innovaciones de los emprendedores, destruyendo a los existentes en el mercado e incluso haciendo desaparecer a compañías y modelos de negocios establecidos.



## CORPORACION FERNANDEZ: UN CASO DE EXITO EMPRESARIAL



Guayaquil, 22 de diciembre de 2015

*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## PROPUESTA DEL CASO

Porqué?

- Que los estudiantes de ciencias empresariales analicen y aprendan a tomar decisiones sustentadas en hechos reales de los diferentes eventos, situaciones o circunstancias que se desarrollan en las organizaciones, bajo cierto esquema administrativo en particular.

Objetivo General

- Desarrollar un caso de estudio en Corporación Fernández de Guayaquil, para determinar cuál ha sido la clave del éxito de su propietario como empresario individual y el haber sobrevivido de forma exitosa la gran crisis económica financiera del feriado bancario registrado en Ecuador en marzo de 1999.

Objetivos específicos

- Caracterizar los antecedentes históricos del propietario de Avícola Fernández desde el inicio de su negocio a la presente fecha.
- Identificar cuáles son las actividades de la cadena de valor que han sido desarrolladas y fortalecidas al pasar de una empresa personal familiar a una visión de negocio con enfoque de sostenibilidad social, ambiental y empresarial.
- Descubrir que estrategias utilizó para identificar oportunidades en una situación de crisis económica financiera que afectó a todo el país.

*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## DESCRIPCION DEL CASO (ANTECEDENTES BIOGRAFICOS)



20 a 30 años

Inicia su actividad económica en una mesa de madera en el 1990 y en el 2000, se constituye en sociedad como Avícola Fernández .

31 a 45 años

Posee una organización integrada por varias unidades de negocios, como: cria, engorde y fenamiento de pollos, pavos, cerdos y vacunos; y, una cadena de 7 supermercados.

0 a 19 años

Nace en Mocache, prov Los Rios, el 09/02/1970. Es el cuarto de 9 hermanos. Viaja a Guayaquil a los 19 años para estudiar y cumplir con el servicio militar.



*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## DE UNA MESA DE MADERA A UNA CORPORACION ( I )



*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## DE UNA MESA DE MADERA A UNA CORPORACION ( II )



*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

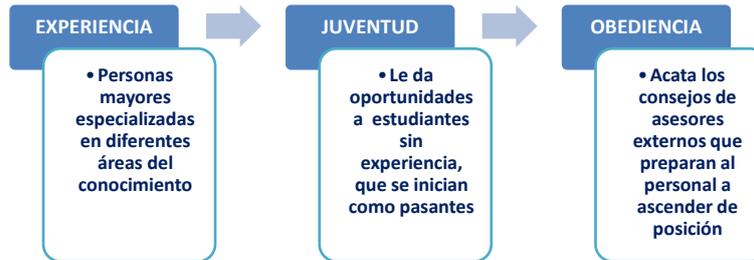


*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## CARACTERISTICAS DEL TALENTO HUMANO

El personal que labora en "La Empresa del Reino" como Eugenio denomina a su organización, cumple con las siguientes características:



*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## POSICION Y RESULTADOS DE LA ORGANIZACION

El gran problema financiero de la empresa es la iliquidez a partir del 2012, a pesar que la organización tiene saldos favorables en otros indicadores como: rentabilidades, beneficio bruto en ventas, nivel de endeudamiento y utilidades netas, entre otros.

**CORPORACION FERNANDEZ**  
**ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA AUDITADOS**  
 ( En miles de USD)  
 PERIODO: 2010 - 2013

	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVOS</b>				
ACTIVOS CORRIENTES	5.668,10	6.055,30	6.394,60	6.572,20
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Activos fijos	7.642,90	8.134,00	17.156,60	17.723,30
Activos biológicos	429,00	423,70	408,20	411,20
Otros activos	11,60	13,40	16,30	38,30
Suma	8.083,50	8.571,10	17.581,10	18.172,80
<b>TOTAL</b>	<b>13.751,60</b>	<b>14.626,40</b>	<b>23.975,70</b>	<b>24.745,00</b>
<b>PASIVOS</b>				
Pasivo corriente	5.102,00	5.445,70	8.857,10	8.681,80
Pasivo fijo	2.384,40	2.216,20	6.396,00	5.414,00
	7.486,40	7.661,90	15.253,10	14.095,80
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital y reservas	6.265,20	6.964,50	8.722,70	10.649,20
<b>TOTAL</b>	<b>13.751,60</b>	<b>14.626,40</b>	<b>23.975,80</b>	<b>24.745,00</b>

*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## POSICION Y RESULTADOS DE LA ORGANIZACION

**ESTADOS DE RESULTADOS AUDITADOS EN MILES DE USD  
PERIODO 2010-2013**

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013
Ventas netas	21.357,70	27.877,60	40.515,80	44.981,00
(-) costo de venta	20.332,20	24.895,70	32.511,30	34.341,50
Margen bruto en ventas	1.025,50	2.981,90	8.004,50	10.639,50
(-) gastos administrativos	796,90	2.068,90	7.019,50	7.678,00
Beneficio ooperacional	228,60	913,00	985,00	2.961,50
(-) gastos financieros	364,40	357,10	556,30	571,30
(+) otros ingresos	179,30	544,40	791,60	637,00
Benef antes de particip e impuesto	43,50	1.100,30	1.220,30	3.027,20
(-) particip e impuesto renta	31,70	385,70	430,00	973,50
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>11,80</b>	<b>714,60</b>	<b>790,30</b>	<b>2.053,70</b>

Fuente: Corporación Fernández  
Elaboración: DREM

*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS



### GRANJAS (Km 26, 46, 86 y 126)

- Aves: pollos y pavos
- Ganado: cerdos y vacuno



### SUPERMERCADOS

- 7 en Guayaquil
- 1 en La Libertad



### PLANTA DE ALIMENTO BALANCEADO

- Pollos y pavos
- cerdo

*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## PROYECTO GANADERO BAJO SISTEMA FEEDLOT



El proyecto se encuentra en proceso de prueba en una hacienda secundaria con 400 cabezas de ganado; Se prevé que para inicios del 2016, ya saldrá el primer lote de producción de ganado de carne.

Se adquiere las reses con un peso de 250 a 280 Kg, que luego de 150 a 180 días de crecimiento superado los 500 Kg serán evisceradas y despostadas en el camal para su posterior comercialización.



*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## TRATAMIENTO DE LOS RESIDUOS ORGANICOS (PLUMAS Y VISCERAS DE AVES)



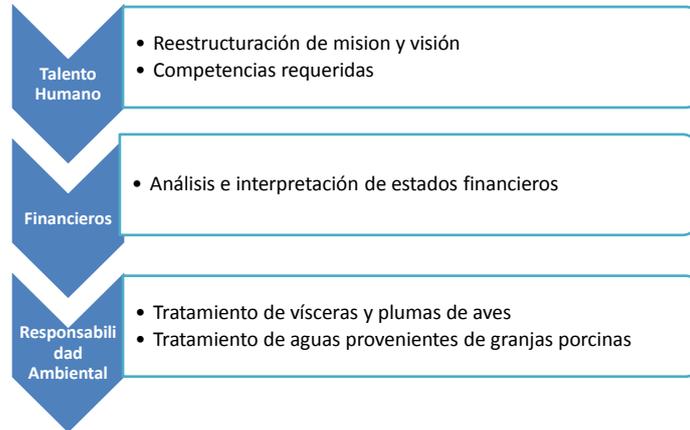
Las víscera y plumas de los pollo y pavos son procesadas en el digestor, donde se cocinan hasta obtener un subproducto identificado como "harina aviar" que es adquirida por los productores de alimentos o dietas balanceadas para mascota por su elevado contenido proteínico



*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



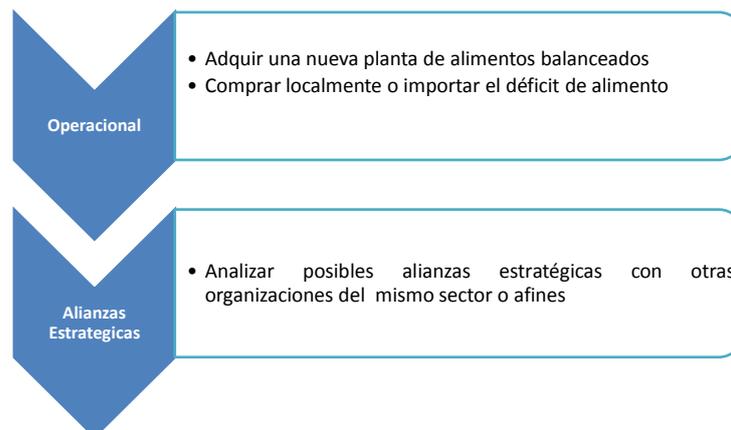
## POSIBLES PROBLEMAS Y SOLUCIONES DEL TOMADOR DE DECISIONES ( I )



*Daniel Roberto Espinoza Moreira*



## POSIBLES PROBLEMAS Y SOLUCIONES DEL TOMADOR DE DECISIONES ( II )



*Daniel Roberto Espinoza Moreira*