



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de Negocios: Tienda de ventas al por menor y mayor de la marca de  
carnes La Viande**

**Hulda Gamez Cortes**

**Jorge Reyes Torres**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en  
Administración de Empresas

Quito, octubre 2012

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de Negocios: Tienda de ventas al por menor y mayor de la marca de carnes La  
Viande**

**Hulda Gamez Cortes**

**Jorge Reyes Torres**

Matías Santana, PhD  
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Néstor Jaramillo, Dr.  
Miembro del Comité

.....

Magdalena Barreiro, PhD  
Decana del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, octubre 2012

© Derechos de Autor

Hulda Gamez Cortes

Jorge Reyes Torres

2012

## RESUMEN

El mercado ecuatoriano especialmente en la ciudad de Quito no se identifica claramente una buena marca de carne ni dispone de muchas alternativas de tiendas especializadas que brinde una adecuada atención personalizada y a la medida de sus requerimientos que cumpla con un manejo de higiene e inocuidad, adicionalmente no cuenta con un canal desarrollado de distribución a domicilio. Este proyecto busca posicionar una tienda de venta de carnes en la ciudad de Quito de alta calidad y buen servicio, atendiendo a dos segmentos: al por mayor y al detal, prestando un alto grado de servicio al cliente con personal calificado para cada uno de los segmentos y como valor agregado se proveerá el servicio a domicilio.

Esta idea de negocio de dos emprendedores llevará como nombre La Viande, “la carne” en español, la cual en primera instancia se enfocará en la venta de tres productos con precios promedio por kilo detallados a continuación: lomo fino USD17, lomo de falda USD15, y pulpa de res USD 10; estos productos permitirán obtener los márgenes presupuestados, cubriendo sus costos y acorde a los precios del sector.

El proyecto inicialmente apunta a abastecer el mercado con 55.000 kilos anuales, con una infraestructura en activos de USD143.000, que le dará la capacidad productiva de 180.000 kilos anuales de producción que se irán copando a medida que el mercado lo requiera; los socios emprendedores, para obtener dicha infraestructura han decidido aportar un capital de USD80.000, y financiar el resto de la operación con un préstamo a largo plazo de USD130.000. En cuanto a la programación de producción se hará en base a órdenes por lotes y será distribuido al por mayor a través de un vehículo adecuado para tal fin con las rutas debidamente estructuradas, con la trazabilidad del manejo de inventarios que permita un completo control de la calidad.

La propuesta de venta tiene como soporte publicitario, programas de fidelización, publicaciones en medios masivos escritos de alta circulación, el boca a boca, descuentos en fechas estratégicas, en su local clubes de cocina y en sus empaques el impulso de la marca y la adecuada instrucción del manejo del producto. En cuanto a la producción se hará con base a la producción de lotes y será distribuido al por mayor a través de un vehículo adecuado para tal fin con las rutas debidamente estructuradas, con la trazabilidad del manejo de inventarios que permita un completo control de la calidad.

El VAN está proyectado en USD599.854,93 con un TIR de 48,48%, recuperándose la inversión en 3 años que garantiza adecuadas utilidades para los inversionistas, en un escenario que le permite penetrar moderadamente en el mercado sosteniendo una estrategia de no incremento de precios con diferencial bajo en márgenes entre los dos segmentos.

## **ABSTRACT**

The Ecuadorian market, specifically in Quito, does not clearly identify a good brand of meat or many alternatives of specialty shops that provide adequate personal attention to the consumers, tailored to their requirements, which have hygiene and safety management. Additionally, these shops do not show a developed channel of home delivery. This project aims to position a meat shop selling high quality and good service, considering two segments: wholesale and retail, providing a high level of customer service with qualified personnel for each one.

La Viande Company, "meat" in Spanish, is a business idea of two entrepreneurs. The project initially focused on selling three products with average prices per kilo detailed below: sirloin, USD17; flank steak, USD15; and beef pulp, USD 10. These products will lead to reach the budgeted margins, covering their costs and keeping to sector prices. Initially, the project rush to supply the market with 55.000 kilos per year, with a infrastructure of USD143.000 in assets, which will let an annual production capacity of 180,000 kilos. To get this infrastructure, the entrepreneurs have decided to provide a capital of USD80.000, and finance the rest of the operation with a long-term loan of USD130.000. The production scheduling will be based in batch orders and the distribution will be made through a suitable vehicle for this purpose, with a proper route structure and traceability of inventory management that allow a complete quality control.

The sales proposal, based on the differentiation strategy, has the word of mouth, loyalty programs, publications on massive media, discounts on strategic dates, and kitchen clubs at the shops as its advertising support. About the packaging, this project proposes to impulse the brand giving a proper product handling instruction through continuous training of operational staff.

The projected NPV is USD 599.853,93 with an IRR of 48,48%, recovering the investment in three years which ensures adequate profits to investors, in a setting that allows to moderately penetrate the market holding a no price increase strategy and a low margin difference between the two segments.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	1
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado .....	2
1.2 Realización de la Investigación de Mercado .....	2
1.3 Resultados de la Investigación de Mercado .....	3
CAPITULO 2. ANALISIS EXTERNO .....	13
2.1 Situación General del Ecuador .....	13
2.2. Análisis Sectorial .....	15
2.3 Análisis de la Competencia .....	16
CAPITULO 3. PLAN ESTRATÉGICO .....	19
3.1 Estrategia Genérica .....	19
3.1.1 <i>Cadena de Valor</i> .....	19
3.2 Estrategias sectoriales .....	21
3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales .....	22
3.4 Organigrama .....	23
CAPITULO 4. PLAN COMERCIAL .....	24
4.1 Precio .....	24
4.2 Producto .....	25
4.2.1. <i>Ventas al por mayor</i> .....	25
4.2.2. <i>Ventas al detal</i> .....	25
4.3 Plaza .....	26
4.4 Promoción .....	26
4.5 Publicidad .....	27
4.6 Copy Strategy .....	28
CAPÍTULO 5. PLAN DE OPERACIONES .....	30
5.1 Logística .....	30
5.2 Servicio .....	30
5.3. Ubicación .....	32
5.4. Personal .....	33
5.5. Manejo de flujos de producción e inventarios .....	33

5.6. Políticas de inventario .....	34
5.7. Almacenamiento .....	35
5.8 Gestión de Calidad .....	36
<b>CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>38</b>
6.1 Supuestos Generales.....	38
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento .....	40
6.3 Estados Financieros Proyectados .....	41
6.4 Flujo de Caja Proyectado .....	44
6.5 Punto de Equilibrio .....	45
6.6 VAN Y TIR.....	45
6.7 Análisis de Sensibilidad .....	46
<b>CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>48</b>
7.1 Conclusiones .....	48
7.2. Recomendaciones.....	48
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>51</b>

## **LISTADO DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Preferencia de carnes. ....	4
Gráfico 2: Local de compra.....	4
Gráfico 3: Frecuencia de consumo.....	5
Gráfico 4: Gustos al momento de la compra.....	5
Gráfico 5: Cortes preferidos .....	6
Gráfico 6: Presupuesto de compra .....	6
Gráfico 7: Carne de preferencia .....	7
Gráfico 8: Locales de compra .....	7
Gráfico 9: Frecuencia de consumo.....	8
Gráfico 10: Características del producto.....	8
Gráfico 11: Cortes preferidos .....	9
Gráfico 12: Preferencia de compra.....	9
Gráfico 13: Cualidades de la muestra .....	10
Gráfico 14: Preferencia de preparación.....	11
Gráfico 15: Comparativo con otras marcas.....	11
Gráfico 16: Número Total de Cabezas de ganado en los principales cantones.....	13
Gráfico 17: Análisis Fuerzas de Porter .....	16
Gráfico 18: Hábitos de compra .....	17
Gráfico 19: Mapa Estratégico .....	17
Gráfico 20: Cadena de Valor.....	20



Gráfico 21: Organigrama de la Compañía .....	23
<b>Gráfico 22: Matriz producto proceso</b> .....	32
Gráfico 23: Trazabilidad para el manejo del producto.....	35
Gráfico 24: Incidencia de variables.....	46
Gráfico 25: Probabilidad de ocurrencia .....	47

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación por edades .....	3
Tabla 2: Animales faenados a nivel de camal por especies según reportes de inspección veterinaria .....	14
Tabla 3: Crecimiento estimado en unidades para los próximos años.....	38
Tabla 4: Crecimiento promedio de la inflación del País .....	39
Tabla 5: Tasas de depreciación .....	39
Tabla 6: Estudio de mercado.....	41
Tabla 7: Estado de pérdidas y ganancias.....	42
Tabla 8: Balance General .....	43
Tabla 9: Flujo de caja proyectado .....	44
Tabla 10: Censo de tiendas.....	54
Tabla 11: Producción 2009 .....	57

## LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Análisis de Porter .....	51
Anexo 2: Análisis de la Competencia .....	56
Anexo 3: Funciones del Personal .....	59
Anexo 4: Tabla de Amortización de la Deuda .....	62
Anexo 5: Relación de Activos Fijos.....	63
Anexo 6: Supuesto de Gastos para la Operación .....	64
Anexo 7: Escenarios.....	66
Anexo 8: Modelos de Encuestas .....	70

## CAPITULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad que se observó en el mercado es de una tienda especializada en carnes de res dirigida al consumidor final y también a clientes del sector hotelero, empresarial y catering, brindando mejores cortes así como empaques especiales y diferenciados, los mismos que permitirán que el producto tenga como principal característica la suavidad, sabor y excelente textura; con una comercialización que se realizará directamente al consumidor y una red de distribución al por mayor con la garantía de higiene, frescura y servicio en la misma tienda.

El negocio propuesto se desarrollará en el sector de Alimentos y será comercializado en dos segmentos:

- Centro de acopio en donde se preparan todos los cortes para la venta al detalle y al por mayor y de donde partirán los despachos que atenderá a grupo de clientes objetivos como hoteles, catering, restaurantes e instituciones que lo requieran.
- Venta al detalle tipo tienda de lujo que entregará al cliente la carne según su requerimiento marcando la diferencia con el servicio y empaque.

El grupo objetivo al cual estará dirigido esta iniciativa: serán personas con un nivel socioeconómico que va desde el medio alto hasta el alto comprende consumidores entre los 20 y 60 años, pronosticamos que estaría enfocado a 493.396 personas (total mujeres de censo 661.365 \*70% mujeres con capacidad de decisión en su casa= 462.956, total hombre 608.806 \*5% = 30.440 hombres que viven solos y deciden en sus casas) personas de la población urbana de Quito, de acuerdo a datos extraído del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2010).

## **1.1 Diseño de la Investigación de Mercado**

Para este proyecto se analizarán dos técnicas: la cuantitativa y la cualitativa, mediante las cuales se identificarán las oportunidades de negocio para ingresar en este sector.

En la investigación cualitativa se entregarán muestras de producto a 5 personas líderes de opinión que gustan del consumo de carne para definir con ellos las cualidades de la carne y la factibilidad de crear marca.

En la investigación cuantitativa se realizarán 150 encuestas a personas naturales y personal especializado con la finalidad de obtener preferencias tanto de cantidad, hábitos de consumo, frecuencia de compra, y presupuestos.

## **1.2 Realización de la Investigación de Mercado**

### *1.2.1 Análisis Cualitativo*

Se entregaron muestras de lomos a 5 líderes de opinión de diferentes niveles socioeconómicos, durante los meses de enero a marzo de 2012, posteriormente se les realizó una entrevista para evaluar los siguientes aspectos del producto:

- Determinar el insight de la marca de carnes La Viande.
- Confirmar si el producto tiene la suavidad y textura que lo hace diferente de las existentes en el mercado
- Conocer los hábitos de consumo de las personas.
- Determinar si el producto tiene la suavidad y textura que lo hace diferente de las existentes en el mercado,
- Determinar la intención de compra que tendrían respecto al producto, y conocer si estarían dispuesto a pagar más por el producto entregado.
- Identificar si la marca propuesta genera recordación al consumidor final.

*1.2.2 Análisis Cuantitativo:* para este análisis se utilizó como herramienta de recolección de datos 150 encuestas realizadas a personas naturales y personal experto (chef) pertenecientes al gremio de hoteles y restaurantes, los datos obtenidos permitieron cumplir con los siguientes objetivos:

- Identificar el tipo de carne que prefieren las personas
- Conocer los lugares que se frecuenta para la compra de carne.
- Determinar la frecuencia de la compra
- Identificar las características del producto y los cortes preferidos por las personas.
- Cuantificar el rango del presupuesto para la compra de carne.

### **1.3 Resultados de la Investigación de Mercado**

#### *1.3.1 Análisis cuantitativo*

Los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo se basan en la encuesta realizada a 150 personas, de las cuales 105 son personas naturales y 45 expertos por pertenecer a instituciones y hoteles. En la tabla 1 se resumen las edades de los entrevistados con la finalidad de analizar el grupo objetivo comprendido entre los 20 y 60 años.

**Tabla 1: Clasificación por edades**

<b>Edades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Peso</b>
20-30	32	30%
31-40	32	30%
41-50	24	23%
50-60	17	16%
	<b>105</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con base a resultados de las encuestas

El modelo de encuesta se muestra en el Anexo 8.

Los siguientes gráficos analizan los resultados obtenidos en las encuestas y corresponden a elaboración propia de los autores del presente proyecto de tesis.

Con un nivel socio económico medio bajo, medio alto y alto con instrucción educativa mínima de bachiller y alta de masterado, todos cabezas de familia o que viven solos. Los resultados son los siguientes:

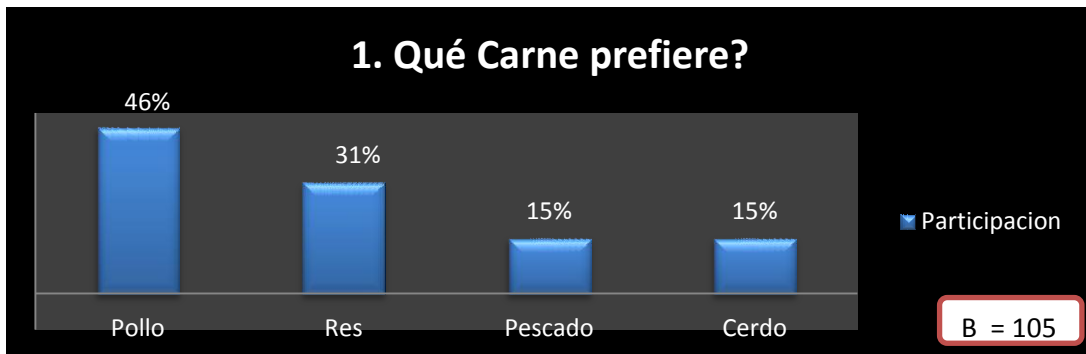


Gráfico 1

: Preferencia de carnes.

Preferencia de Producto: se analizan los resultados con base 105 entrevistas, en donde la preferencia es del 46% para el pollo, el 31% de res. 15% pescado y 15% cerdo.

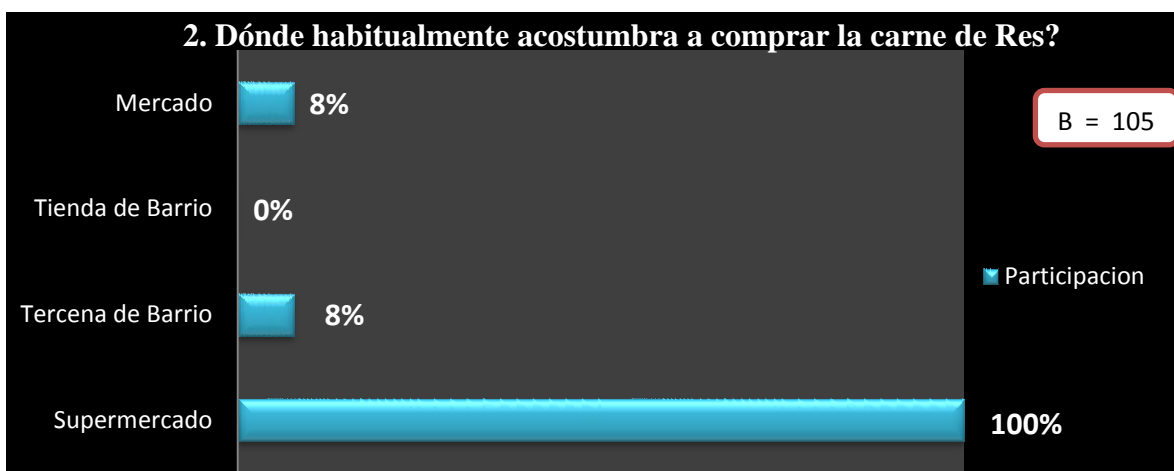


Gráfico 2: Local de compra

Preferencia de local de compra: el 100% de la población prefiere comprar en supermercados, aunque un 8% indicó comprar en la Tercena de barrio y otro 8% en el mercado.

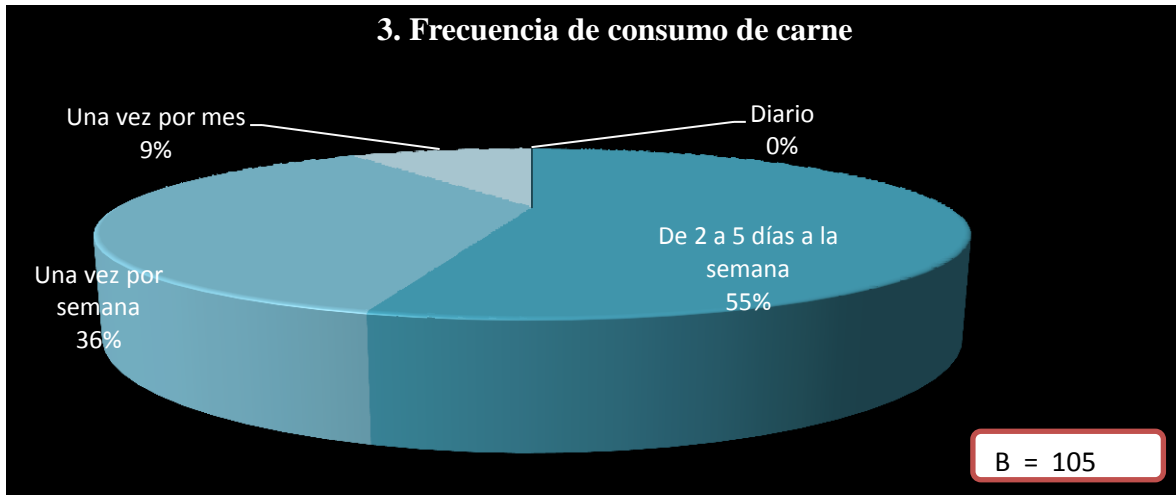


Gráfico 3: Frecuencia de consumo

Frecuencia de consumo: el 55% las personas acostumbran consumir cualquier tipo de carne de 2 a 5 días a la semana, el 36% una vez por semana y 9% una vez al mes.

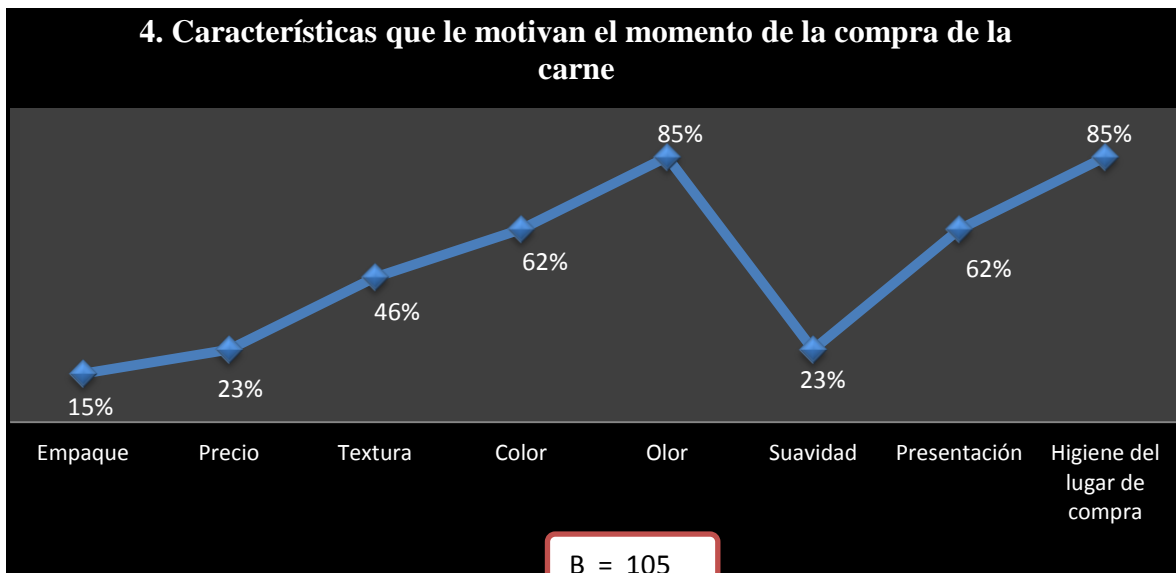


Gráfico 4: Gustos al momento de la compra

La cualidad de la carne: el más importante para los encuestados en un 85% es el olor y la higiene del lugar, el 62% el color y la presentación, el 46% textura, el 23% la suavidad, 15% empaque.

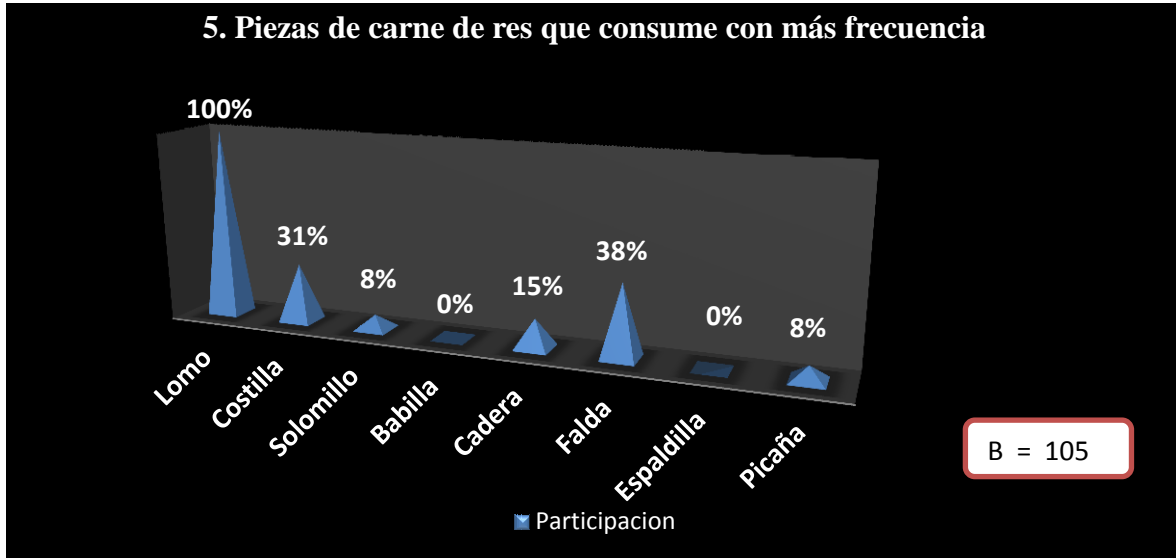


Gráfico 5: Cortes preferidos

Preferencia de cortes: a los encuestados en un 100% prefieren el lomo, igualmente en un 18% la falda, en un 31% la costillas, en un 15% cadera en un 89% el solomillo y la picaña.

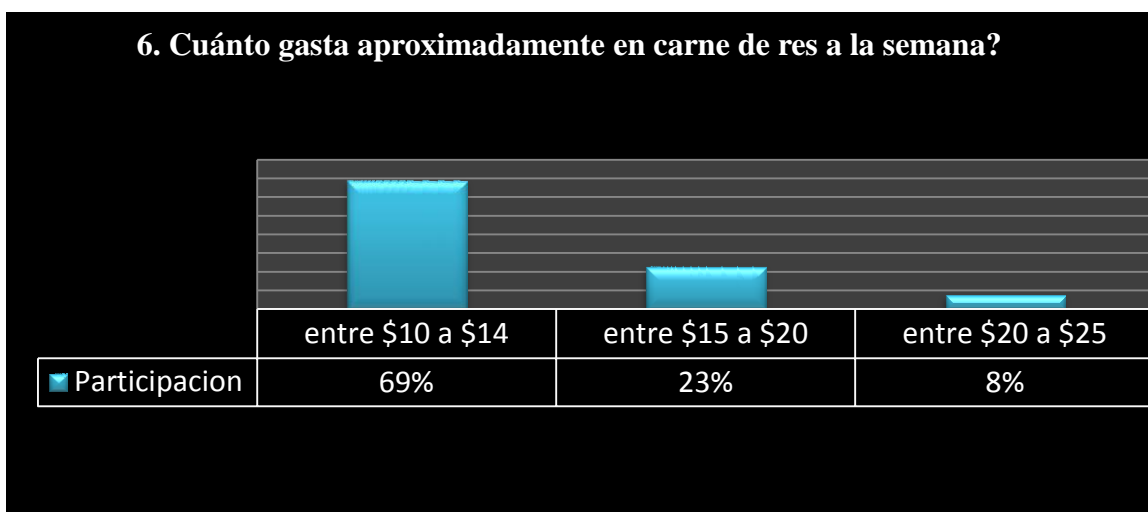


Gráfico 6: Presupuesto de compra

Presupuesto de compra: el 69% de los encuestados dicen gastar entre 10 a 14 dólares semanales en carne, el 23% entre 15 a 20 y el 8% entre 20 y 25.

Para la población de profesionales en cargados de Hoteles, Catering o restaurantes se obtuvieron los siguientes resultados.

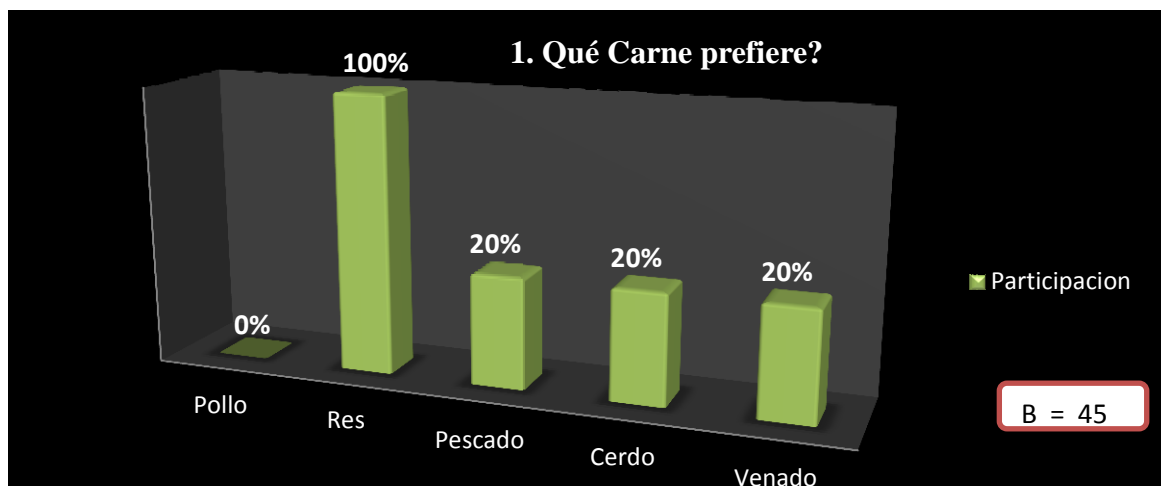


Gráfico 7: Carne de preferencia

El 100% de los encuestados prefieren la carne de res y en un 20% pescado, cerdo y venado para servir en sus negocios.

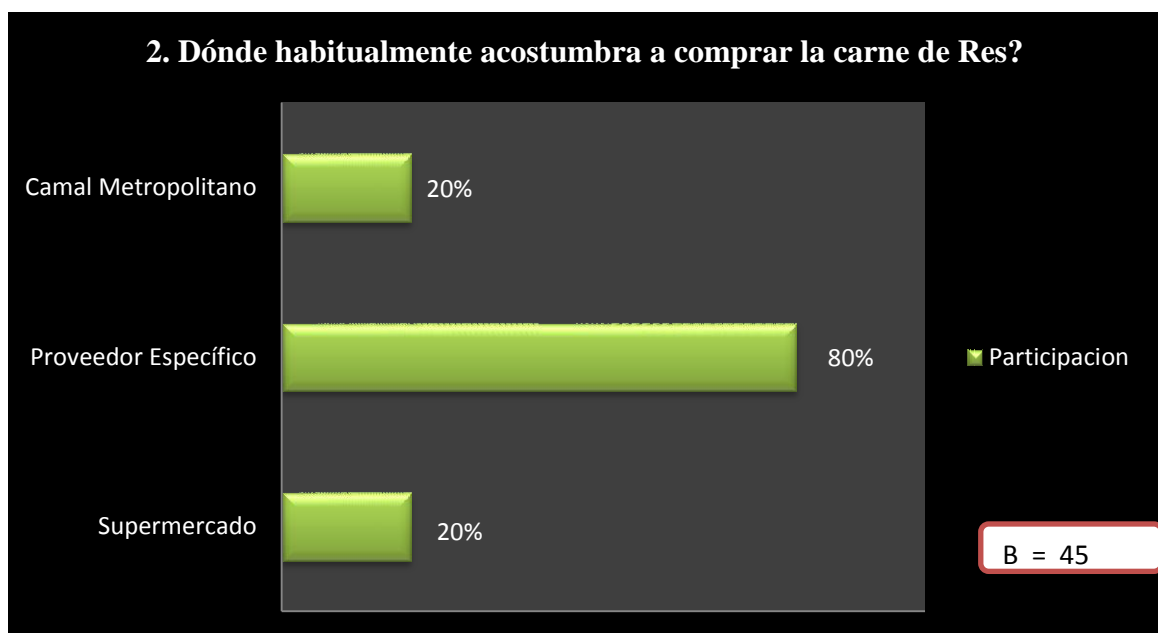
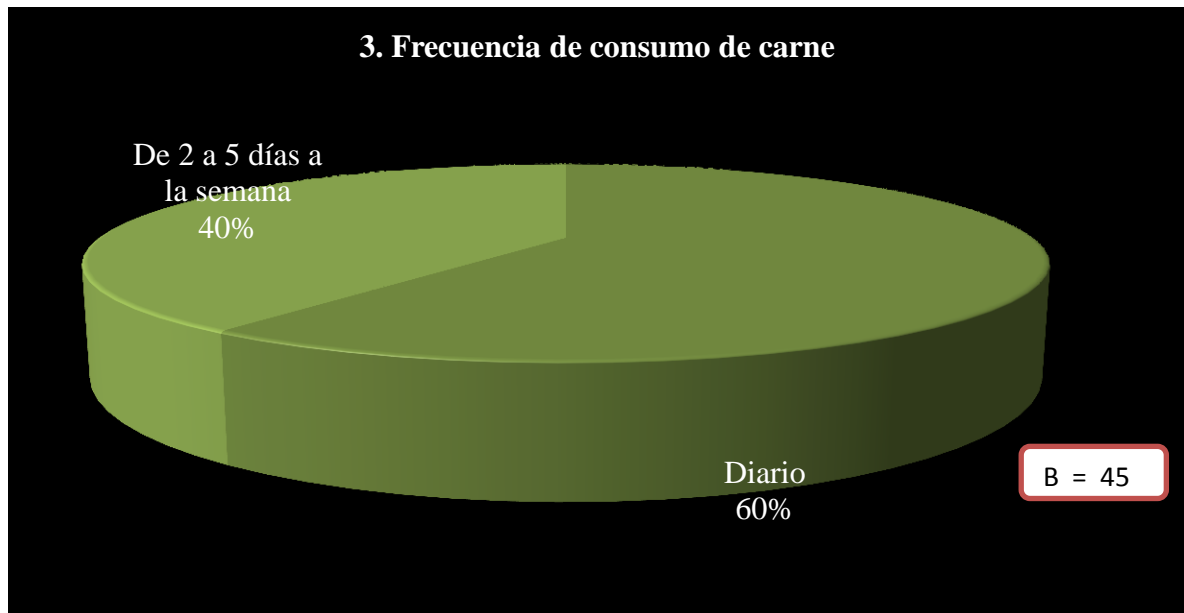


Gráfico 8: Locales de compra



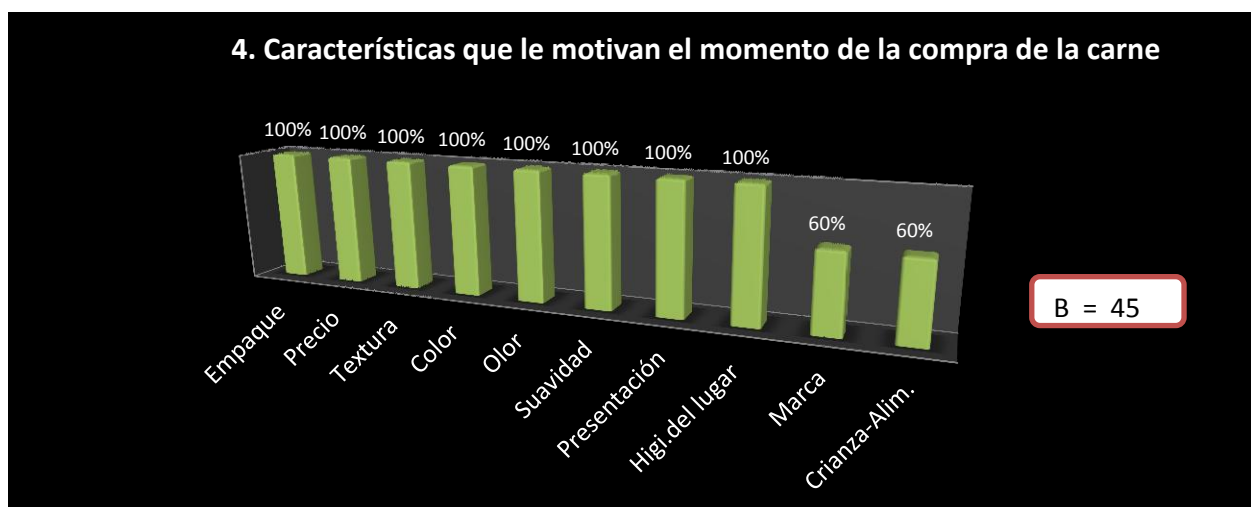
Hábitos de compras: el 80% compran a proveedor específico, y en un 20 % directamente al Camal Metropolitano y supermercados.

Gráfico 9: Frecuencia de consumo



Frecuencia de consumo: el 60% compran diariamente para surtir su negocio y el 40% de cada 2 a 5 días en la semana.

Gráfico 10: Características del producto



Exigencias al monto de la compra: el 100% de los profesionales requieren empaque, precio, textura, olor, suavidad, presentación, e higiene del lugar, en un 60% en la marca y la crianza y alimentación del ganado.

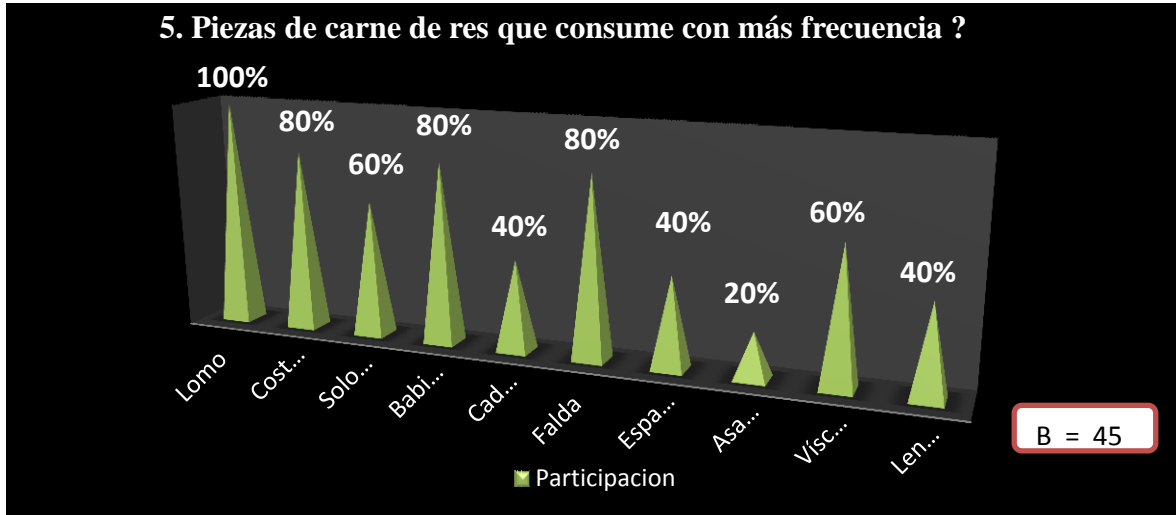
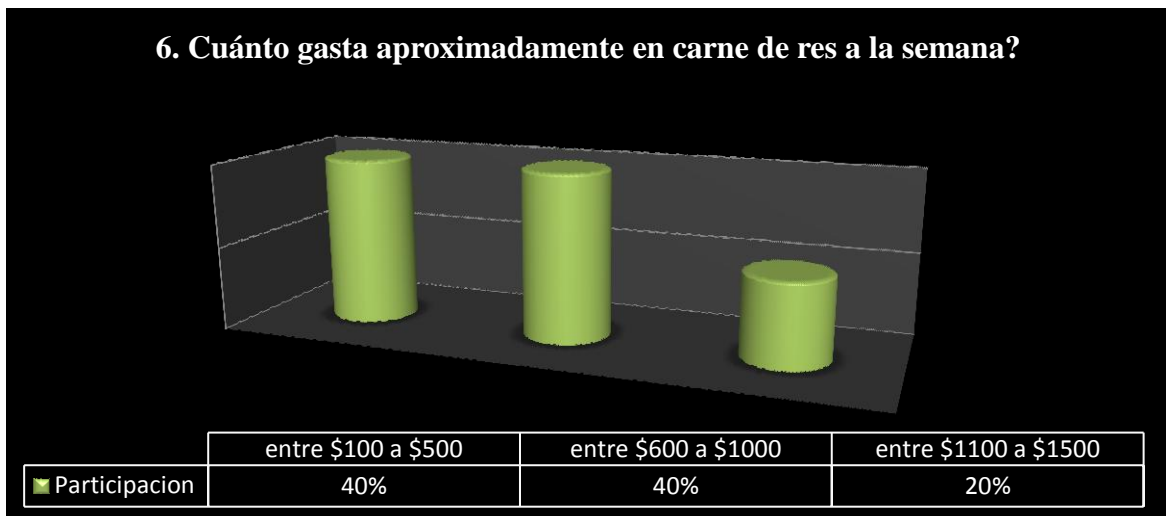


Gráfico 11: Cortes preferidos

Piezas de consumo: 100% lomo fino, el 80% costilla, lomo de falda, babilla, 60% solomillo, viseras, 40% cadera, espalda y lengua, y un 20% asado de tira.

Gráfico 12: Preferencia de compra

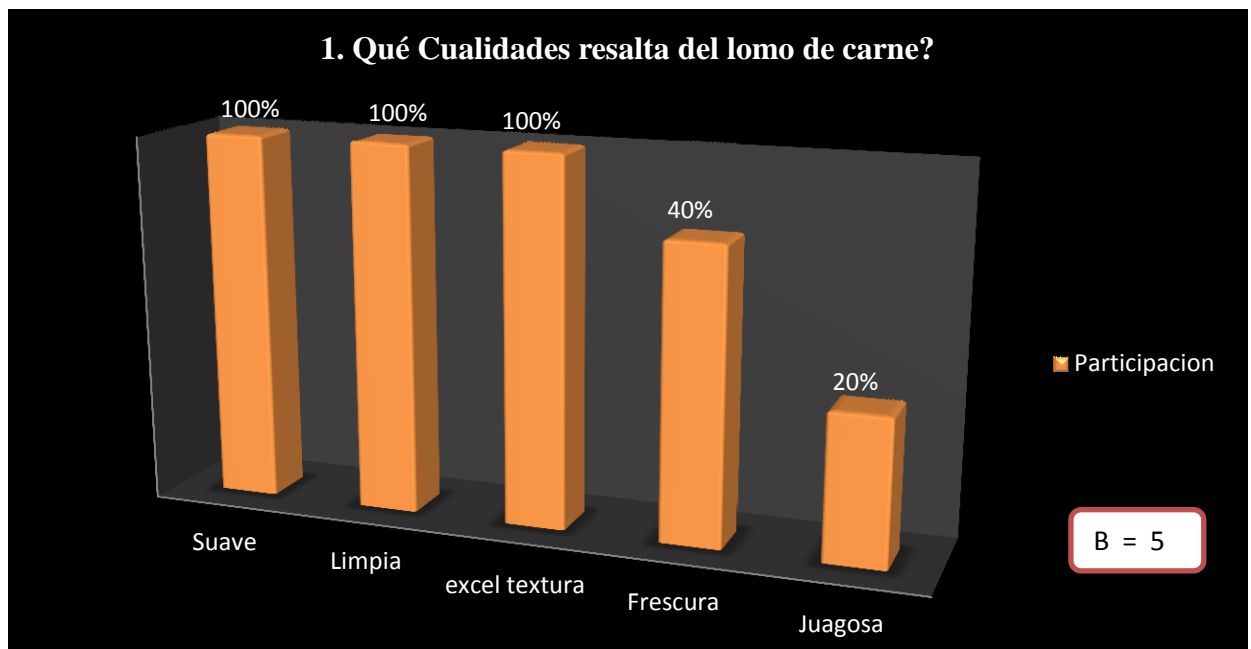


Presupuesto de compra: 40% entre \$100 y \$500 dólares, 40% entre \$600 a \$1000 dólares, 20\$ entre \$1.100 a \$1.500.

### 1.3.2. Análisis cualitativo

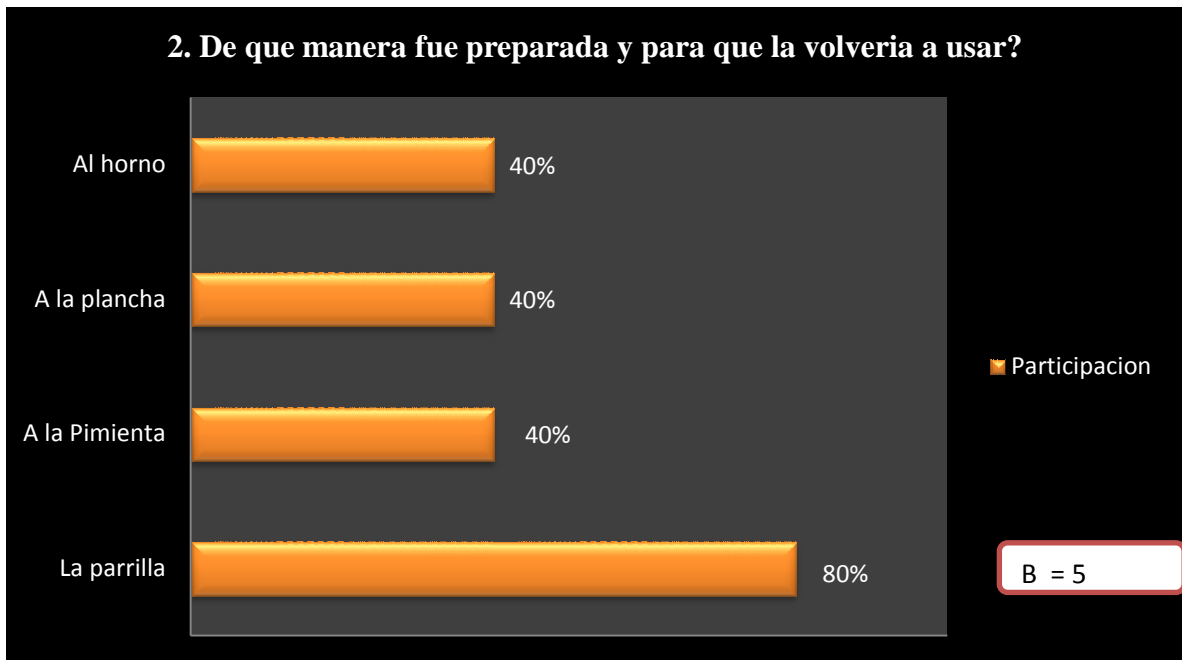
Como se dijo anteriormente se entregaron 5 lomos y se entrevistaron telefónicamente a las cinco personas obteniendo los siguientes resultados, que se analizan en los gráficos como sigue:

Gráfico 13: Cualidades de la muestra



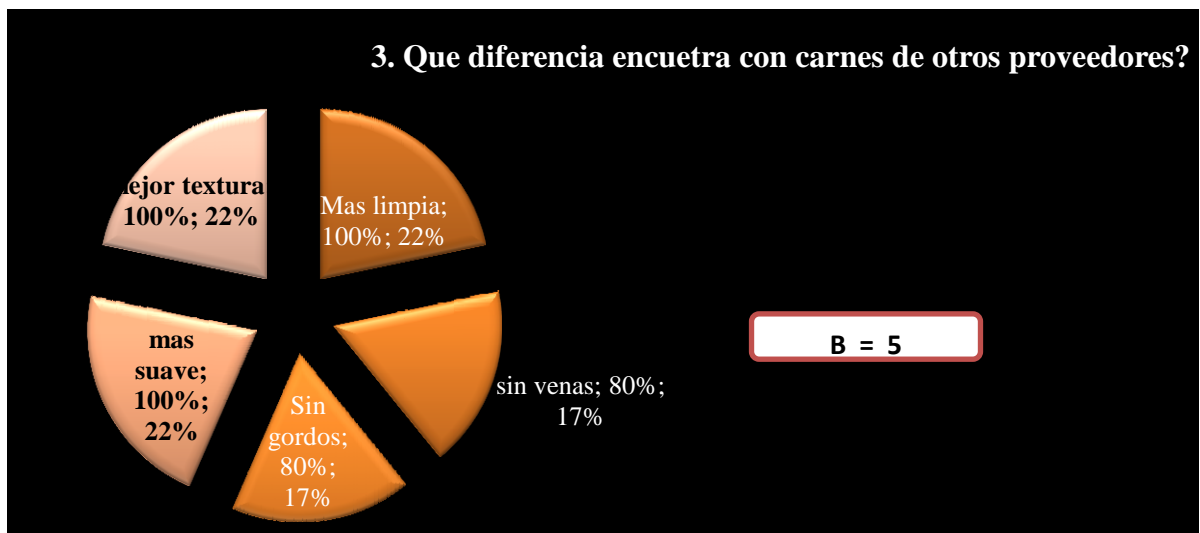
Para el 100% de los entrevistados la muestra es suave, limpia con excelente textura, el 40% nos enfatizó en su frescura, el 20% menciono que era jugosa.

Gráfico 14: Preferencia de preparación



Preparación; el 80% de los entrevistados la prepararon a la parrilla, el 40% al horno, a la plancha y a la pimienta.

Gráfico 15: Comparativo con otras marcas



El 100% al comparar con otras marcas están de acuerdo que la muestra es de mejor textura, más limpia, más suave, el 80% dice que es sin venas y sin grasa.

El 100% de los entrevistados no conoce ninguna marca de carne, y estarían dispuestos a comprar nuestro producto.

Al 80% de ellos le parece acertada el nombre de la marca, al 20% no le produce ninguna sensación ya que es en otro idioma.

Al 100% les gustaría una atención adecuada, asesoría en su compra y que el empaque fuera como ellos lo requieren.

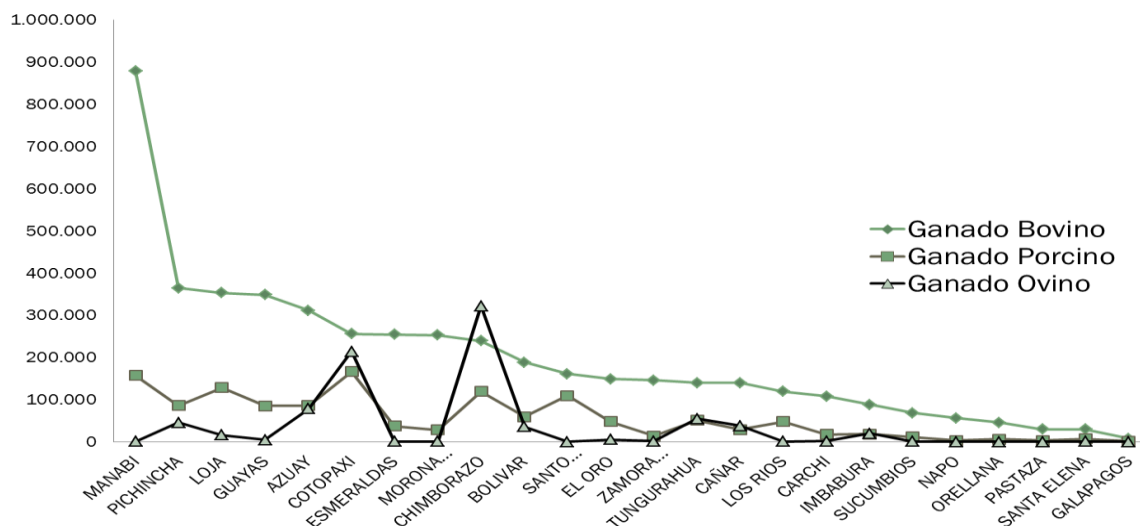
## CAPITULO 2. ANALISIS EXTERNO

### 2.1 Situación General del Ecuador

La importancia del sector agropecuario en el país se evidencia por su participación en el PIB, el cual alcanza el 10.7% para el año 2008, y ocupa el segundo lugar luego del sector productor de bienes del petróleo, le siguen en importancia la construcción y la industria manufacturera. Además el sector agropecuario tiene una participación significativa en el comercio exterior en el Ecuador, alcanzando el 28% del total de exportaciones y el 9.3% para el lado de importaciones registradas para el año 2008; el aporte del sector agropecuario a la economía es amplia, llegando a contribuir con el 26% al ingreso nacional (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2008).

La capacidad productiva del país se puede observar en el siguiente gráfico que muestran resumidamente la producción por cantón y la cantidad de cabezas de ganado:

**Gráfico 16: Número Total de Cabezas de ganado en los principales cantones.**



Fuente: (CuisineStandard, 2010)

Como se puede analizar el ganado bovino tiene la mayor producción con 900.000 cabezas en el cantón de Manabí seguido por Pichincha con 400.000. El segundo renglón es el porcino y por último el ovino.

La siguiente tabla muestra la cantidad de animales efectivamente faenados para la producción y venta.

**Tabla 2: Animales faenados a nivel de camal por especies según reportes de inspección veterinaria**

<b>NUMERO TOTAL DE ANIMALES FAENADOS</b>			
<b>Nacional</b>	<b>Bovinos</b>	<b>Porcinos</b>	<b>Ovinos</b>
<b>TOTAL</b>	<b>518.685</b>	<b>252.758</b>	<b>126.925</b>

**Fuente: (CuisineStandard, 2010)**

La tendencia en la concentración del faenado en Pichincha está dada por el 58% de la carne bovina. Tendencia que claramente permiten ver el crecimiento en la capacidad productiva del sector.

Otro factor que puede incrementar la demanda en el sector de alimentos, directamente enfocado a la canasta familiar son las variaciones de los ingresos de las personas, para el año 2012 el ingreso mensual mínimo es de USD 294, el cual el gobierno ha ajustado con la inclusión del salario digno, que hace que en el año en promedio mensual las personas reciban USD356,12 un 21% más en promedio (INEC, 2012).

Con las anteriores tendencia queda claro que el emprendimiento de un negocio en el sector específico de ventas de carnes de res a través de una distribución directa y tiendas especializadas, es viable a través del tiempo con la oportunidad de tener producción que ha

tenido tendencia creciente en el país, capacidad de faenamiento y crecimiento en los ingresos de los consumidores.

## **2.2. Análisis Sectorial**

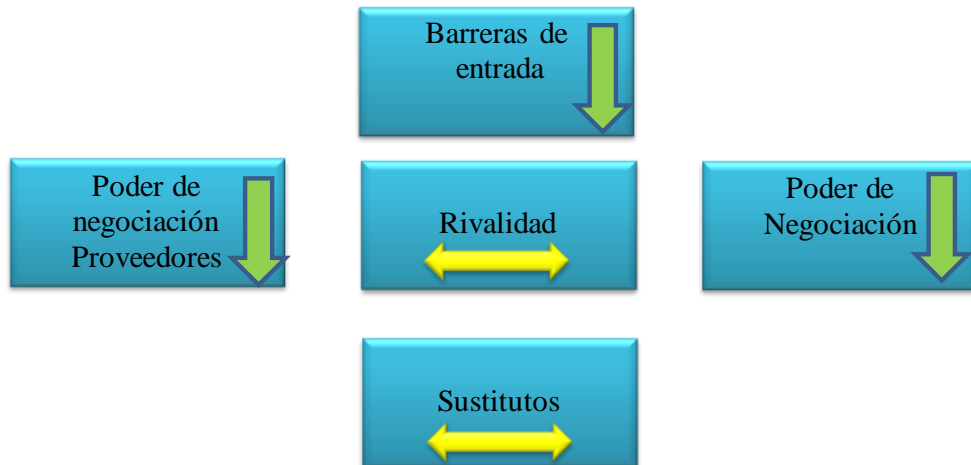
A continuación se realiza un análisis sectorial empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2009).

El análisis sectorial indica que la tendencia en la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de estudio de ventas al por mayor y al detalle de carnes, no superará el costo de oportunidad de capital; el consumidor no representa una amenaza ya que en su mayoría no tiene el suficiente conocimiento de un producto con buena calidad, marca o servicios adicionales, se debe resaltar que se debe contrarrestar el poder de ser sustituidos por los diferentes proveedores que puedan crearse de ventas directas con el adecuado manejo del canal de distribución, normas de higiene y capacitación del manejo del producto a consumidores y clientes, igualmente contrarrestar el poder de los rivales a través de la fidelización de los clientes con el adecuado servicio al cliente sin que cueste más. Sustitutos y los mercados perfectos son los factores a contrarrestar.

El análisis sectorial detallado puede verse en el Anexo 1, mientras que su resumen se muestra en el siguiente gráfico:



**Gráfico 17: Análisis Fuerzas de Porter**

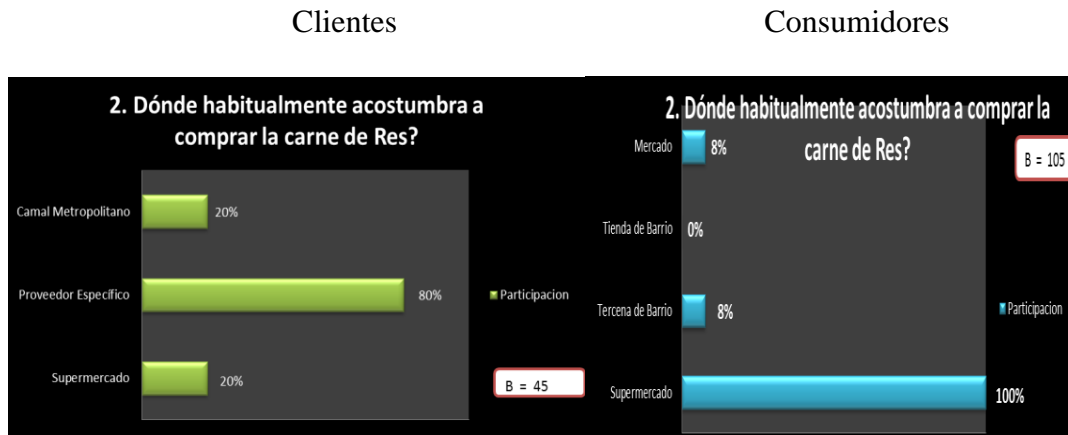


**Fuente: Elaboración propia en base a (Porter, 2009)**

### **2.3 Análisis de la Competencia**

De acuerdo a los análisis cualitativos y cuantitativos se ha determinado que para el sector de ventas de carnes al por mayor y al por menor, la higiene es un factor alto en la decisión de la compra, para los clientes también encuentran la deficiencia del sector en no tener un proveedor a la medida que le permita satisfacer las necesidades de abastecimiento en su negocio o domicilio, a continuación en el gráfico 18: Hábitos de Compra, resultado de las encuestas del numeral 1.3, tanto de consumidores como de clientes al momento de realizar la compra, la cual nos muestra que la tendencia va hacia los supermercados en los dos casos y un proveedor específico que visitan cada vez que tienen una necesidad de suministro para los clientes al por mayor.

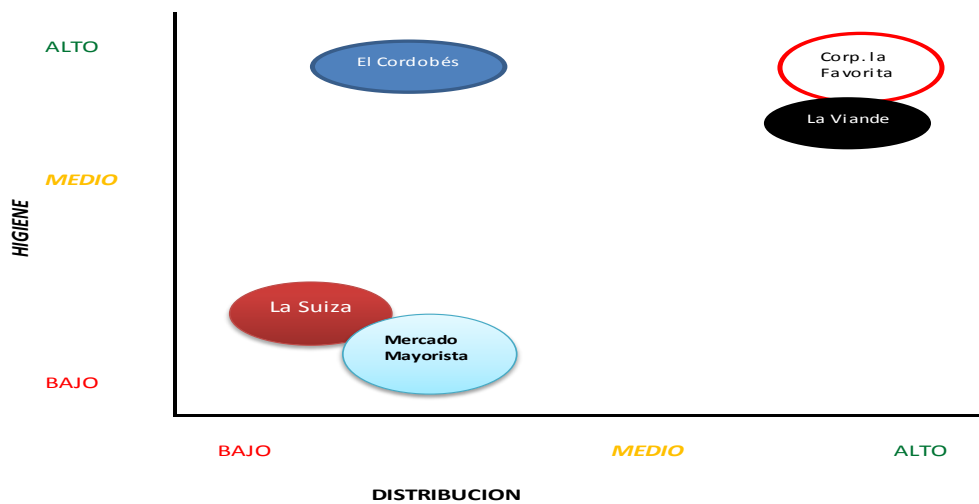
**Gráfico 18: Hábitos de compra**



**Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuestas**

A continuación se muestra el mapa estratégico con los principales competidores del sector de la venta de carne al por mayor y al detalle de acuerdo a los dos atributos, que se consideran importantes para el proyecto:

**Gráfico 19: Mapa Estratégico**



**Fuente: Elaboración propia en base a (García & Segovia, 2010)**

En el mercado se encuentra proveedores nacionales tales como El Cordobés que maneja altos estándares de higiene, con pocos locales de distribución; Corporación la Favorita tiene altos estándares de manejo e higiene y más de 40 locales a nivel nacional que le permite la distribución a muchos segmentos del mercado; la Suiza con bajo manejo de higiene y pocos locales de distribución; el Mercado Mayorista tiene bajo manejo de la higiene, un solo local pero alto flujo de consumidores y clientes. Se realiza un análisis más detallado en el Anexo No 3.

La Viande se enfocará en la estrategia basada en la higiene e inocuidad ya que contará con profesionales y mano de obra calificada conocedora del proceso y su manejo. Creará un nuevo canal de distribución en pequeños furgones, manejado por un chef profesional que tendrá a cargo la logística y la producción de los pedidos de las ventas al por mayor y al detalle de acuerdo a la demanda.

## CAPITULO 3. PLAN ESTRATÉGICO

### 3.1 Estrategia Genérica

Este proyecto propone una tienda especializada en ventas de carne de res suave, con cortes específicos de acuerdo al requerimiento del consumidor o cliente, con una marca que será posicionada a través de la educación continua al consumidor, del manejo del producto de publicidad, fidelización a través de campañas promocionales y educativas, la apertura de canales de distribución que permita una mayor cobertura en Quito a través de camiones repartidores y un servicio a domicilio estructurado.

En los resultados de la investigación de mercado la tendencia de consumo de la carne de res es de un 31% el doble de pescado y cerdo, adicionalmente en las muestras entregadas del producto La Viande, los entrevistados han resaltado como un producto cuyas cualidades de suavidad, textura, limpieza lo diferencian de similares productos de otros proveedores.

#### *3.1.1 Cadena de Valor*

La cadena de valor para las tiendas de carnes de ventas al por mayor y detalle está enfocada a garantizar que el proceso ofrezca la calidad, suavidad y servicio que el cliente y consumidor demanden, capacitación, asesoramiento y manejo adecuado del marketing directo en las tiendas y un flujo eficientes en las operaciones, como se muestra en el gráfico siguiente:

**Gráfico 20: Cadena de Valor**



**Fuente:** Elaboración propia en base a (García & Segovia, 2010)

- **Abastecimiento:** Con la compra a tres proveedores previamente seleccionados y evaluados por los chefs, de Santo Domingo de los Tsáchilas, los señores: Stalino Alcivar, Freddy Montero y Gonzalo Ramirez, con contratos de exclusividad y entrega de la carne de vaconas y novillos jóvenes.
- **Producción:** Centro de acopio hará el proceso de maduración y la preparación de los cortes de venta al por mayor y mantendrá abastecido a la tienda ubicada adelante de la misma, se contará con chefs calificados uruguayos y argentinos especialistas en carnes que serán los encargados de la preparación, logística y control de producto y capacitación constante del personal y equipos con tecnología de punta.
- **Marketing:** Los chefs especializados realizarán el proceso de fidelización como primera medida con capacitaciones a los clientes, asesorías, clubes de clientes, desarrollo de empaques con instructivos claros y recetas con el debido manejo del producto, selección y supervisión de los planes de publicidad basados en los presupuestos, diseño de promociones, campañas escritas y visuales para las tiendas a igual que el diseño estándar de las mismas.
- **Servicio al cliente:** El personal será calificado de tal manera que ofrezca el asesoramiento requerido a cada cliente, se receptorán las quejas o reclamos que se puedan generar en las tiendas o a través de los pedidos, realizará la base de

datos de clientes, con datos que permitan observar los gustos, frecuencias de compra y sus valores.

- **Ventas:** Se realizarán dos tipos de venta al por mayor y al detalle; al detalle será atendida por la tienda especializada con estándares de calidad e higiene, con un chef Jefe Administrador y sus auxiliares debidamente capacitados; al por mayor con una logística implementada que abarque desde la producción hasta la entrega supervisada por otro jefe que realizará el proceso completo.
- **Cadena de Distribución:** Se asignará las tareas de distribución en camiones que están abastecidos con los equipos de refrigeración para garantizar la cadena de frío, con un sistema logístico que permita administrar las entregas con las mejores rutas y tiempos para dar eficiencia y cumplimiento.

### **3.2 Estrategias sectoriales**

Con base en el análisis de los sectores mostrado en el Capítulo 2, las estrategias que se aplicarán en este plan de negocios están enfocadas de la siguiente manera:

- Para mitigar la Rivalidad, se dedicará parte del presupuesto de inversión a posicionar adecuadamente la marca La Viande a través de sus locales y la etiqueta de sus productos, enfatizando en las cualidades requeridas por consumidores y clientes en cuanto a higiene, presentación, suavidad, empaque y distribución, con la debida atención al cliente.
- En cuanto a los sustitutos se aprovechará la falta de presupuesto que poseen para la inversión en sus procesos de la cadena de frío y el impacto ambiental que estas pueden ocasionar, la escasa capacitación en el manejo de la higiene, en el caso por

ejemplo de las tercenas, y el servicio al cliente. El manejo de la distribución solo a través de los detallistas sin un plus de asesoramiento ni servicio personalizado.

### **3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales**

- **Visión:**

Ser la primera cadena de tiendas especializadas en la venta de carne de res, que ofrezca al Ecuador una excelente alternativa de calidad, servicio y distribución.

- **Misión:**

Proveer a clientes y consumidores la carne de res más suave, tierna, con el mejor servicio y distribución para satisfacer sus necesidades y optimizar sus recursos.

- **Objetivos:**

Los objetivos planteados a continuación se clasifican en dos formas financieros y estratégicos, para soportar la fase inicial de este plan de negocios:

- *Objetivos Financieros*

- Obtener el 20% mínimo de rentabilidad bruta promedio en los dos segmentos del negocio (venta al por mayor y detal).
- Obtener el capital de trabajo con un máximo del 5% sobre las ventas.

- *Objetivos Estratégicos*

- Tener una participación anual de por lo menos el 5% del mercado ecuatoriano en el sector de ventas de carnes.
- Alcanzar el 75% de satisfacción de nuestros clientes y consumidores en el primer año de funcionamiento.
- Alcanzar el crecimiento de nuestro número de locales en un 20% en los primeros 6 meses.

### 3.4 Organigrama

La primera tienda debe contar con una estructura inicial plana, dividiendo los dos procesos en su parte de producción y abastecimiento, con la finalidad de obtener funciones claras para ambas actividades de fácil manejo para los administradores, adicional a que será de pocos empleados ver Anexo No. 3 en donde se describe cada cargo, en el gráfico 21 se describe de forma gráfica la estructura organizacional prevista para el funcionamiento del proyecto.

Gráfico 21: Organigrama de la Compañía



Fuente: Elaboración propia



## CAPITULO 4. PLAN COMERCIAL

### 4.1 Precio

Para establecer el precio correcto, es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos o rubros:

- Precio de compra
- Precio de Transporte, al proceder de Santo Domingo de los Tsáchilas se incurre en un rubro que puede afectar directamente al precio de la compra, la refrigeración por lo que tienen que ser vehículos especiales y personal con buen manejo del producto, adicional al seguro por el transporte de las mismas.
- El precio de insumos de empaque
- El costo del desperdicio generado por la deshidratación en el transporte, limpieza de venas y grasas.
- El Costo de la mano de obra, sus prestaciones sociales y costos adicionales del IESS.
- Mantenimiento de los equipos y vehículos, local, impuesto patentes de funcionamiento de ambiente.
- Arrendamiento de local.
- Servicios básicos
- Costo de tarjetas de crédito
- Gastos de funcionamiento

Se asignará el precio un margen bruto del 50% al por mayor y de un 60% al detal, se vigilará la tendencia de los competidores y las tendencias del mercado.

## 4.2 Producto

Teniendo en cuenta que el proyecto tiene dos segmentos para atender se hará de la siguiente manera:

### *4.2.1. Ventas al por mayor*

Será lanzada nuestra marca con los siguientes cortes:

- Lomo fino
- Lomo de Falda o bife de chorizo
- Pulpa
- Picaña
- Cuadril de cola y tapa
- Costillar
- Cadera
- Sobre costilla
- Osobuco
- Entraña
- Lengua

Los cortes serán entregados en bandejas o empacado al vacío, con las especificaciones requeridos por las instituciones, pesado, y con certificado de calidad, caducidad y tiempo de maduración si es requerida por el cliente.

### *4.2.2. Ventas al detal*

Serán considerados los productos solicitados por las grandes cadenas Hoteleras, catering para ofrecer en vitrina exhibido en cortes específicos, adicional sin cortes para que sean seleccionados por el cliente, se lanzará:

- Lomo fino
- Lomo de Falda o bife de chorizo
- Pulpa
- Picaña

### **4.3 Plaza**

Se cuenta con los tres proveedores exclusivos a los que hacemos mención en el Capítulo 3, son proveedores nacionales que permite que nuestro tiempos de entrega sean más controlados y precisos, se harán inspecciones de calidad y control de venta a competidores

Nuestra tienda matriz estará ubicada en la Diego de Vásquez sector de la Ofelia, con 1000 mts<sup>2</sup> de terreno, 500 mts<sup>2</sup> de construcción y 30 parqueaderos, con fácil acceso para los furgones, gran afluencia de personas por que es cercano a la estación de Trolebus, con cajeros automáticos cercanos.

En su interior tendremos vitrinas con buena iluminación y diseño, los colores del establecimiento mostrarán higiene, sobriedad y elegancia.

### **4.4 Promoción**

Se inaugurará en tres días con 3 tipos de invitaciones una vip para chefs de Hoteles de cadena, restaurantes y catering, esta se hará a puerta cerrada con recorrido y explicación del proceso y una comida con la demostración de nuestros productos, la segunda a todos los familiares y amigos con la dinámica de conocer el producto y la tienda, se servirá picadas, pinchos, y la tercera con un anuncio en El Comercio, volantes en el Trole, haciéndolo coincidir con el día de la feria de la plaza que nos queda en frente.

Durante la primera semana se darán un descuento del 20% sobre el precio de venta, considerando que con las tarjetas de la competencia se entrega solo el 10%.

Se mantendrá en el futuro el descuento semanal del 10%, en el día de la feria.

Se creará una base de datos para obtener días de celebraciones específicas, día de la madre, cumpleaños, día del padre, navidad, aniversarios para enviar desprendible con un descuento especial o reclamar un producto con un peso específico.

Se dictará charlas gratuitas a las empresas e instituciones de manejo de la carne y recetas nutritivas e innovadoras para los empleados.

En meses con curvas bajas de ventas se ofrecerán accesorios de cocina por la compra determinada cantidad en dólares de productos para impulsar la venta.

Se pretende crear un club de cocina que permita la fidelización de los amantes de la carne a nuestra marca.

Además, se plantea realizar convenios de descuentos con los hoteles y restaurantes al presentar nuestra tarjeta por determinado valor en consumos.

Para los clientes que lleguen a más del 130% del presupuesto de compra, se realizará un viaje al Uruguay o Argentina para visitas a establecimiento especializados en la preparación de carnes.

## **4.5 Publicidad**

Se comprará un espacio de una página en el diario de más circulación en Quito, se enfocará a mostrar la nueva marca, sus procesos y enfatizará en la persona profesional que se tiene, la higiene del local, limpieza y servicio.

En los locales se tendrán videos que entreguen al cliente ideas de preparación de la carne mediante recetas, se pueda visualizar nuestro proceso, y sobretodo penetre en sus mentes la marca La Viande.

Publicidad en radio de sintonía selecta donde nuestra marca y local sean publicitados, igual acceder a espacio para nuestros chefs en charlas informativas.

Publicidad en revista de alta circulación con full color durante el primer año, y en apertura de nuevas tiendas.

Crear una página web y comprar bases de datos para enviar anuncios publicitarios con actividades especiales de promoción y publicidad.

## 4.6 Copy Strategy

- *Frase de posicionamiento*

Marca La Viande, las mejores carnes suaves solo a tu gusto!

### Rol de la publicidad

- *Grupo Objetivo*

Grupo Usuario: Desde los 20 años en adelante con un nivel socio económico medio alto y alto.

Grupo decisor: Amas de casa, personas cabezas de familia, chefs, profesionales de la cocina, personas que viven solas y en general aquellos que tengan poder de influencia en las compras de la canasta básica de las familias.

Grupo influyente: Familias, hoteles, catering, restaurantes

- *Promesa Básica*

Tiendas de carne marca La Viande, con suavidad, textura, limpieza, jugosidad en ambiente higiénico excepcional y servicio que satisface tu gusto.

- *Promesa Secundaria*

Tu satisfacción de comprar carne al gusto llenando mis expectativas.

- *Reason Why*

La Viande porque mereces lo mejor

- *Slogan*

Qué delicia!!!! Cómo me gusta La Viande!

## **CAPÍTULO 5. PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1 Logística**

La Viande, una tienda especializada en carnes de res al por mayor y detal brindará una marca con los mejores cortes, empacada especialmente para conservar la frescura y suavidad, textura e higiene, con etiquetas que contiene información que le permitirá al usuario la adecuada manipulación, preparación del producto y tiempo de conservación; con una comercialización que se realizará directamente al consumidor y una red de distribución al por mayor.

Los despachos se realizarán una vez recibido el pedido con un máximo de 12 horas, este se encontrará con los cortes y el embalaje según el requerimiento del cliente, incluyendo la etiqueta que describirá el peso, calidad y fecha de caducidad como certificado de garantía. Las entregas se realizará dos veces en el día 9:00 a.m. y 4:00 p.m., y esta será entregada con la respectiva factura de venta en original (cliente) y copia firmada (soporte contable La Viande).

En el mostrador de la tienda el vendedor especializado deberá atender al cliente asesorándolo en su compra, acorde a sus necesidades y presupuesto, entregando recetas, y formas de manipular el producto para su respectiva conservación; luego de decidida la compra por parte del consumidor esta será despachada en un máximo de 5 minutos, facturado y debidamente cobrado.

### **5.2 Servicio**

El servicio se realizará mediante dos chefs especializados garantizando rapidez y servicio al cliente personalizado, a través de:

- Centro de acopio: A cada cliente se le receptaran sus pedidos especificando en cada solicitud las cantidades, formas de corte, pesos por cada unidad solicitada, manera de empaque y especificaciones de maduración de la carne, fechas de caducidad y certificado de calidad, este será el factor diferenciador de entrega y servicio. Se realizará la programación de producción por lotes, cada cliente recibirá una atención personalizada y una vez cortado y empacado con el certificado de calidad se entregará a través del camión acondicionado con frio y cánones de higiene, se tiene previsto un máximo de 12 horas para este proceso.
- Venta al detal tipo tienda de lujo: atenderá directamente y personalmente al consumidor con sus requerimientos y asesorándolos en sus necesidades, estimando un tiempo de atención entre 5 a 15 minutos por cliente para brindarle toda la asesoría en las mejores opciones.

Para identificar el modelo del proceso productivo más adecuado para este proyecto y basándose en lo escrito en los párrafos anteriores se analiza la matriz de producto – proceso. Esta matriz está basada en el origen del producto y como está su volumen de ventas, cual es el mercado que se quiere abarcar y de qué manera; igualmente, en el flujo del proceso y la distribución. Para La Viande, los autores de este proyecto presentan la siguiente matriz producto proceso.



**Gráfico 22: Matriz producto proceso**

		<b>Producto y volumen</b>			
		Productos únicos personalizados Variedad infinita Estandarización nula	Volumen medio Productos de gran variedad Estandarización baja	Volumen alto Productos de moderada variedad Estandarización media	Volumen muy alto Un solo producto Commodity Estandarización alta
<b>Flujo del proceso y distribución</b>	Flujo desordenado Posición fija del producto	<p><b>Proceso por proyecto</b></p> <p><b>Proceso intermitente</b></p> <p><b>Proceso por lotes</b></p> <p><b>Proceso en línea</b></p> <p><b>Proceso continuo</b></p>			
	Flujo muy variado Distribución funcional o proceso				
	Flujo variado Distribución celular				
	Flujo lineal Distribución por producto				
	Flujo lineal Distribución por producto				

La Viande es un proyecto de bajo volumen, alta variedad y baja estandarización; además, tiene un flujo variado y su distribución celular. Por lo tanto, la matriz producto – proceso presentada, se determina que el modelo de proceso productivo más adecuado es el proceso por lotes, a medida que el cliente lo solicite se programará la producción.

### 5.3. Ubicación

La tienda estará ubicada en la zona de Cotocollao, cerca al mercado de la Ofelia, la cual para su funcionamiento debe cumplir con un documento habilitante denominado LUAE, otorgado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Este documento único autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2012). A su vez, dicho establecimiento debe contar con autorizaciones o permisos administrativos adicionales, tales como:

- Uso y ocupación del suelo
- Prevención de Incendios
- Rotulación

- Ambiente
- Permiso anual de funcionamiento

Este negocio por su actividad económica estaría calificado en la categoría uno, por su bajo riesgo para las personas, bienes y ambiente, además está sometido al procedimiento simplificado, presentar en la ventanilla respectiva RUC, declaración juramentada de cumplir con las normas administrativas y reglas técnicas vigentes (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2012)

#### **5.4. Personal**

Se tendrá dos estructuras para realizar los dos tipos de venta:

- Al detal será atendida por la tienda especializada, con un chef Jefe Administrador, un vendedor de mostrador y cajero – tesorero; debidamente capacitados y enfocados al servicio al cliente.
- Al por mayor con una logística implementada que abarque desde la producción hasta la entrega supervisada, contará con Chef profesional, operario auxiliar y un conductor.

Para sostener la diferenciación del servicio los chefs profesionales harán supervisión, capacitarán permanente sobre el manejo de los productos, manejaran indicadores de niveles de satisfacción del cliente semanales para verificar el proceso.

Se programará una capacitación externa en cuanto a manipulación, seguridad industrial, higiene y asepsia, manipulación de alimentos y empaque.

#### **5.5. Manejo de flujos de producción e inventarios**

Por tratarse de manejo de alimentos debemos utilizar un sistema que permita la rapidez de salida del producto por lo que se considera manejar el método P.E.P.S.: Primero en Entrar,

Primero en Salir (Pedraza, 2012) para la parte operativa, esto permitirá un control efectivo para la frescura del producto.

Para realizar la valoración del inventario se empleará las fórmulas de cálculo de costo, numeral 25, correspondientes a las normas NIC2 (Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, 2008). Este método facilitará la valuación contable debido a que el componente de rotación es muy veloz.

## **5.6. Políticas de inventario**

Al tratarse de productos perecederos la política debe estar enfocada a tener el menor desperdicio posible y menores bajas por caducidad de los alimentos por lo tanto:

- Se completará el método P.E.P.S., determinando una ubicación específica para el producto de primer despacho, priorizando fechas de entrada, utilizando dispositivos de color que indiquen periodo de entrada en días, semanas o meses de acuerdo al movimiento, de manera que al operario le sea fácil identificar que productos que han llegado primero.
- Se llevará una base de datos con trazabilidad de los lotes que ingresa con la finalidad de obtener control de caducidad del producto que el Chef encargado puede verificar, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 23: Trazabilidad para el manejo del producto



Fuente: (CuisineStandard, 2010)

- No se recibirá por ningún motivo producto próximo a vencerse, se considera en este lapso cualquier producto con una caducidad menor a 16 días, por lo cual se le solicitará al proveedor certificado de la calidad y vencimiento.
- El Chef encargado semanalmente realizará la estadística de mermas por deshidratación y corte de acuerdo a los resultados entregados por el operador para llevar el control adecuado con un indicador establecido.
- El material de empaque debe ser manejado con la misma política de los alimentos para controlar su uso y evitar desperdicios.

## 5.7. Almacenamiento

El almacenamiento debe cumplir con la función primordial de evitar contaminación, permitir la adecuada maduración de las carnes, la higiene y preservación por lo que debe contar con cavas refrigeradoras y un programa de compras semanal que permita el cumplimiento del abastecimiento de los clientes de acuerdo a los pedidos y las ventas al detal.

Los materiales de empaque deben estar separados en estanterías que permitan visualizarlos y lejos del contacto de los alimentos.

Para garantizar el suministro se debe tener en cuenta los siguientes parámetros:

- El chef encargado de la venta al por mayor velará por la programación para realizar la compra de las cantidades adecuada para el abastecimiento y teniendo en cuenta la capacidad de la empresa para el almacenamiento, y control de manera sistemática del estado higiénico del almacén y las cavas.
- Tener una zona de entrega de producto para controlar los envíos y garantizar el máximo de entrega de 12 horas.
- Controlar que las carnes se mantengan a la temperatura y humedad adecuadas para su correcta conservación.
- Supervisar que se lleve a cabo el método de rotación P.E.P.S, para que se realice la rotación adecuada de productos y evitar bajas por caducidad del producto.
- Controlar que el producto que ingresa cumpla con el certificado de calidad del proveedor que permita garantizar un producto de calidad, fresca y suavidad.
- Realizar la trazabilidad establecida en la política de la empresa.

## **5.8 Gestión de Calidad**

Se aplicará la norma ISO ( Internacional Organization for Standardization) con la finalidad de centrarse en los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios, aunque el proyecto no será certificado a su inicio puede tomar las prácticas que estas normas contienen para aplicarlas y obtener la seguridad de ser una

empresa con una buena gestión de calidad y proyectarse para obtenerla en menos de dos años cuando el negocio este en funcionamiento.

Se dividirá el proceso en cuatro grandes grupos:

- Proceso de Compras
- Proceso de Producción
- Proceso de Ventas, Quejas y Reclamos
- Proceso Financiero

En todos ellos, se deben describir las actividades y los funcionarios responsables de cada actividad, realizando la revisión de los indicadores de gestión, evaluaciones de proveedores, base de estadísticas adecuada y una documentación que respalde toda la operación debidamente controlada.

Para sostener este proceso debe realizarse auditorias cada 6 meses como mínimo para identificar las mejoras, validar las quejas y reclamos, realizar correctivos al proceso; hacer campañas para mejorar la fidelización del cliente y consumidor.

Lo anterior ayudará a mantener la diferenciación en el mercado, a través de un debido control de producto y servicio garantizando que la cadena de valor se ajuste a los objetivos del negocio que es Ventas de carne de alta calidad con excelente servicio.

## CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

### 6.1 Supuestos Generales

Se considera para este plan de negocios los siguientes supuestos:

- Se calcula las ventas en el primer año tomando en cuenta la población objetivo y la puesta en marcha del proyecto durante el segundo semestre del 2012, alcanzando un volumen total de 54.990 kilos, un 42% más que el punto de equilibrio y poder sostener la operación. Las unidades diarias de venta aproximadas son de 191 kilos, de los cuales el 70% al por mayor (134 kilos), y los restantes 30% (57 kilos) al detal, durante 24 días al mes y de lunes a sábado; los crecimientos esperados se ven en la tabla 3:

**Tabla 3: Crecimiento estimado en unidades para los próximos años**

Año	2	3	4	5
Crecimiento	40%	35%	28%	21%

**Fuente: (CuisineStandar, 2010)**

- Los porcentajes considerados de crecimiento para los costos y gastos serán calculados con base a las variaciones de la inflación, para lo cual se ha analizado el comportamiento de la misma en cuatro años según se muestra en la tabla 4, para el proyecto entonces, se toma un incremento del 5 % para los dos primeros años y del 4% para los años restantes; la caída del 1% se fundamenta en la disminución el porcentaje proyectado con base a lo programado por el Banco Central del Ecuador para los años futuros: 2013 (3,82%), 2014 (3,75%), y 2015 (3,67%) (Banco Central del Ecuador, 2012), siendo así más conservadores.

**Tabla 4: Crecimiento promedio de la inflación del País**

Año	2008	2009	2010	2011	Promedio
Tendencia de la inflación	8,83%	4,31%	3,33%	5,41%	5,47%

**Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012**

- La inversión en activo será de aproximadamente \$145.000 de acuerdo al detalle que se encuentra en el Anexo No 1.
- Las tasas de depreciación a utilizarse en el presente proyecto serán tomadas según la tabla 5 con base a las NIC16 (Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, 2008), que permite utilizar la política más adecuada para la compañía y es consecuente con la proyección de 5 años:

**Tabla 5: Tasas de depreciación**

ACTIVO	TASA
EQUIPOS	5
MUEBLES Y ENSERES	5
VEHICULOS	5
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3

- El capital de trabajo inicial se calcula con un 5% sobre las ventas netas, tomando en cuenta que las deudas a proveedores son bajas por que los créditos serán menores a 15 días y los inventarios tendrán alta rotación.
- La tasa de descuento se calculó con base al método CAPM utilizando la tabla de tasas dada para la industria (Jack Treynor, 1990), realizando el cálculo con los siguiente datos:
  - La tasa de descuento de acuerdo a la industria de venta al por menor y al por mayor de alimentos, la versión de beta desapalancada: 0,64 (Damodaran, 2012).
  - Tasa libre de riesgo 2,63% (U.S. Department of The Treasury, 2012)



- Rendimiento del mercado 8,71%.
- Tasa de descuento calculada 6,52%:  $(2,63\% + 6,4\% * (8,71\% - 2,63\%))$
- El riesgo país promedio de los últimos años es aproximadamente del 8,54% (Banco Central del Ecuador, 2012)
- Por tanto, la tasa de descuento para este proyecto es de 15,06%

## **6.2 Estructura de Capital y Financiamiento**

Para poner en marcha el proyecto se ha determinado una inversión inicial en activos y capital de trabajo de USD210.000, la cual será financiada en un 62% con el Banco de Fomento, tomando en cuenta que los socios no tienen el suficiente efectivo para cubrir al 100% este valor y aprovechando las favorables condiciones del préstamo: la baja tasa de intereses 10%, crédito a 5 años, con un año de gracia que permitirá al negocio tener flujo operativo para iniciar las operaciones, con una garantía real que deben presentar los socios de 156.000, es recomendable realizar este tipo de financiación igualmente por que será destinado a la compra de los activos fijos, la tabla de amortización se puede ver en el anexo No 5.

El capital restante es decir 38% por aportes de los socios de la siguiente manera:

- Accionista 1: USD50.000
- Accionista 2: USD 30.000

Así el proyecto podrá tener una estructura de endeudamiento para el primer año constituido de la siguiente manera, si se observa la tabla 8 Balance Projectado:

Pasivos corrientes 24%, Deuda a Largo Plazo 47% y Capital 29%, el 71% de la deuda esta apalancada con externos.

### 6.3 Estados Financieros Proyectados

De acuerdo a la capacidad productiva y la proyección de ventas se han estimado los siguientes ingresos para 5 años del proyecto, tomando en cuenta que se ha hecho una inversión de USD80.0000 de los socios, y un préstamo por USD130.000 pagaderos a 5 años.

Como estrategia se sostendrá los precios de venta unitarios durante los 2 primeros años; en el tercero se incrementa un 5% de acuerdo al análisis realizado de la inflación.

Con estas premisas, se detalla a continuación el estudio de mercado realizado para el proyecto y sus respectivos crecimientos en cantidades.

Las tablas mostradas a continuación son de elaboración propia de los autores del presente proyecto de tesis.

**Tabla 6: Estudio de mercado**

PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE LA VIANDE						
ESTUDIO DE MERCADO						
CONCEPTO	/ AÑOS	1	2	3	4	5
Lomo fino de res (Kg)		25.850	36.190	48.857	62.536	75.669
Lomo de falda de res (Kg)		23.500	32.900	44.415	56.851	68.790
Pulpa de res (Kg)		5.640	7.896	10.660	13.644	16.510
<b>Total Kg/año</b>		<b>54.990,0</b>	<b>76.986,0</b>	<b>103.931,1</b>	<b>133.031,8</b>	<b>160.968,5</b>
<b>% de Incremento</b>			40%	35%	28%	21%
Total Kg/mes		4.582,5	6.415,5	8.660,9	11.086,0	13.414,0
Total Kg/día		190,9	267,3	360,9	461,9	558,9
Total animales/día		1,3	1,8	2,4	3,1	3,7
<b>PRECIOS POR Kg.</b>						
Lomo fino de res (US\$/Kg)		17,0	17,0	17,9	17,9	17,9
Lomo de falda de res (US\$/Kg)		15,0	15,0	15,8	15,8	15,8
Pulpa de res o (US\$/Kg)		10,0	10,0	10,5	10,5	10,5
<b>% de Incremento</b>			0%	5%	0%	0%
<b>INGRESOS BRUTOS</b>		<b>848.350</b>	<b>1.187.690</b>	<b>1.683.551</b>	<b>2.154.945</b>	<b>2.607.483</b>

Fuente: (CuisineStandar, 2010)

En la siguiente tabla se presenta el estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años de tomando los ingresos de los resultados antes mencionados:

**Tabla 7: Estado de pérdidas y ganancias**

**PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE LA VIANDE**

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS HISTÓRICO - PROFORMA**

<b>CONCEPTO</b>	<b>/ AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
INGRESOS OPERACIONALES		848.350	1.187.690	1.683.551	2.154.945	2.607.483
OTHERS INCOMES		0	0	0	0	0
<b>INGRESOS BRUTOS</b>		<b>848.350</b>	<b>1.187.690</b>	<b>1.683.551</b>	<b>2.154.945</b>	<b>2.607.483</b>
COSTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		212.416	227.406	243.160	258.879	274.661
COSTO DE PRODUCCIÓN		619.817	813.626	1.048.707	1.318.146	1.597.999
<b>UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA (EBITDA)</b>		<b>16.117</b>	<b>146.659</b>	<b>391.684</b>	<b>577.920</b>	<b>734.823</b>
<b>% MARGEN /VENTAS</b>		<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>23%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		30.409	30.409	30.409	26.276	26.276
<b>UTILIDAD OPERACIONAL NETA (EBIT)</b>		<b>-14.292</b>	<b>116.249</b>	<b>361.275</b>	<b>551.644</b>	<b>708.547</b>
<b>%/VENTAS</b>		<b>-2%</b>	<b>10%</b>	<b>21%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>
COSTOS FINANCIEROS, INTERÉS y/o GARANTÍA		13.000	12.319	9.459	6.305	2.828
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>		<b>-27.292</b>	<b>103.930</b>	<b>351.816</b>	<b>545.339</b>	<b>705.719</b>
<b>%/VENTAS</b>		<b>-3%</b>	<b>9%</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>	<b>27%</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES 15%		0	15.590	52.772	81.801	105.858
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (EBT)</b>		<b>-27.292</b>	<b>88.341</b>	<b>299.044</b>	<b>463.538</b>	<b>599.861</b>
IMPUESTO A LA RENTA 25%		0	32.023	74.761	115.885	149.965
<b>PÉRDIDAS O GANACIAS DEL EJERCICIO</b>		<b>-27.292</b>	<b>56.317</b>	<b>224.283</b>	<b>347.654</b>	<b>449.896</b>
<b>%/VENTAS</b>		<b>-3%</b>	<b>5%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>

Las proyecciones se han realizado bajo los siguientes supuestos, en el anexo No 6 se detallan los costos y gastos utilizado para el cálculo:

- El local será arrendado
- Se inicia con toda la nómina completa desde la apertura de la tienda
- Los Activos fijos se ingresa desde el primer año.

El Balance General proyectado luego de cierre de esto de resultados es el siguiente:

**Tabla 8: Balance General**

	1	2	3	4	5
<b>PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE LA VIANDE</b>					
<b>BALANCE GENERAL HISTÓRICO - PROFORMA</b>					
<b>ACTIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
EFECTIVO Y EQUIVALENTES	66.691	110.748	147.321	150.106	156.095
INVENTARIOS	42.418	59.385	84.178	107.747	130.374
CUENTAS POR COBRAR	424.175	593.845	841.775	1.077.472	1.303.742
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>533.284</b>	<b>763.978</b>	<b>1.073.274</b>	<b>1.335.326</b>	<b>1.590.211</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	143.780	143.780	143.780	143.780	143.780
DEPRECIACION ACUM	-30.409	-60.819	-91.228	-117.504	-143.780
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>113.371</b>	<b>82.961</b>	<b>52.552</b>	<b>26.276</b>	<b>0</b>
<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>	<b>25.767</b>	<b>97.726</b>	<b>248.937</b>	<b>347.260</b>	<b>420.864</b>
<b>INTANGIBLES</b>	<b>1.152</b>	<b>1.152</b>	<b>1.152</b>	<b>1.152</b>	<b>1.152</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>673.574</b>	<b>945.817</b>	<b>1.375.915</b>	<b>1.710.014</b>	<b>2.012.227</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
INTERESES PRESTAMO	13.000	12.319	9.459	6.305	2.828
PROVISIONES VARIAS	1.101	1.101	1.101	1.101	1.101
CUENTAS POR PAGAR	476.765	691.173	905.343	1.107.527	1.310.882
IMPUESTO	0		73.193	112.645	145.025
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>490.866</b>	<b>704.593</b>	<b>989.096</b>	<b>1.227.578</b>	<b>1.459.836</b>
<b>A LARGO PLAZO</b>					
DEUDA A LARGO PLAZO	130.000	102.092	71.323	37.400	0
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>130.000</b>	<b>102.092</b>	<b>71.323</b>	<b>37.400</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
RESERVA LEGAL	0	2.816	11.214	17.383	22.495
UTILIDAD -PERDIDA	-27.292	56.317	224.283	347.654	449.896
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>52.708</b>	<b>139.133</b>	<b>315.497</b>	<b>445.036</b>	<b>552.391</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>673.574</b>	<b>945.818</b>	<b>1.375.915</b>	<b>1.710.014</b>	<b>2.012.227</b>

## 6.4 Flujo de Caja Projectado

Considerando los gastos anteriores y tomando en cuenta que el capital de trabajo es del 5% sobre las ventas se tiene la siguiente proyección:

**Tabla 9: Flujo de caja proyectado**

		FLUJO DE CAJA					
CONCEPTO	/ AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>							
INGRESOS BRUTOS			848.350	1.187.690	1.683.551	2.154.945	2.607.483
OTROS INGRESOS							
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>0</b>	<b>848.350</b>	<b>1.187.690</b>	<b>1.683.551</b>	<b>2.154.945</b>	<b>2.607.483</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>							
COSTO DE PRODUCCIÓN		0	-619.817	-813.626	-1.048.707	-1.318.146	-1.597.999
COSTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		0	-212.416	-227.406	-243.160	-258.879	-274.661
DEPRECIACION		0	-30.409	-30.409	-30.409	-26.276	-26.276
GASTOS GENERALES		0	-8.484	-11.877	-16.836	-21.549	-26.075
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>0</b>	<b>-871.125</b>	<b>-1.083.318</b>	<b>-1.339.111</b>	<b>-1.624.850</b>	<b>-1.925.011</b>
<b>UTILIDAD OPE. ANTES DE IMPTOS.</b>		<b>0</b>	<b>-22.775</b>	<b>104.372</b>	<b>344.439</b>	<b>530.094</b>	<b>682.472</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES 15%		0	0	-15.656	-51.666	-79.514	-102.371
<b>UTILIDAD OPE. ANTES DE IMPTOS.</b>		<b>0</b>	<b>-22.775</b>	<b>88.717</b>	<b>292.773</b>	<b>450.580</b>	<b>580.101</b>
IMPUESTO A LA RENTA 25%		0	0	-22.179	-73.193	-112.645	-145.025
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL CONTABLE</b>		<b>0</b>	<b>-22.775</b>	<b>66.537</b>	<b>219.580</b>	<b>337.935</b>	<b>435.076</b>
DEPRECIACIONES		0	30.409	30.409	30.409	26.276	26.276
INVERSIÓN		-80.000	0	0	0	0	32.500
INVERSIÓN (CAPITAL SOCIAL)		-130.000		0	0		
Financial comission		0					
Banking fee		0					
<b>FLUJO OPERACIONAL CONTABLE NETO</b>		<b>-210.000</b>	<b>7.634</b>	<b>96.947</b>	<b>249.989</b>	<b>364.211</b>	<b>493.852</b>
CRÉDITOS RECIBIDOS		0	0	0	0		
PROVISIÓN (CAPITAL DE TRABAJO)		-42.418	-16.967	-24.793	-23.570	-22.627	130.375
PROVISIÓN (CAPITAL SOCIAL)							
VENTA DE ACTIVOS FIJOS (VALOR RESIDUAL)							
AMORTIZACIONES		0	0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL PROYECTO</b>		<b>-252.418</b>	<b>-9.333</b>	<b>72.154</b>	<b>226.419</b>	<b>341.584</b>	<b>624.226</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>		<b>-252.418</b>	<b>-261.751</b>	<b>-189.597</b>	<b>36.823</b>	<b>378.407</b>	<b>1.002.633</b>

Se tiene proyectado para el final del quinto año vender los activos en USD50.000, que luego de aplicado el respectivo porcentaje de impuesto da una recuperación neta de USD32.500.

## 6.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se calculará con base a la ecuación (1), sin diferenciar las ventas al por mayor o detal, convertidas todas a una solo unidad de medida: kilogramos, se puede observar en el anexo 6 supuesto de gastos para la operación, en donde se reclasifican costos fijos y variables.

*PE (unidades): Costo fijo total / (costo de venta unitario- costos variable unitario) (1)*

**Fuente: (Pareja, 2008)**

Tomando un año seria:

Costos Fijos más depreciaciones: USD 388,040

Costos Unitarios variables: USD 9

Precio promedio unitario de ventas: USD 15

Por lo tanto:

PE (unidades):  $388.040 / (15-9) = 58.422$  kilogramos para un año.

## 6.6 VAN Y TIR

De acuerdo con los análisis realizados el valor actual neto y la tasa interna de retorno que se obtienen de este proyecto son:

VAN                                    \$599.853,93

TIR                                        48,48%

Para el cálculo del VAN se toma la tasa WACC ya que el proyecto tiene financiación y la tasa calculada es de 9,68%. Considerando los siguientes datos:

- Tasa impositiva: 15% por utilidades de trabajadores y 25% impuesto a la renta.
- El estructura de capital tiene un porcentaje de 61,90% de endeudamiento

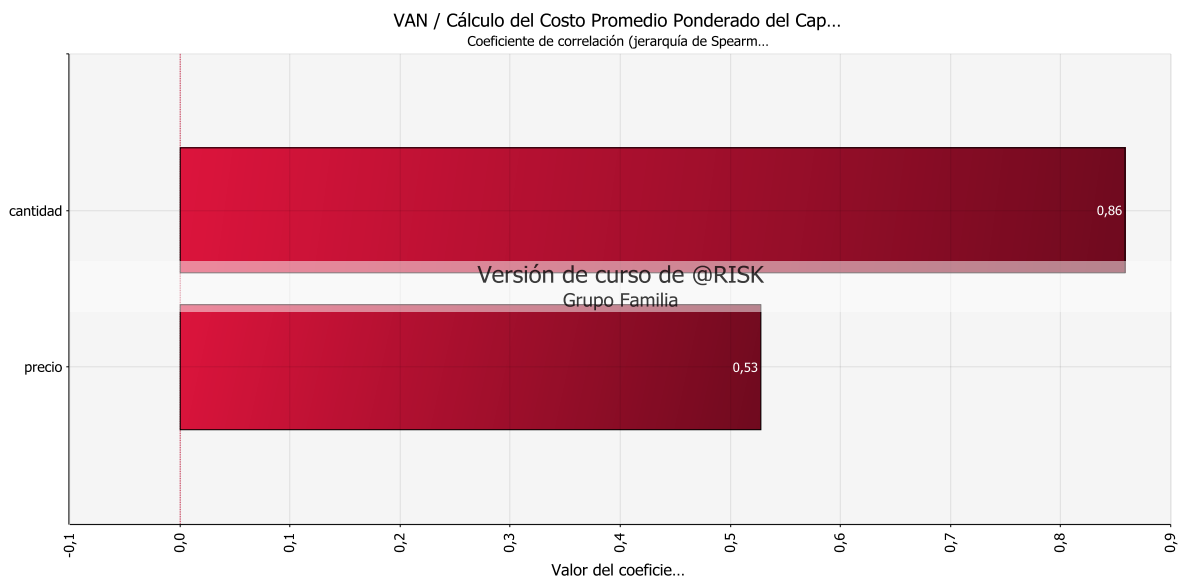
- Tasa de descuento 15,06%
- Aporte de capital de accionista 38,1%

Considerando los datos presupuestados en 5 años, se puede concluir que este proyecto de negocios es viable para los inversionistas.

## 6.7 Análisis de Sensibilidad

Mediante el método del @RISK, se puede analizar la correlación de variables que pueden afectar positiva o negativamente el VAN, en cual para este proyecto se ha seleccionado dos, precio y cantidad que son factores externos al control del negocio y que afectan directamente el resultado:

**Gráfico 24: Incidencia de variables**

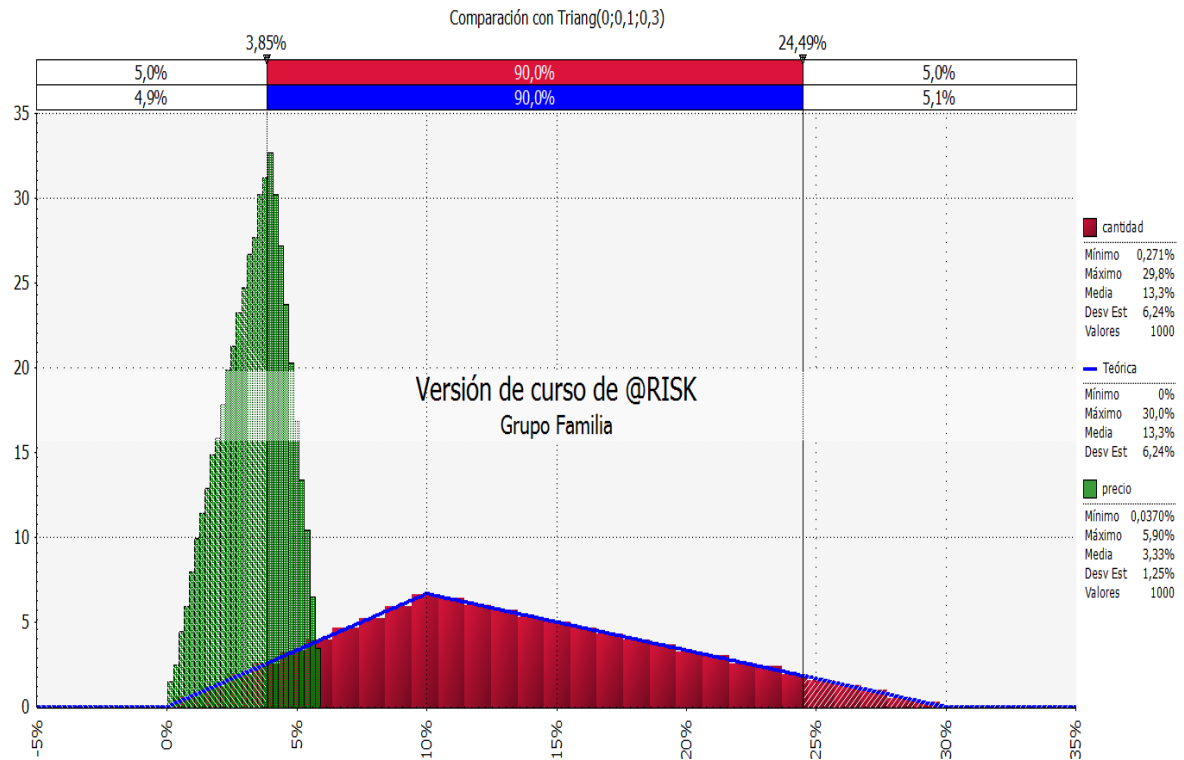


**Fuente: (@RISK 5.7, 2010)**

El factor que más incide en obtener un VAN positivo es la cantidad que pesa el 86%, el precio lo puede afectar en un 53% , lo que indica que el proyecto debe enfocar sus esfuerzo en mejorar la penetración del mercado y así realizar el plan de incrementar los locales para las ventas.

Al realizar la combinación de los resultados dando a cada una de las variables un valor mínimo y máximo con probabilidad de incrementos se observa el siguiente gráfico:

**Gráfico 25: Probabilidad de ocurrencia**



**Fuente:** (@RISK 5.7, 2010)

- Cantidad: con un mínimo de 0% de incremento, una media de 10% y un incremento máximo de 30%.
- Precios: un mínimo del 0% de incremento, una medio del 4% y un máximo del 6%.
- Los datos con mejores resultado se concentran en las cantidades que tienen un probabilidad del 5% al 25% de mostrar resultados positivos.

En el Anexo No 7 escenario, se calculan dos posiciones una pesimista y otro optimista en donde se modifican las cantidades y los precios y el comportamiento de las utilidades a modificar estas dos variables que confirman parte de este análisis de sensibilidad.



## **CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 Conclusiones**

Al realizar todos los análisis cualitativos y cuantitativos se puede determinar que existe una oportunidad para ingresar al sector de alimentos con una tienda carnes especializadas, basada en una estrategia de diferenciación que de a los consumidores y clientes un producto suave, con excelente textura, presentación, correcto manejo de la higiene e inocuidad y que garantice adicionalmente la distribución a domicilio.

El proyecto de inversión es rentable al obtener en sus proyecciones una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 48,48% y un Valor presente Neto (VAN) de USD599.854,93, es decir, la producirá una rentabilidad por encima de lo esperado por sus socios.

En cuanto al análisis externo no se encuentra para el proyecto un factor importante para contra resta, el manejo adecuado de la publicidad, del producto, canal de distribución, la higiene del proceso y del local, trazabilidad de la calidad del producto, un adecuado control de la penetración de la marca, las exigencias a proveedores para el suministro darán al proyecto la estabilidad adecuada.

Las cantidades a vender y el precio de venta son los factores más sensibles cualquier cambio en ellos debe ser medido y estudiado antes de realizar cualquier variación.

### **7.2. Recomendaciones**

La trazabilidad del manejo de inventario es un factor que no debe de caer en ningún ciclo de producción o venta para garantizar la calidad del producto a vender.

Realizar los contratos que garanticen que los proveedores sean exclusivos y entreguen el producto con las especificaciones requeridas.

El personal de la tienda debe continuamente capacitado para cumplir con las expectativas de servicio al cliente.

Debe haber continua supervisión de todo el ciclo de producción y venta por parte de los chefs especializados y de las estrategias de marketing y publicidad.

Como se observa en el plan estratégico la higiene y la distribución son los factores de diferenciación ante los competidores y debe ser el fuerte de presente proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (mayo de 2012). *Riesgo País*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Supuestos Macroeconómicos 2012-2015*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2012-2015.pdf>
- Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (2008). NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo. IASCF.
- Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (2008). NIC 2 Inventarios. IASCF.
- CuisineStandar. (2012). *CuisineStandar*.
- CuisineStandard. (2010). *Estudio para mejorar la cadena de cárnicos*. Quito.
- Damodaran, A. (mayo de 2012). *Damodaran Online*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- García, S., & Segovia, J. (Octubre de 2010). Comida Rápida Nocturna "Choclitos y Lomitos". Quito, Ecuador.
- INEC. (2012). *Portal de Estadísticas*. Recuperado el marzo de 2012, de [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es)
- Jack Treynor, W. F. (1990). *Patente nº CAPM*.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2008). *Biblioteca*. Recuperado el 7 de marzo de 2012, de [www.magap.gob.ec](http://www.magap.gob.ec)
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *Ordenanza Municipal No. 308*. Quito.
- Pareja, M. V. (2008). *Cálculo del Punto de Equilibrio*. Montevideo, Uruguay: Universidad de Uruguay.
- Pedraza, R. A. (marzo de 2012). *Gerencie.com*. Obtenido de Método PEPS: <http://www.gerencie.com/metodo-peps.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.
- U.S. Department of The Treasury. (mayo de 2012). *Treasury.gov*. Obtenido de <http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/reporting/accounting/discount rates>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Análisis de Porter**

#### **Amenaza de Nuevos Competidores**

En el análisis de las barreras de entrada: específicamente para el sector es baja la inversión la infraestructura es de fácil consecución bien sea en el mercado local o importado, su inversión es de aproximadamente USD210.000, el personal especializados solo es requerido en puestos muy específicos, los demás son de fácil consecución y capacitación. Esta inversión es mayoritariamente destinada a la compra de equipos necesarios para el funcionamiento del negocio. De igual manera son necesarios equipos de refrigeración y congelación de características industriales; estos cuartos de frío negativo y positivo requieren a su vez de una obra civil previa a la instalación, los motores de gas no contaminante son importados para garantizar una cadena de frío a todo momento, siguiendo las normas ambientales.

Son necesarios también, los equipos de corte, sierras especiales, fijas y móviles así como laminadoras para realizar los diferentes cortes con precisión y evitar la pérdida de carne, esto se traduce en un servicio y productos de calidad que a su vez son rentables para la empresa. Finalmente son necesarios materiales pequeños como cuchillos específicos para cortes y deshuesamiento, mesones de trabajo en acero inoxidable refrigerados, tablas de picar, bandejas de almacenamiento, carritos transportadores, uniformes especiales, guantes de seguridad, equipos de limpieza, y un botiquín equipado.

Las cadenas de distribución de los competidores actuales, están enfocadas dentro de sus establecimientos, es decir a través de supermercados, tiendas especializada, tiendas de barrio, mercados metropolitanos, ventas por internet; con atención en algunos casos buena

como en los autoservicios y tiendas especializadas pero no con la garantía de una calidad Premium. Para los clientes al por mayor no existe una distribución personalizada ya que el desplazamiento lo tienen que realizar cada vez que tienen un requerimiento, para los consumidores no tienen en la mente el conocimiento de una marca específica de carne que les dé la garantía de lo que están comprando.

Para el sector, los precios de ventas está determinado por la cadena que tienen más penetración en el mercado, que es la Favorita, favorecida por la cadena de abastecimiento a sus puntos de venta.

La publicidad es más enfocada a un boca a boca, a las páginas web, a los servicios entregados en los locales y establecimientos de venta directa al público, bajas inversiones en radio y televisión, enfocándose a la carne y calidad de la misma.

Los competidores actuales, pese a que poseen buenos abastecedores no tienen el control total de la materia prima, tal es el caso de uno de ellos Corporación la Favorita, que se abastece a través de su propio camal que cuenta con introductores de ganado en vivo, calificados previamente para su objetivo, El Comisariato compra su materia prima a proveedores que despostan en camales municipales.

El sector por pertenecer al sector alimenticio, está obligado a obtener el registro sanitario en por intermedio del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”, con el debido asesoramiento de un especialista y con las características de higiene manejado por el negocio es de fácil consecución.

### **El Poder de proveedores**

Los proveedores están concentrados en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, que es el centro agropecuario del país, en donde se encuentra la feria más grande de compra venta de ganado vacuno en pie. Los proveedores no ejercen ninguna fuerza o poder

considerando que existe gran cantidad de oferta para el mercado concreta de la venta de carne de res, específicamente en los cortes de lomo fino, lomo de falda y pulpas; el sector no necesita de alta tecnología considerando que el sacrificio se hace en el camal municipal de esta ciudad.

Los precios los riges la oferta del mercado y son estándares para la mayoría de los oferentes.

Los demás proveedores no tienen poder de negociación, son de fácil consecución para los equipos industriales ya que no son altamente especializados para este sector en específico, se hallan de igual calidad tanto en el mercado nacional como extranjero, no se tienen exigencias legales vigentes que restrinja su ingreso; para los insumos de empaque o publicidad existen gran cantidad de proveedores nacionales cuyos precios son bajos y no inciden negativamente en la rentabilidad del producto.

### **Poder de negociación de los consumidores y clientes**

Los consumidores no tienen relevancia para el sector, su compra depende de la ubicación y cercanía de sus viviendas y la facilidad de acceso, adicionalmente al precio que puedan encontrar.

Los clientes especializados de segmento alto como restaurantes, catering y hoteles de 3 a 5 estrellas tienen mucho más conocimiento del producto en cuanto a calidad, cortes, manejo de la higiene, procedencia del producto, exigencias de manipulación y empaque pero no conocen marcas específicas, ni de un proveedor que les satisfaga la necesidad de compra en el tiempo requerido, compra igual en supermercados o mercados mayoristas, pero responde rápidamente al servicio y a un producto de alta calidad, es fácil de perder con errores en los suministros baja calidad.

Para los clientes que poseen pequeños negocios el volumen y precio son determinantes, acostumbran realizar sus compras en el camal metropolitano o mercado mayorista de esto se ha realizado el censo a enero de 2012, arrojando el resultado que puede verse en la siguiente tabla:

**Tabla 10: Censo de tiendas**

SECTOR	PUESTO DE MERCADO QUE COMERCIALIZE CUALQUIER TIPO DE CARNE		PET SHOP/LUGARES DE VENTA COMIDA PARA MASCOTAS	
	FRIGORIFICO	TERCENA		
SUR ORIENTE	40	69	13	37
SUR OCCIDENTE	22	44	54	18
CENTRO SUR	45	85	16	51
CENTRO NORTE	107	198	33	106
NOR ORIENTE	128	12	12	102
NOR OCCIDENTE	76	66	25	58
VALLE DE LOS CHILLOS	15	44	57	18
VALLE DE TUMBACO	33	44	29	33
TOTAL QUITO	466	562	239	423

**Fuente: Elaboración propia**

## Sustitutos

Específicamente para el sector de la venta de carne al por mayor y al detal, tiene altas dificultades para ser sustituido por medio de proveedores locales como son los que faenan en los diferentes camales de la ciudad de Quito especialmente en el camal Metropolitano, el desarrollo de un faenamiento móvil que realice las entregas a domicilio directamente a los clientes interesados, equipamiento de tercenas con equipos modernos de refrigeración y mejores prácticas de higiene, restaurante que realicen paralelamente la comercialización de las carnes crudas a sus servicios de comidas preparadas, la venta por internet de los competidores existentes y que desarrollen igualmente el servicio a domicilio.

Los sustitutos al igual que la carne de res no es entregada de una manera higiénica, no poseen una marca específica, y un servicio de entrega que son las características solicitada por los consumidores, según el análisis cuantitativo, en cuanto a los clientes no poseen una distribución adecuada ya que sus compras son elaboradas específicamente en

supermercados y mercados o tiendas de barrio. En conclusión, existen pocos sustitutos esta es la única fuerza claramente favorable al sector.

### **Rivalidad**

Los vendedores existentes de carne según el análisis cuantitativo y cualitativo no poseen una marca de carne bien posicionada, la falta de servicio en la entrega hace que las personas puedan preferir una nueva opción de compra y el manejo de los requisitos de higiene en sitios de ventas son factores determinantes. La falta de un sistema adecuado de distribución es otro factor del cual se puede crear una fuerza favorable en el sector de la venta de carnes de res.

Corporación La Favorita posee un alto posicionamiento del mercado por la cantidad de ítems adicionales en cada supermercados que hace que el consumidor obtenga beneficios extras al realizar su compra; el Camal Metropolitano tiene los volúmenes suficientes para abastecer al por mayor a los clientes especializados.

La Corporación la Favorita cuenta con publicidad de su camal Agropesa, enfatizando en su proceso, mas no en el posicionamiento de una marca especifica de carnes, el resto de competidores no cuentan con una buena publicidad ni promociones visibles que sean atractivas para el consumidor, siendo una ventaja para sacar nuestro producto que permitirá lograr el posicionamiento de la marca esperada y obtener la rentabilidad presupuestada.



## **Anexo 2: Análisis de la Competencia**

Toda la información que a continuación se detalla fue proporcionada por Cuisinestandard.

### **Carnicería El Cordobés**

Mediana calidad, precios muy altos, dos puntos de venta. Fundada por el argentino Edmundo Casalegno, la carnicería cuenta con 2 locales, uno ubicado en la Av. Gaspar de Villarroel y 6 de Diciembre en la ciudad de Quito y otro en el sector de Tumbaco, donde además ha creado una planta de producción de embutidos con capacidad de 1 tonelada por hora.

La empresa se especializa en la producción de cortes de res principalmente aunque ofrece otras variedades como cerdo, cordero y pollo. Es una de las referencias de mejor calidad para el mercado en cuando a productos cárnicos de res.

Las reses provienen del sector de Santo Domingo de los Tsachilas, además cuenta con productos cárnicos importados de Uruguay " San Jacinto".

El servicio prestado en los puntos de venta es de alta calidad con estándares y protocolos visibles y personal capacitado. En cuanto a la inocuidad en los diferentes procesos, se podría decir que es una característica de la empresa y parte de su éxito.

### **Embutidos La Suiza**

Baja calidad, precios altos, dos puntos de venta. Fundada por el ex futbolista uruguayo del deportivo Quito, Hector "pototo" De los Santos, cuya planta de producción está ubicada en Calderón, sector norte de la ciudad de Quito. Así mismo cuenta con puntos de venta en diferentes sectores privilegiados de la ciudad de Quito. En los puntos de venta, se comercializan todo tipo de carnes aunque la principal es la carne de res. Es una empresa

que se ha desarrollado enormemente en los últimos años, y ha posicionado su marca dentro de las empresas con más prestigio del sector alimentario especializado en carnes. Cuentan con haciendas en el sector de Machachi, también cuentan con haciendas ganaderas en Uruguay.

El servicio prestado es bueno, sin embargo la higiene en los procesos que pudo ser constatada en la planta de producción no cumple con las normas del HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point ) y desvaloriza al producto final.

### **Agropesa (Supermaxi)**

Calidad media, altos precios de venta. Agropesa es la planta industrial de faenamiento más moderna del país. Provee de la mejor carne de res y porcina a toda su cadena de supermercados (Supermaxi), con los más altos estándares de calidad. Cuentan con una planta biológica para el tratamiento de aguas residuales.

El crecimiento de casi el 5% en el faenamiento de carne de res y porcina, así como la creación de cuatro productos nuevos son algunos de los hechos más destacados que sucedieron en la empresa durante 2009, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 11: Producción 2009**

<b>Producción 2009</b>	<b>Kilos</b>
Carne de res	15'768.128
Carne de cerdo	1'443.727
Subproductos comestibles	1'767.349
Productos elaborados	147.981
Subproductos no comestibles (Harina y sebo)	2'423.278
Abonos orgánicos	475.907

**Fuente:** (CuisineStandard, 2010)

En 1945, Guillermo Wright Vallarino, un empresario ecuatoriano con gran visión comercial, abrió en el Centro Histórico de Quito, la Bodega La Favorita, un pequeño local de jabones, velas y artículos de importación. En esa época, contó con la participación de

apenas tres accionistas, con una bien definida identidad, propósitos claros y una vanguardista visión de expansión. Tras años de trabajo y experiencia, en 1957 se inauguró el primer supermercado de autoservicio del país, lo que marca el inicio de lo que hoy es Corporación Favorita.

En 1971, el país vivió una verdadera ola de construcción de grandes centros comerciales; aprovechando esta coyuntura, se abrió el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial Iñaquito, CCI. A partir de entonces, se consolida una nueva y próspera etapa de la empresa. Hacia 1981 ya estaba presente en el CCI, en los centros comerciales América y en el sur de Quito. En 1998, es decir, 41 años más tarde, contamos con 2.967 accionistas.

### **Anexo 3: Funciones del Personal**

Socio-Gerente:

- Dar políticas de manejo a los dos segmentos de ventas
- Control de resultados
- Revisión mensual de todos los estados financieros
- Control de la situación tributaria
- Entregar los recursos necesarios para el manejo del negocio

Administrador Chef profesional 1:

- Compras y manejo de los proveedores controlando que no bajen cantidad ni calidad del suministro y el lead time de entregas.
- Ventas al detal y manejo general de la tienda matriz controlará presupuesto, cartera, manejo financiero, control plan estratégico y de personal, esto incluirá impartir las normas de seguridad industrial y salud.
- Control de servicio al cliente, recolectando información para la creación de la base de datos.
- Velar por el posicionamiento de la marca LA Viande, ayudando a los socios a generar posicionamiento de la misma a través de nuevos recursos y planes de marketing de acuerdo a lo percibido de los clientes
- Capacitar al personal en cortes, empaques, manejo de la carne, parámetros de higiene, ambiente para entregar una excelente asesoría y atención al consumidor.
- Realizar las promociones

#### Chef Profesional 2:

- Encargado proceso de producción y sus proyecciones, para el abastecimiento de todos los clientes tiendas, mantenimiento de equipos.
- Control y manejo de la logística de entrega a clientes.
- Manejo del personal operativo de producción y logística
- Ventas al por mayor, estrategias de mercado, control de competencia
- Manejo adecuado de del inventario y bases de datos.

#### Operarios:

- Operación de maquinas de corte, refrigeración empaque
- Realizar la remisión de entrega donde especifica calidad de carne, cantidad, peso
- Ayudar con el control de inventarios
- Mantener aseado el sitio de trabajo siguiendo las directrices de la Administración
- Cumplir obligatoria mente las normas de seguridad industrial

#### Vendedores de vitrina:

- Vender directamente al consumidor el producto y asesoría
- Entregar empackado de acuerdo a los requerimientos del consumidor
- Realizar la remisión de entrega donde especifica calidad de carne, cantidad, peso
- Mantener aseado el sitio de trabajo siguiendo las directrices de la Administración
- Cumplir obligatoria mente las normas de seguridad industrial
- Tener surtida la tienda con todos los insumos adecuados para la venta
- Ayudar con el control de inventarios
- Informar al consumidor las promociones vigentes e impulsar la venta

Conductor:

- Tendrá a cargo el furgón para el abastecimiento y entregas.
- Realizar la entrega de la remisión y factura , recolectar la firma y devolver la factura a la tienda
- Cargue del Furgón
- Limpieza y control de mantenimiento del Furgón

Cajero-tesorero:

- Recepción de todo el dinero que ingrese al local, bien sea por la venta directa o pago de facturas.
- Realizar la factura de acuerdo a los parámetros del SRI tanto a clientes como consumidores
- Realizar los depósitos diariamente
- Realizar flujos de caja
- Realizar reportes diarios de ventas, reportando directamente al administrador
- Informar al consumidor las promociones vigentes e impulsar la venta
- Realizar el cobro de las facturas de cartera de manera oportuna y cordial.

## Anexo 4: Tabla de Amortización de la Deuda

### PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE LA VIANDE

PRÉSTAMO		CONDICIONES DE AMORTIZACIÓN	
CRÉDITO TOTAL	-130.000	TÉRMINOS DEL CRÉDITO E	5
CRÉDITO BRUTO	-130.000	PERIODOS DE AMORTIZACI	2
CRÉDITO NETO	-130.000	TASA DE INTERÉS ANUAL	10,0%
OTROS	0,0%	NÚMERO TOTAL DE PAGOS	10
COMISIÓN BANCO	0,0%	AÑOS DE GRACIA DE CAPT	1,0
COMISION SOBRE SALDOS DE L C	0,0%	AÑOS DE GRACIA DE INTEI	0,0

No. PAGO	CAPITAL INICIAL	INTERÉS	CAPITAL	PAGO	PAGO	PAGO	SALDO CAPITAL
1	-130.000	-6.500	0	-6.500	0	0	-130.000
2	-130.000	-6.500	0	-6.500	0	0	-130.000
3	-130.000	-6.500	-13.614	-20.114	-20.114	-20.114	-116.386
4	-116.386	-5.819	-14.295	-20.114	-20.114	-20.114	-102.092
5	-102.092	-5.105	-15.009	-20.114	-20.114	-20.114	-87.082
6	-87.082	-4.354	-15.760	-20.114	-20.114	-20.114	-71.323
7	-71.323	-3.566	-16.548	-20.114	-20.114	-20.114	-54.775
8	-54.775	-2.739	-17.375	-20.114	-20.114	-20.114	-37.400
9	-37.400	-1.870	-18.244	-20.114	-20.114	-20.114	-19.156
10	-19.156	-958	-19.156	-20.114	-20.114	-20.114	0
		-43.911	-130.000	-173.911	-160.911	-160.911	

## Anexo 5: Relación de Activos Fijos

### COSTOS DE INVERSIÓN Y DE EXPLOTACIÓN PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE LA VIANDE

INFRAESTRUCTURA	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>				
MAQUINA EMPACADORA KOMET	1	Equipo	31.360,0	31.360,0
MESA DE TRABAJO MARCA CHEF INOX	5	Equipo	1.159,2	5.796,0
THERMOMIX Y ACCESORIOS	4	Equipo	2.548,0	10.192,0
CAMION HINO 500 FC	1	Global	32.032	32.032
REFIGERACION PARA CAMION MODEL HINO 500 FC	1	Global	10.000	10.000
CUARTO FRIO	1	Global	8.000	8.000
CUARTO DE CONGELAMIENTO	1	Global	12.000	12.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>65.739</b>	<b>109.380,0</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>				
Equipamiento y muebles de oficina	1	Unidad	5.000	5.000,0
Equipamiento vitrinas frigorificas	1	Unidad	17.000	17.000,0
Computadoras + Impresora	2	Unidad	2.200	4.400,0
Estaciones de trabajo	2	0	550	1.100,0
Sistema operativo	2	0	180	360,0
Licencias	2	0	120	240,0
Sistema de trabajo en red	3	Punto	600	1.800,0
Software operativo	3	Programa	1.500	4.500,0
<b>SUBTOTAL</b>				<b>34.400,0</b>
Reajuste de precios y escalamiento de costos				<b>718,9</b>
Imprevistos				<b>433,5</b>
<b>TOTAL INVERSION</b>				<b>144.932,4</b>

**Fuente: Elaboración Propia**



## Anexo 6: Supuesto de Gastos para la Operación

### COSTOS DE PRODUCCION FIJOS

INFRAESTRUCTURA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Depreciacion Maq. y Equi.</b>					
MAQUINA EMPACADORA KOMET	6.272	6.272	6.272	6.272	6.272
MESA DE TRABAJO MARCA CHEF INOX	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159
THERMOMIX Y ACCESORIOS	2.038	2.038	2.038	2.038	2.038
CAMION HINO 500 FC	6.406	6.406	6.406	6.406	6.406
REFIGERACION PARA CAMION MODEL HINO :	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
CUARTO FRIO	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
CUATO DE CONGELAMIENTO	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
<b>Subtotal Depreciacion Maquinaria y Equipo</b>	<b>21.876</b>	<b>21.876</b>	<b>21.876</b>	<b>21.876</b>	<b>21.876</b>
<b>Depreciacion Equipos</b>					
Equipamiento y muebles de oficina	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Equipamiento vitrinas frigorificas	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400
Computadoras + Impresora	1.467	1.467	1.467	0	
Estaciones de trabajo	367	367	367	0	
Sistema operativo	120	120	120	0	
Licencias	80	80	80	0	
Sistema de trabajo en red	600	600	600	0	
Software operativo	1.500	1.500	1.500	0	
<b>Subtotal E.O.</b>	<b>8.533</b>	<b>8.533</b>	<b>8.533</b>	<b>4.400</b>	<b>4.400</b>
Imprevistos	22	22	22	22	22
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>	<b>30.431</b>	<b>30.431</b>	<b>30.431</b>	<b>26.298</b>	<b>26.298</b>
<b>COSTOS FIJOS DE PLANTA</b>					
<b>Mano de Obra</b>					
Cheff de produccion	27.600	28.980	30.139	31.345	32.599
Conductor	4.560	4.788	4.980	5.179	5.386
Operario de produccion	4.560	4.788	4.980	5.179	5.386
Presstaciones Socialses	13.586	14.266	14.836	15.430	16.047
IESS	4.094	4.299	4.471	4.650	4.836
<b>SUBTOTAL</b>	<b>54.401</b>	<b>57.121</b>	<b>59.406</b>	<b>61.782</b>	<b>64.253</b>
<b>Costos Indirectos de Fábrica</b>					
Ropa de trabajo	6.000	6.300	6.552	6.814	7.087
Arriendo de local	30.000	31.500	32.760	34.070	35.433
Guardiana y seguridad	21.600	22.680	23.587	24.531	25.512
Capacitación	4.800	5.040	5.242	5.451	5.669
Seguros de maquinarias y transportación	725	761	791	823	856
Matrículas de vehículos y rastreo satelital	154	1.943	2.020	2.101	2.185
Tramitaciones y permiso de funcionamiento	70	882	917	954	992
Energía eléctrica oficina	216	227	236	245	255
Pasajes y viáticos	12.000	12.600	13.104	13.628	14.173
Internet	684	718	747	777	808
Telefonía convencional	840	882	917	954	992
Telefonía celular	4.800	5.040	5.242	5.451	5.669
Papelería y suministros de oficina	0	1.260	1.310	1.363	1.417
Contingentes	420	441	459	477	496
<b>Total Costos fijos indirectos</b>	<b>82.309</b>	<b>90.274</b>	<b>93.885</b>	<b>97.640</b>	<b>101.546</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS DE PRODUCCION</b>	<b>167.141</b>	<b>177.825</b>	<b>183.721</b>	<b>185.719</b>	<b>192.096</b>

<b>COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Transporte de materia prima e insumos	3.000	3.150	3.276	3.407	3.543
Combustibles	5.400	5.670	5.897	6.133	6.378
<b>Lomo fino de res (Kg)</b>	210.419	309.316	434.280	578.113	727.497
<b>Lomo de falda de res (Kg)</b>	139.590	205.197	288.097	383.515	482.615
<b>Pulpa de res (Kg)</b>	28.538	41.951	58.900	78.407	98.668
Insumos de cocina	70.647	74.179	77.146	80.232	83.442
Mantenimiento	960	1.008	1.048	1.090	1.134
Agua	840	882	917	954	992
Energía eléctrica	3.000	3.150	3.276	3.407	3.543
Gas	3.000	3.150	3.276	3.407	3.543
Suministros de cocina	3.000	3.150	3.276	3.407	3.543
Repuestos	960	1.008	1.048	1.090	1.134
Material de Epaque	11.953	12.550	13.052	13.574	14.117
Análisis de laboratorio	1.800	1.890	1.966	2.044	2.126

<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>483.107</b>	<b>666.252</b>	<b>895.455</b>	<b>1.158.781</b>	<b>1.432.276</b>
-----------------------------	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------

#### **GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACION Y VENTA**

Comisión sobre Ventas	8.484	11.877	16.836	21.549	26.075
Promocion y Publicidad	4.242	5.938	8.418	10.775	13.037
Provisión de Cuentas Incobrables	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Seguros de Activos Fijos	544	544	544	544	544
Otros	8.484	11.877	16.836	21.549	26.075
<b>SUBTOTAL</b>	<b>22.903</b>	<b>31.386</b>	<b>43.783</b>	<b>55.568</b>	<b>66.881</b>

Gastos de Administracion					
Gerente Socio	36.000	37.800	39.312	40.884	42.520
Vendedores de vitrina	4.560	4.788	4.980	5.179	5.386
Cajero Tesorero	7.200	7.560	7.862	8.177	8.504
Cheff Jefe de tienda	27.600	28.980	30.139	31.345	32.599
Prestaciones sociales	38.610	40.541	42.162	43.849	45.603
IESS	84.026	88.228	91.757	95.427	99.244

<b>SUBTOTAL</b>	<b>197.996</b>	<b>207.896</b>	<b>216.212</b>	<b>224.861</b>	<b>233.855</b>
-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS</b>	<b>220.899</b>	<b>239.283</b>	<b>259.995</b>	<b>280.428</b>	<b>300.736</b>
------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## Anexo 7: Escenarios

### Escenario pesimista.

Se calcula con las ventas en unidades según el resultado del estudio de mercado, para los próximos años se incrementa así según se muestra a continuación:

PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE LA VIANDE							
ESTUDIO DE MERCADO							
CONCEPTO	/ AÑOS	0	1	2	3	4	5
Lomo fino de res (Kg)			25.850	31.020	35.673	39.240	41.202
Lomo de falda de res (Kg)			23.500	28.200	32.430	35.673	37.457
Pulpa de res (Kg)			5.640	6.768	7.783	8.562	8.990
Total Kg/año			54.990,0	65.988,0	75.886,2	83.474,8	87.648,6
% de Incremento				20%	15%	10%	5%
Total Kg/mes			4.582,5	5.499,0	6.323,9	6.956,2	7.304,0
Total Kg/día			190,9	229,1	263,5	289,8	304,3
Total animales/día			1,3	1,5	1,8	1,9	2,0
<b>PRECIOS POR Kg.</b>							
Lomo fino de res (US\$/Kg)			17,0	17,9	17,9	18,6	18,6
Lomo de falda de res (US\$/Kg)			15,0	15,8	15,8	16,4	16,4
Pulpa de res o (US\$/Kg)			10,0	10,5	10,5	10,9	10,9
% de Incremento				5%	0%	4%	0%
<b>INGRESOS BRUTOS</b>		<b>0</b>	<b>848.350</b>	<b>1.068.921</b>	<b>1.229.259</b>	<b>1.406.272</b>	<b>1.476.586</b>

En donde las ventas en unidades se incrementan menos, desde un 20% hasta un 5%, incrementando los precios en el año 2 y 4. Lo que da como resultado el un VAN de

USD47.715 y un TIR de 19,97%.

El flujo proyectado sería el siguiente:

<b>FLUJO DE CAJA</b>							
<b>CONCEPTO</b>	<b>/ AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>							
INGRESOS BRUTOS			848.350	1.068.921	1.229.259	1.406.272	1.476.586
OTROS INGRESOS							
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>0</b>	<b>848.350</b>	<b>1.068.921</b>	<b>1.229.259</b>	<b>1.406.272</b>	<b>1.476.586</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>							
COSTO DE PRODUCCIÓN		0	-619.817	-734.131	-837.886	-930.712	-1.001.859
COSTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		0	-212.416	-225.624	-236.345	-247.649	-257.698
DEPRECIACION		0	-30.409	-30.409	-30.409	-26.276	-26.276
GASTOS GENERALES		0	-8.484	-10.689	-12.293	-14.063	-14.766
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>0</b>	<b>-871.125</b>	<b>-1.000.853</b>	<b>-1.116.933</b>	<b>-1.218.700</b>	<b>-1.300.599</b>
<b>FLUJO OPE. ANTES DE IMPTOS.</b>		<b>0</b>	<b>-22.775</b>	<b>68.068</b>	<b>112.326</b>	<b>187.573</b>	<b>175.987</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES 15%		0	0	-10.210	-16.849	-28.136	-26.398
<b>FLUJO OPE. ANTES DE IMPTOS.</b>		<b>0</b>	<b>-22.775</b>	<b>57.857</b>	<b>95.477</b>	<b>159.437</b>	<b>149.589</b>
IMPUESTO A LA RENTA 25%		0	0	-14.464	-23.869	-39.859	-37.397
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL CONTABLE</b>		<b>0</b>	<b>-22.775</b>	<b>43.393</b>	<b>71.608</b>	<b>119.578</b>	<b>112.192</b>
DEPRECIACIONES		0	30.409	30.409	30.409	26.276	26.276
INVERSIÓN		-80.000	0	0	0	0	32.500
INVERSIÓN (CAPITAL SOCIAL)		-130.000	0	0	0	0	0
Financiac. comision		0	0	0	0	0	0
Banking fee		0	0	0	0	0	0
<b>FLUJO OPERACIONAL CONTABLE NETO</b>		<b>-210.000</b>	<b>7.634</b>	<b>73.802</b>	<b>102.017</b>	<b>145.854</b>	<b>170.968</b>
CRÉDITOS RECIBIDOS		0	0	0	0	0	0
PROVISIÓN (CAPITAL DE TRABAJO)		-42.418	-16.967	-24.793	-23.570	-22.627	130.375
PROVISIÓN (CAPITAL SOCIAL)		0	0	0	0	0	0
VENTA DE ACTIVOS FIJOS (VALOR RESIDUAL)		0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIONES		0	0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL PROYECTO</b>		<b>-252.418</b>	<b>-9.333</b>	<b>49.009</b>	<b>78.447</b>	<b>123.227</b>	<b>301.342</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>		<b>-252.418</b>	<b>-261.751</b>	<b>-212.741</b>	<b>-134.294</b>	<b>-11.068</b>	<b>290.275</b>

### **Escenario optimista.**

Se calcula con las ventas en unidades según el siguiente supuesto de crecimiento de unidades y precios:

PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE LA VIANDE

ESTUDIO DE MERCADO

CONCEPTO	/ AÑOS	1	2	3	4	5
Lomo fino de res (Kg)		25.850	36.190	48.857	63.513	79.392
Lomo de falda de res (Kg)		23.500	32.900	44.415	57.740	72.174
Pulpa de res (Kg)		5.640	7.896	10.660	13.857	17.322
Total Kg/año		54.990,0	76.986,0	103.931,1	135.110,4	168.888,0
% de Incremento			40%	35%	30%	25%
Total Kg/mes		4.582,5	6.415,5	8.660,9	11.259,2	14.074,0
Total Kg/día		190,9	267,3	360,9	469,1	586,4
Total animales/día		1,3	1,8	2,4	3,1	3,9
<b>PRECIOS POR Kg.</b>						
Lomo fino de res (US\$/Kg)		17,0	17,7	18,4	19,1	19,9
Lomo de falda de res (US\$/Kg)		15,0	15,6	16,2	16,9	17,5
Pulpa de res o (US\$/Kg)		10,0	10,4	10,8	11,2	11,7
% de Incremento			4%	4%	4%	4%
<b>INGRESOS BRUTOS</b>		<b>848.350</b>	<b>1.235.198</b>	<b>1.734.217</b>	<b>2.344.662</b>	<b>3.048.061</b>

Las unidades se toman con un incremento desde el 40% hasta el 25%, y los precios incrementarían el 4% todos los años. Con este escenario se obtiene un VAN de USD615.803,73 y una TIR de 61,76%, y presenta el siguiente flujo de caja:

**FLUJO DE CAJA**

<b>CONCEPTO</b>	<b>/ AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
INGRESOS BRUTOS		848.350	1.235.198	1.734.217	2.344.662	3.048.061
OTROS INGRESOS						
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>848.350</b>	<b>1.235.198</b>	<b>1.734.217</b>	<b>2.344.662</b>	<b>3.048.061</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>						
COSTO DE PRODUCCIÓN		-619.817	-813.626	-1.048.707	-1.334.397	-1.662.390
COSTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		-212.416	-228.118	-243.920	-261.725	-281.270
DEPRECIACION		-30.409	-30.409	-30.409	-26.276	-26.276
GASTOS GENERALES		-8.484	-12.352	-17.342	-23.447	-30.481
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>-871.125</b>	<b>-1.084.505</b>	<b>-1.340.378</b>	<b>-1.645.844</b>	<b>-2.000.417</b>
<b>FLUJO OPE.ANTES DE IMPTOS.</b>		<b>-22.775</b>	<b>150.692</b>	<b>393.839</b>	<b>698.818</b>	<b>1.047.644</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES 15%		0	-22.604	-59.076	-104.823	-157.147
<b>FLUJO OPE.ANTES DE IMPTOS.</b>		<b>-22.775</b>	<b>128.088</b>	<b>334.764</b>	<b>593.995</b>	<b>890.497</b>
IMPUESTO A LA RENTA 25%		0	-32.022	-83.691	-148.499	-222.624
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL CONTABLE</b>		<b>-22.775</b>	<b>96.066</b>	<b>251.073</b>	<b>445.497</b>	<b>667.873</b>
DEPRECIACIONES		30.409	30.409	30.409	26.276	26.276
INVERSIÓN		0	0	0	0	32.500
INVERSIÓN (CAPITAL SOCIAL)			0	0		
Financial comission						
Banking fee						
<b>FLUJO OPERACIONAL CONTABLE NETO</b>		<b>7.634</b>	<b>126.476</b>	<b>281.482</b>	<b>471.773</b>	<b>726.649</b>
CRÉDITOS RECIBIDOS		0	0	0		
PROVISIÓN (CAPITAL DE TRABAJO)		-42.418	-16.967	-24.793	-23.570	-22.627
PROVISIÓN (CAPITAL SOCIAL)						
VENTA DE ACTIVOS FIJOS (VALOR RESIDUAL)						
AMORTIZACIONES		0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL PROYECTO</b>		<b>-34.784</b>	<b>109.509</b>	<b>256.689</b>	<b>448.203</b>	<b>704.022</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>		<b>-244.784</b>	<b>-135.275</b>	<b>121.414</b>	<b>569.617</b>	<b>1.273.639</b>

## Anexo 8: Modelos de Encuestas

- Encuesta aplicada a chefs**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar donde Trabaja \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

1. Qué Carne prefiere comprar?

Pollo \_\_\_ Res \_\_\_ Pescado \_\_\_ Cerdo \_\_\_

2. Dónde habitualmente acostumbra a comprar la carne de Res?

	Sitio
Supermercado	
Proveedor	
Otro, especifique:	

3. Cuáles son las características que le motivan el momento de la compra de la carne?

	Cualidad
Empaque	
Precio	
Textura	
Color	
Olor	
Suavidad	
Presentación	
Higiene del lugar de compra	
Otras, especifique:	

4. Señale las piezas de carne de res que consume con más frecuencia:

	Cualidad
Lomo	
Costilla	
Solomillo	
Babilla	
Cadera	
Falda	
Espaldilla	
Otro: Cuál?	

No puede indicar cual es la marca de carne de su preferencia?

\_\_\_\_\_





8. Señale las piezas de carne de res que consume con más frecuencia:

	Cualidad
Lomo	
Costilla	
Solomillo	
Babilla	
Cadera	
Falda	
Espaldilla	
Otro: Cuál?	

9. Cuánto gasta aproximadamente en carne de res a la semana? \_\_\_\_\_

- **Encuesta telefónica aplicada a personas naturales**

**ENCUESTA SOBRE LAS CUALIDADES DE LA MUESTRA ENTREGADA DE LOMO FINO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Mes que recibió la muestra \_\_\_\_\_

Cuestionario para la entrevista:

1. ¿Cualidades que ustedes que encuentra usted en la muestra del lomo recibido?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿De que manera fue preparada y para que la volvería hacer?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué diferencia encuentra con carnes de otros proveedores?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué marcas conoce en el mercado, y estaría dispuesto a comprar nuestro producto?

\_\_\_\_\_

5. ¿Le gustaría ser asesorado en su compra y que le den recetas de preparación de la carne?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_