

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Comercialización y Distribución de Carne de Res Faenada**

**Juan Pablo Gómez Herrera**

**Fabrizio Noboa S., PhD**

**Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 25 de julio de 2016

# UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

## COLEGIO DE POSGRADOS

### HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Comercialización y Distribución de Carne de Res Faenada

## Juan Pablo Gómez Herrera

Fabrizio Noboa S., Ph.D.  
Director del Trabajo de Titulación y  
Director de la Maestría en Administración de Empresas .....

Santiago Gangotena, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración y Economía .....

Hugo Burgos, Ph.D.  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, 25 de julio de 2016

## © Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres: Juan Pablo Gómez Herrera

Código de estudiante: 00124174

C. I.: 1705652905

Ciudad y fecha Quito, 25 de Julio de 2016

## DEDICATORIA

Dedico este gran esfuerzo a mi esposa y mis hijos, quienes han sido mi mayor inspiración, apoyo, respaldo y motivación durante más de dos años para poder cumplir este objetivo; y que durante este tiempo tuvieron la suficiente paciencia, comprensión y fortaleza de aceptar muchas veces mi ausencia; y a la vez, darme la fuerza y seguridad para alcanzar esta meta.... Rocío, Sergio y Julián... esto es para ustedes.

***Juan Pablo***

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por acompañarme en este proceso y darme la fortaleza y sabiduría para terminarlo.

Agradezco de manera muy especial a mi esposa y mis hijos, quien sin ellos, alcanzar esta meta no habría sido posible... gracias mi familia... lo hicimos!!!

A mis familiares, amigos, jefes y a todos quienes de alguna forma, me acompañaron, comprendieron y respaldaron durante todo este proceso.

Agradezco a la Escuela de Negocios de la Universidad San Francisco de Quito y a su excelentísimo cuerpo docente, que me abrió las puertas y me permitió prepararme en la mejor universidad del país.

***Juan Pablo***

## RESUMEN

Según la FAO, el consumo per cápita de carne de res mundial para los países en desarrollo crecerá un 10% en la próxima década. La Organización Mundial de Sanidad Animal entregó a las autoridades del sector ganadero del Ecuador, el certificado de país libre de fiebre aftosa con vacunación en mayo 2015. Acorde a las autoridades del MAGAP, para el año 2017 se exportarán 65 millones de dólares en carne de res.

El presente Business Plan analiza la factibilidad de crear una empresa de comercialización y distribución de carne de res faenada en el canal tradicional de la ciudad de Quito. Al utilizar materia prima reciclada para la producción de carne, se manifiesta el compromiso de la empresa con el ecosistema y la sociedad.

Una vez iniciadas las operaciones del negocio se espera un crecimiento en ventas del 35% en el segundo año y 3% anual a partir del tercero. Para la venta y distribución del producto, se definen estrategias que se enfocan en un mercado prácticamente desatendido.

Se espera para el proyecto una rentabilidad promedio del 29% para los cinco primeros años de operaciones de la empresa.

En base al estudio realizado se establece que el proyecto es rentable y atractivo para los inversionistas; que además, contribuye con el cambio en la matriz productiva del país, de una forma sustentable y sostenible y con el principal enfoque de atender una necesidad insatisfecha detectada en el mercado.

Palabra clave: carne, faenada, exportaciones, distribución, sustentable, sostenible, rentable, atractivo

## ABSTRACT

According to the FAO, global per capita meat consumption in developing countries will grow by 10% over the next decade. The World Organization for Animal Health gave the authorities the livestock sector of Ecuador, the certificate of a country free of FMD with vaccination in May 2015. According to the authorities of MAGAP, 2017 will be exported \$ 65 million in meat beef.

This Business Plan analyzes the feasibility of creating a marketing and distribution company of beef in the traditional channel in Quito. By using recycled raw material for the production of meat, the commitment of the company with the ecosystem and society manifests.

Once started business operations, sales growth of 35% in the second year and 3% from the third year is expected. For sales and product distribution strategies that focus on underserved market practically defined.

The project is expected for an average return of 29% for the first five years of operations of the company.

Based on the study it states that the project is profitable and attractive to investors; which also contributes to the change in the productive matrix of the country, in a sustainable and sustainable manner and with the main focus to address an unmet need identified in the market.

Keyword: meat, butchered, export, distribution, sustainable, profitable, attractive

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	6
Abstract .....	7
TABLA DE CONTENIDO .....	8
TABLAS .....	12
Tabla de Figuras .....	12
Tabla de tablas .....	13
CAPÍTULO 1 .....	14
Análisis del Macro Entorno .....	14
Justificación .....	14
Tendencias del Macro Entorno. ....	15
Análisis Sectorial.....	16
Análisis de la competencia.....	17
CAPÍTULO 2 .....	21
ANALISIS DE MERCADO .....	21
Investigación de mercados.....	21
Métodos de recolección de datos.....	21
Técnicas cualitativas.....	21
Información secundaria.....	22
Técnicas cuantitativas .....	22
Mercado .....	23
Tamaño del mercado .....	23
Participación de mercado.....	25
Consumidor .....	25
Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo.....	25
Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado.....	26
Atributos valorados en la categoría .....	33
Posicionamiento de los principales competidores.....	34
Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto ofertado .....	35
Oferta .....	36
Carnicerías.....	36
Precio.....	36
Producto.....	37
Comunicación.....	37

Plaza .....	37
Mercados.....	38
Precio.....	38
Producto.....	38
Comunicación.....	38
Plaza .....	39
Distribuidores .....	39
Precio.....	39
Producto.....	39
Comunicación.....	40
Plaza .....	40
CAPÍTULO 3 .....	41
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	41
Estrategia Genérica .....	41
Posicionamiento Estratégico .....	42
Rivalidad entre Competidores – Alta – Rentabilidad Baja .....	43
Amenaza de entrada de Productos Sustitutos – Alta – Rentabilidad Baja.....	43
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores – Media – Rentabilidad Media .....	44
Recursos y Capacidades Distintivas.....	44
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....	45
Organigrama Funcional .....	46
CAPÍTULO 4 .....	47
plan de mercadeo .....	47
Estrategia de Posicionamiento.....	47
Frase de Posicionamiento No. 1.....	47
Frase de Posicionamiento No. 2.....	48
Estrategia de Marca .....	48
Nombre de la Marca.....	48
Personalidad de Marca.....	48
Identidad de Marca .....	49
Imagen de Marca.....	49
Estrategia de Producto.....	50
Estrategia de Producto No. 1 .....	50
Estrategia de Producto No. 2 .....	51
Estrategia de Precios.....	52
Estrategia de Comunicación.....	52

	10
Estrategia de Canal.....	53
Presupuesto años 1.....	53
plan de Ventas.....	54
Modelo de Ventas.....	54
Estructura del Equipo Comercial.....	54
Proyección de Ventas.....	55
Estacionalidad de las Ventas.....	56
Definición de Metas Comerciales años 1 - 5.....	56
Esquemas de Remuneraciones e Incentivos.....	57
Esquema de Seguimiento.....	57
CAPÍTULO 5.....	58
ANÁLISIS FINANCIERO.....	58
Inversión y Financiamiento.....	58
Vida útil y depreciación de los activos.....	59
Proyecciones financieras.....	59
Supuestos Financieros.....	59
Proyecciones Financieras Mensuales del Año 1.....	61
Proyecciones Financieras Año 1 al 5.....	62
Cálculo de la Tasa de Descuento.....	63
Definición de CAPM.....	63
Definición de WACC.....	64
VAN y TIR.....	<a href="#">656564</a>
Definición de VAN.....	<a href="#">656564</a>
Definición de TIR.....	65
Resultados de VAN y TIR del proyecto.....	<a href="#">676766</a>
Índices Financieros.....	<a href="#">686867</a>
Liquidez.....	<a href="#">686867</a>
Rentabilidad.....	68
Nivel de endeudamiento.....	69
Punto de Equilibrio.....	<a href="#">707069</a>
Escenarios pesimista y optimista.....	<a href="#">717170</a>
Escenario Optimista.....	<a href="#">717170</a>
Escenario Pesimista.....	71
Conclusiones Financieras.....	72
Anexos.....	76
Anexo 1.- Análisis Sectorial.....	76

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores – Media – Rentabilidad Media .....	76
Rivalidad entre Competidores – Alta – Rentabilidad Baja .....	76
Poder de Negociación de los Proveedores – Bajo– Rentabilidad Alta.....	77
Poder de Negociación de los Compradores – Bajo – Rentabilidad Alta.....	77
Amenaza de entrada de Productos Sustitutos – Alta – Rentabilidad Baja.....	77
Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico .....	78
Anexo 3.- Resultados de las Entrevistas a Profundidad .....	80
Anexo 4.- Encuesta .....	81
Anexo 5.- Encuesta Evaluación de Concepto de Negocio .....	84
Anexo 6.- Base de datos procesados de la encuesta de investigación .....	85
Anexo 7.- Validación del concepto del negocio .....	86
Anexo 8.- Definición de funciones .....	86
Accionistas.....	86
Gerente General.....	86
Asistente de Gerencia y Contador.....	86
Gerente de Producción y Compras .....	87
Ayudantes de Producción y Compras .....	87
Gerente Comercial y Logística.....	87
Equipo de Ventas .....	87
Equipo de Despacho.....	87
Bodeguero .....	87
Ayudantes de Bodega.....	88
Anexo 9.- Hoja de Vida – Juan Pablo Gómez Herrera .....	88
Anexo 10.- Detalle de la Inversión Inicial y Financiamiento .....	89
Anexo 11.- Tabla de Amortización de la deuda .....	90
Anexo 12.- Depreciación de Activos.....	90
Anexo 13.- Análisis de Costos de Producción y Margen Bruto .....	91
Anexo 14.- Proyección de Ventas Mensual del Primer Año.....	92
Anexo 15.- Proyección de Ventas Años 1 al 5 .....	95
Bibliografía .....	98

## TABLAS

### Tabla de Figuras

Figura 1: Fuerzas Sectoriales de Porter.....	17
Figura 2: Atributos más importantes que definen la compra de carne de res.....	18
Figura 3: Principales empresas a quien compra carne de res.....	19
Figura 4: Mapa Estratégico de la competencia.....	19
Figura 5: Cabezas de ganado vacunadas contra la fiebre aftosa 2013 y 2014.....	24
Figura 6: Evolución de Consumo de Carne de Res Faenada 2011 – 2014 Fernández.....	24
Figura 7: Porcentaje de Preferencia de Atributos de Carne de Res	26
Figura 8: ¿Tiene Proveedor Fijo de Carne de Res Faenada?.....	26
Figura 9: Preferencia de Servicio de Preventa.....	27
Figura 10: Preferencia de Servicio de Autoventa.....	27
Figura 11: Análisis Comparativo Preferencia Servicio Preventa vs. Autoventa.....	28
Comparativo Preferencias de Calidad Carne de Res Faenada: Sin Venas,	
Figura 12: Suave y Procedencia.....	29
Figura 13: Frecuencia de Compra de Carne de Res Faenada.....	29
Figura 14: Rangos de Compra de Carne de Res Faenada USD.....	30
Figura 15: Rangos de Compra de Carne de Res Faenada en libras.....	30
Figura 16: Preferencia de Despacho.....	31
Figura 17: Preferencia de Hora Específica de Despacho.....	31
Figura 18: Presentación Actual de Despacho de Carne de Res Faenada.....	32
Figura 19: Preferencia de Medio de Compra de Carne de Res Faenada.....	33
Figura 20: Porcentaje de Preferencia de Atributos de Carne de Res Faenada.....	33
Figura 21: ¿Quiénes son los competidores de Carne de Res Faenada?.....	34
Figura 22: Cantidad de Proveedores de Carne de Res Faenada por cliente.....	35
Figura 23: Validación del Concepto del Proyecto de Carne de Res Faenada.....	36
Figura 24: Organigrama Funcional.....	46
Figura 25: Precios y márgenes de carne de res faenada.....	52
Figura 26: Presupuesto Total de Mercado Año 1.....	54
Figura 27: Estructura Comercial FRESCARNES.....	55
Figura 28: Cálculo Proyección de Ventas FRESCARNES Año 1.....	56
Figura 29: Proyección de Ventas FRESCARNES Año 1 – Año 5 en USD.....	56
Figura 30: Proyección de Ventas FRESCARNES Año 1 – Año 5.....	57
Figura 31: Resumen de la Inversión y su Financiamiento.....	59
Figura 32: Calculo del CAPM.....	64
Figura 33: Calculo del WACC.....	65
Figura 34: Calculo de VAN y TIR.....	68
Figura 35: Razones Financieras de Liquidez.....	69
Figura 36: Razones Financieras de Rentabilidad.....	69
Figura 37: Razones Financieras de Endeudamiento.....	70
Figura 38: Punto de Equilibrio en USD x 1000.....	70
Figura 39: Cálculo de VAN y TIR – Escenario Optimista.....	71
Figura 40: Cálculo de VAN y TIR – Escenario Pesimista.....	72

## Tabla de tablas

Tabla 1:	Tabulación de resultados primera pregunta entrevista...	77
Tabla 2:	Tabulación de resultados segunda pregunta entrevista..	77
Tabla 3:	Relación Tamaño Mercado vs. Atributos Principales.....	78
Tabla 4:	Tabla de detalle de Inversión Inicial y Financiamiento....	88
Tabla 5:	Tabla de amortización de la deuda.....	89
Tabla 6:	Tabla de Depreciación de Activos.....	89
Tabla 7:	Tabla de Análisis de Costos y Margen Bruto.....	90

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### Justificación

La matriz productiva está determinada por la estructura de los sectores de la producción de bienes y servicios, organizada en función de la importancia relativa que cada sector tiene en el desarrollo nacional, para generar: inversión, producción, valor agregado, empleo, invención, innovación y exportaciones de bienes, servicios y tecnología.

De acuerdo a la SENPLADES (2012), matriz productiva es: “La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios, no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva”.

El presente proyecto de negocio propone una alternativa diferente para la crianza de ganado bovino de engorde y el faenamiento de la carne, utilizando como alimento para el ganado cáscara de maracuyá y palmiste. La propuesta se encuentra ligada a uno de los 14 sectores productivos priorizados que es el de “Alimentos frescos y procesados”.

## **Tendencias del Macro Entorno.**

Existen 2 tendencias claramente identificadas que impulsan la idea de crear una alternativa diferente para la crianza de ganado bovino de engorde y el faenamiento de la carne, utilizando como alimento para el ganado cáscara de maracuyá y palmiste: a) este año, Ecuador fue declarado país libre de fiebre aftosa lo que abre las puertas a la exportación de carne de bovino; b) el crecimiento de consumo de carne de res en el Ecuador y en el mundo los últimos años.

En mayo 2015 la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) entregó a las autoridades del sector ganadero del Ecuador, el certificado de país libre de fiebre aftosa con vacunación. (EL UNIVERSO, 29 mayo 2015) Margot Hernández, Subsecretaria de Ganadería del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), señaló que la exportación de carne tiene proyección de crecimiento; para el año 2016 se venderán 3 mil TM y 12 mil en el año 2017, que aproximadamente representa USD 65 millones. (EL TELEGRAFO, 22 marzo 2014)

Según fuentes oficiales, el aumento en el consumo de carne bovina en TM para América Latina entre los años 2009 y 2022 es del 30% (FAO).

La FAO espera un crecimiento mundial en la producción de carne de bovino del 1,5% anual para el periodo 2013 – 2022, que es mayor al 1,2% anual de crecimiento que tuvo en la década 2003 – 2012. En cuanto a las exportaciones, el organismo internacional proyecta un crecimiento del 1,6% anual para el mismo período. En lo que corresponde al consumo per cápita, la FAO estima un crecimiento del 0,5% anual, que es mayor al crecimiento anual obtenido en la década anterior que fue del 0,2%. (OCDE – FAO, Perspectivas Agrícolas 2013 – 2022)

Conforme a los pronósticos de la FAO, para la década 2013 – 2022, el consumo per cápita mundial de carne para los países en desarrollo crecerá un 10% versus el período 2010 – 2012. (OCDE – FAO, Perspectivas Agrícolas 2013 – 2022)

En conclusión las tendencias muestran un mercado creciente que hacen posible la generación de un proyecto que sea viable y exitoso; tomando en cuenta que tanto la oportunidad de las exportaciones de carne de bovino que tiene ahora el Ecuador, como el porcentaje de crecimiento a nivel mundial en la producción, exportación y consumo per cápita de carne son muy atractivas y por encima al porcentaje de crecimiento del PIB que el Banco Central proyecta para el Ecuador para el año 2015, que es del 0,4%. (BCE, Septiembre 2015)

## **Análisis Sectorial**

En el año de 1980, Michael Porter elaboró el modelo estratégico de las Cinco Fuerzas con el objetivo de valorar la rentabilidad potencial en el largo plazo de un sector de la industria, entendiéndose por rentabilidad, el retorno sobre el capital invertido. Así mismo es necesario definir una industria o sector, como el conjunto de empresas que entregan bienes o servicios que son sustitutos próximos entre sí (Noboa, 2006). A continuación se presenta el análisis de fuerzas sectoriales aplicado al sector: Engorde y Faenamiento de Carne de Res. A continuación el gráfico de las 5 fuerzas sectoriales de Porter.



*Figura 1. Fuerzas Sectoriales de Porter*

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de Engorde y Faenamiento de Carne de Res difícilmente superará el costo de oportunidad del capital debido a que tiene dos fuerzas que son contrarias a la rentabilidad como rivalidad entre los competidores y amenaza de ingreso de productos sustitutos; y una neutra la amenaza de ingreso de nuevos competidores. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

### **Análisis de la competencia**

Para el presente proyecto es fundamental entender el mercado y la competencia, que permitirá entender de mejor manera la forma correcta de llegar al comprador de carne de res. Para realizar el análisis de la competencia se realizaron cinco entrevistas a importantes actores en el mercado, que compran carne de res como materia prima y para la comercialización. Entre estos actores se encuentran: 1) Grupo KFC; 2) La Suiza

Super Deli; 3) Distribuidora de Carne Independiente; 4) Carnicería Independiente 1; 5) Carnicería Independiente 2.

En la entrevista se realizaron las siguientes preguntas: 1. Enumere dos atributos importantes que definen la compra de carne de res; y 2. Mencione las tres primeras empresas a quien compra carne. (Las preguntas de las entrevistas y la tabulación de los resultados se encuentran en el Anexo 2).

En base al resultado de las entrevistas, se determina que para la industria existen dos principales atributos que son las más importantes para el comprador de carne de res: Calidad y Precio. Entendiéndose el atributo de calidad como que la carne de res debe ser de ganado de la costa, de raza Brahman de color de piel blanca y de cierta edad específica. Si la carne es faenada, debe tener un color rojo claro y que sea suave.

Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en las Figuras 2, 3 y 4.

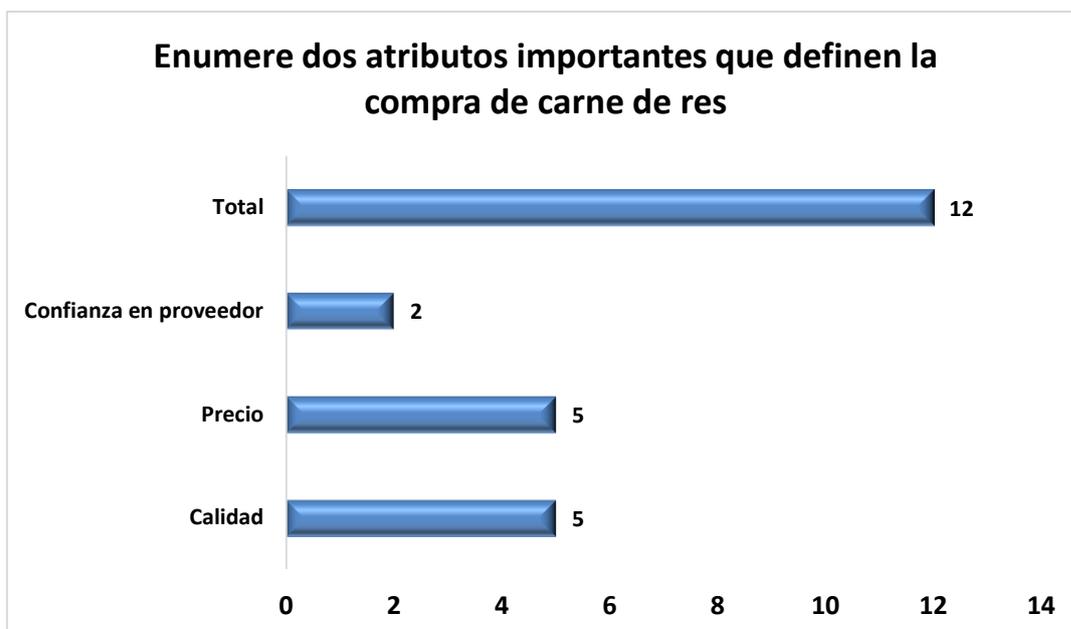


Figura 2. Atributos más importantes que definen la compra de carne de res

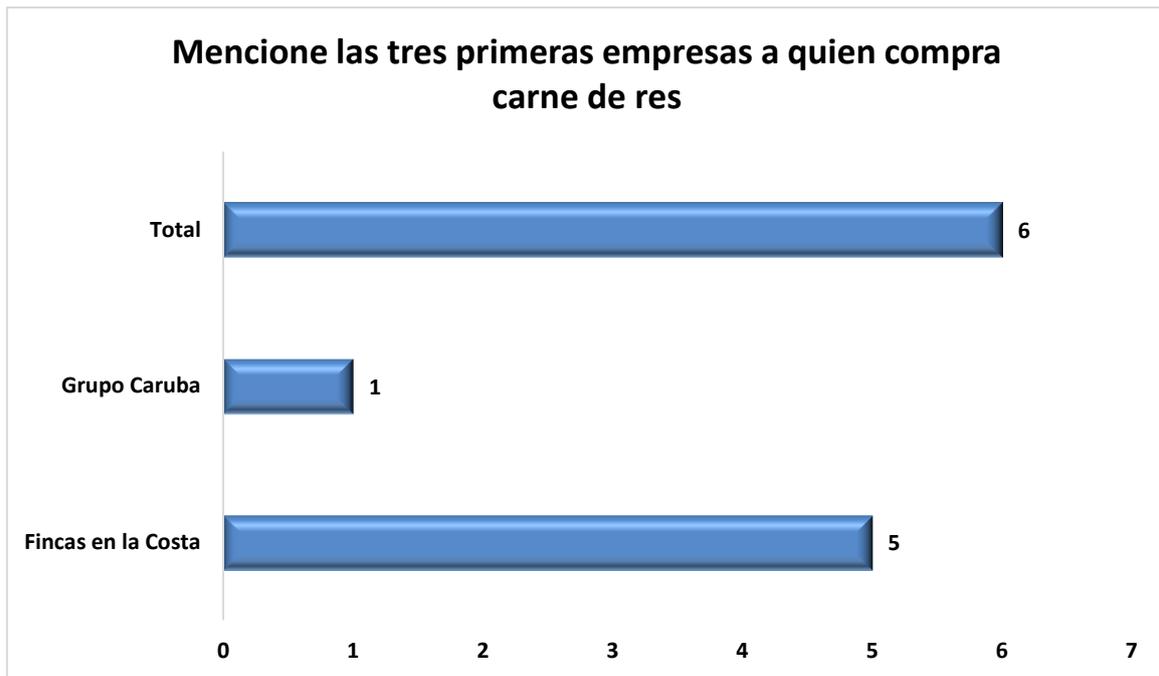


Figura 3. Principales empresas a quien compra carne de res

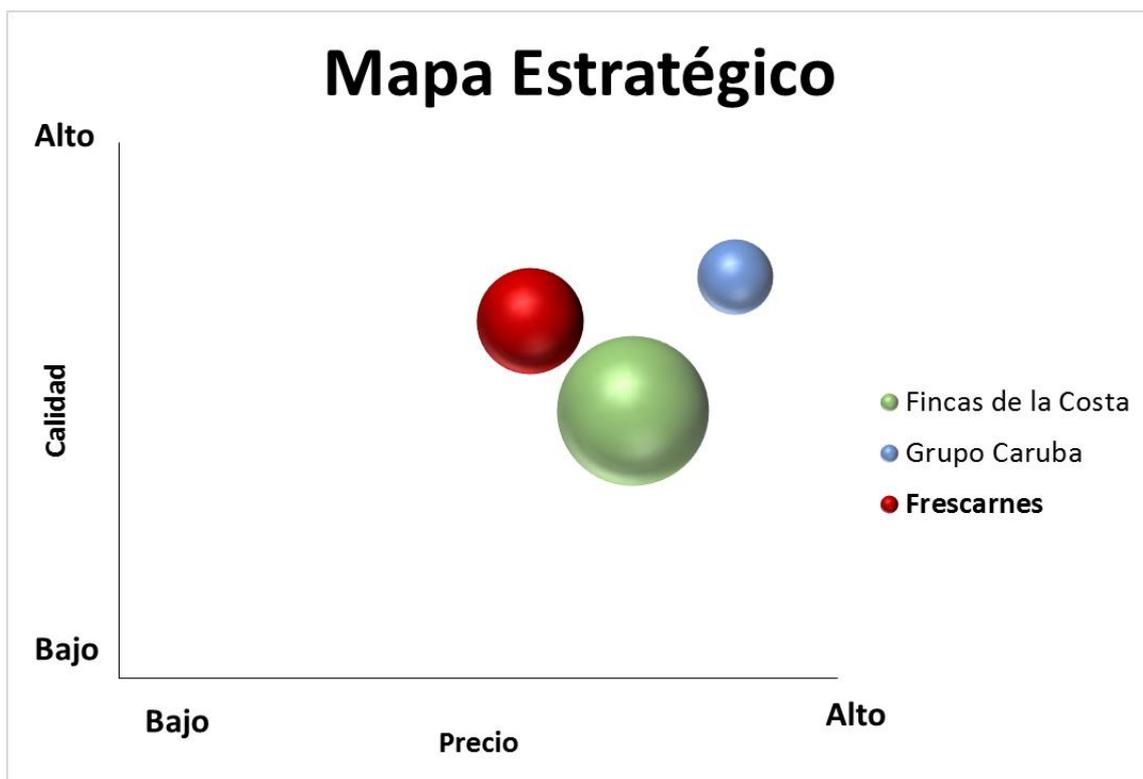


Figura 4. Mapa Estratégico de la competencia

Como se puede apreciar en el mapa estratégico y en base a los resultados obtenidos en la investigación a los diferentes compradores de carne de res; los actores del mercado compran el producto principalmente en fincas familiares o ferias de ganado de la costa, buscando el mejor precio y calidad.

Solo uno de los entrevistados dijo que además de las fincas, también compra a otra empresa especializada en carne de res faenada.

Este plan de negocios pretende posicionarse en el mercado como un producto económico y de excelente calidad, con lo que se espera captar una parte importante del mercado.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **Investigación de mercados**

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.” (Malhotra, 2008)

El objetivo de este capítulo es determinar la viabilidad del proyecto basado en la recopilación de datos del mercado, basado en las técnicas de investigación.

#### **Métodos de recolección de datos**

##### **Técnicas cualitativas**

“La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo, asociación de palabras y entrevistas a profundidad.” (Malhotra, 2008)

Para la presente investigación se utilizará la técnica de entrevistas a profundidad una muestra representativa de nueve entrevistados, de diferentes canales de distribución, que dentro del consumo masivo, se los encuentra clasificados dentro del canal tradicional; es decir, cinco tiendas de barrio, tres carnicerías y un mercado con la finalidad de obtener en detalle los pensamientos de los entrevistados que compran carne de res faenada.

Los resultados procesados de las entrevistas a profundidad se encuentran en el Anexo

3.- Resultados de las Entrevistas a Profundidad.

#### **Información secundaria**

“Los datos secundarios se reúnen para un propósito diferente al problema que se maneja... Los datos secundarios incluyen información que se obtuvo de fuentes privadas y gubernamentales, de empresas comerciales de investigación de mercados y de bases de datos computarizadas.” (Malhotra N., 2008)

Para el análisis del presente proyecto se utilizará información secundaria para determinar el tamaño y participación de mercado.

#### **Técnicas cuantitativas**

Dentro de las técnicas cuantitativas se utilizará el método de la encuesta. Para determinar el tamaño de la muestra se tomó como referencia el universo de locales comerciales domiciliados en la ciudad de Quito en el canal tradicional, que suman 25.000 aproximadamente (Nielsen, 2015). Se consideró un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 9%.

En base a los datos proporcionados anteriormente, se determinó que el tamaño de la muestra debe ser de 118 encuestados.

Las preguntas que forman parte de las encuestas serán realizadas en función de la información obtenida de las entrevistas a profundidad y con la finalidad de determinar la aceptación del producto propuesto en este proyecto.

El cuestionario de la encuesta a realizarse se encuentra en el Anexo 4.- Encuesta.

## **Mercado**

### **Tamaño del mercado**

Según publicación del diario El Telégrafo, en la cual la Sra. Margot Hernández, Subsecretaria de Ganadería del MAGAP, hace una declaración en la cual menciona que en Ecuador se faena un millón de reses al año. En este mismo documento, la titular de la Subsecretaría de Ganadería comenta que solo en AGROPESA se faenan aproximadamente 15,5 millones de kilos de carne de res al año. (EL TELEGRAFO, 05 julio 2014)

Como se mencionó en las Tendencias del Marco Entorno en el capítulo uno, la funcionaria del MAGAP señaló también que la exportación de carne para el 2017 será aproximadamente de USD 65 millones. (EL TELEGRAFO, 22 marzo 2014)

De acuerdo a la empresa multinacional de investigación de mercados Nielsen, en la ciudad de Quito existen actualmente 25.000 tiendas y locales comerciales en el canal tradicional, lo que constituye el tamaño del mercado.

El siguiente cuadro, muestra la estadística de la vacunación contra la fiebre aftosa de la producción de ganado bovino adulto para carne de res, de los años 2013 y 2014. La información nos muestra un crecimiento del 2% de producción de ganado de carne de res para faenamiento. Esta información fue proporcionada por funcionarios del MAGAP, específicamente de la Subsecretaría de Ganadería, los Señores Roberto Terán, Director Encargado; y el Mgs. Julio de la Calle P., Director Encargado de Encadenamientos Productivos Pecuarios.

PROVINCIAS	AÑOS	
	2013	2014
MANABI	388.808	360.419
ESMERALDAS	167.090	156.680
PICHINCHA	134.231	137.826
GUAYAS	124.676	123.935
SANTO DOMINGO	106.658	115.020
COTOPAXI	106.739	112.279
CHIMBORAZO	91.613	98.492
LOJA	86.579	91.796
AZUAY	79.686	84.188
MORONA SANTIAGO	79.968	78.251
BOLIVAR	74.528	77.184
ZAMORA CHINCHIPE	72.794	74.254
EL ORO	69.857	68.883
IMBABURA	52.192	52.901
TUNGURAHUA	48.970	52.349
CAÑAR	41.760	52.274
CARCHI	21.501	44.392
LOS RIOS	44.796	42.551
SUCUMBIOS	44.004	41.831
ORELLANA	29.077	29.095
NAPO	31.462	27.876
PASTAZA	18.233	18.632
SANTA ELENA	7.862	7.765
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>1.923.084</b>	<b>1.960.593</b>

Figura 5. Cabezas de ganado vacunadas contra la fiebre aftosa 2013 y 2014

Por otro lado, según fuentes oficiales de la empresa cárnica ecuatoriana Fernández, la evolución del consumo per cápita en kilogramos de carne de res entre los años 2011 y 2014 tiene un crecimiento sostenido anual promedio del 8,4% en su mercado de acuerdo al siguiente gráfico:

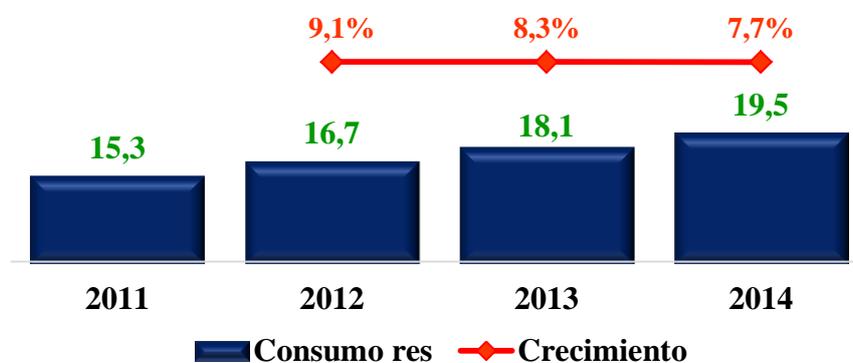


Figura 6. Evolución de Consumo de Carne de Res Faenada 2011 – 2014 Fernández

### **Participación de mercado**

Para el presente proyecto es fundamental entender el mercado y la competencia, que permitirá entender de mejor manera la forma correcta de llegar al consumidor de carne de res faenada.

De los resultados de las entrevistas a profundidad, se pudo verificar que no existe un competidor formal que determine una participación de mercado específica, ya que como se mencionó anteriormente, no existe una estructura de distribución formal de carne de res faenada.

Por otro lado, no existen datos de información secundaria que confirmen la participación de mercado de competidores de carne de res faenada en el canal tradicional de Quito. Esto fue aseverado y confirmado por los funcionarios del MAGAP mencionados anteriormente.

### **Consumidor**

#### **Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo**

En base a la investigación realizada, se puede concluir que más del 86% de las preferencias en cortes de los compradores de carne de res faenada se encuentran concentradas en 4 tipos: Lomos, Bola, Lomo de Falda y Punta de Cadera.

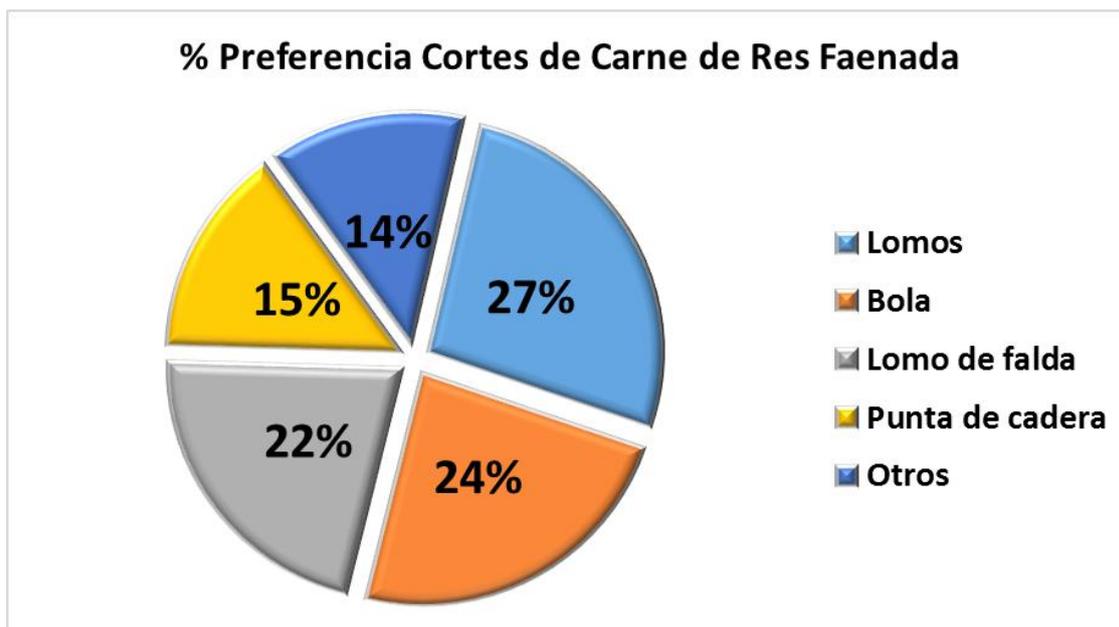


Figura 7. Porcentaje de Preferencia de Atributos de Carne de Res Faenada

#### Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado

Una de las oportunidades encontradas en la investigación es que casi el 30% del mercado objetivo no tiene un proveedor definido de carne de res faenada.

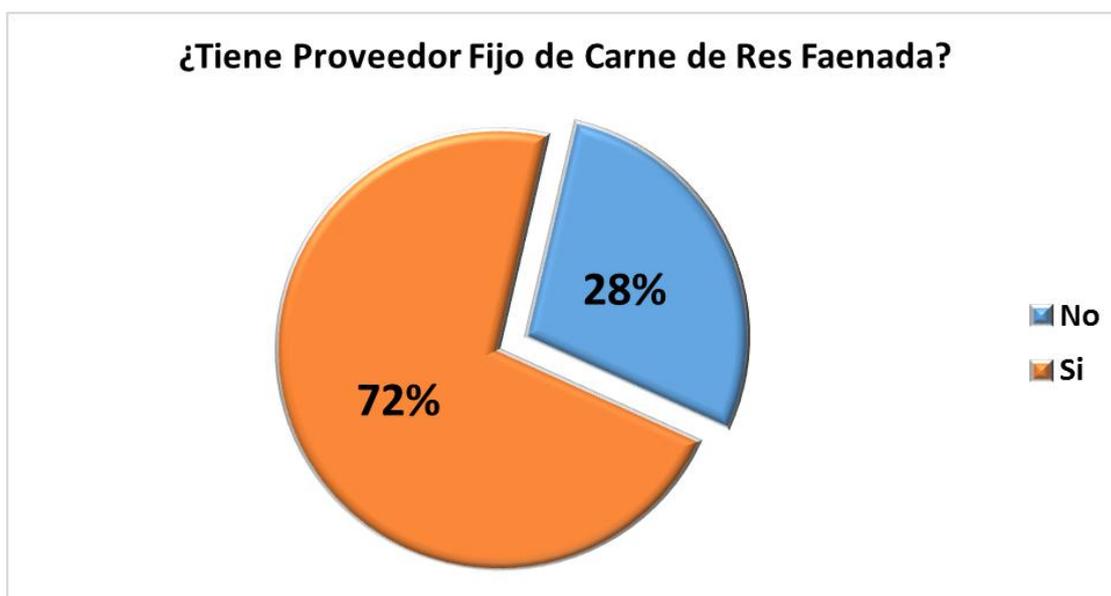


Figura 8. ¿Tiene Proveedor Fijo de Carne de Res Faenada?

Otro importante hallazgo es que el 85% de los encuestados califica entre 9 y 10 al servicio de preventa y prefiere que le visite un prevendedor para hacer el pedido de carne de res faenada, para luego ser despachada al siguiente día.

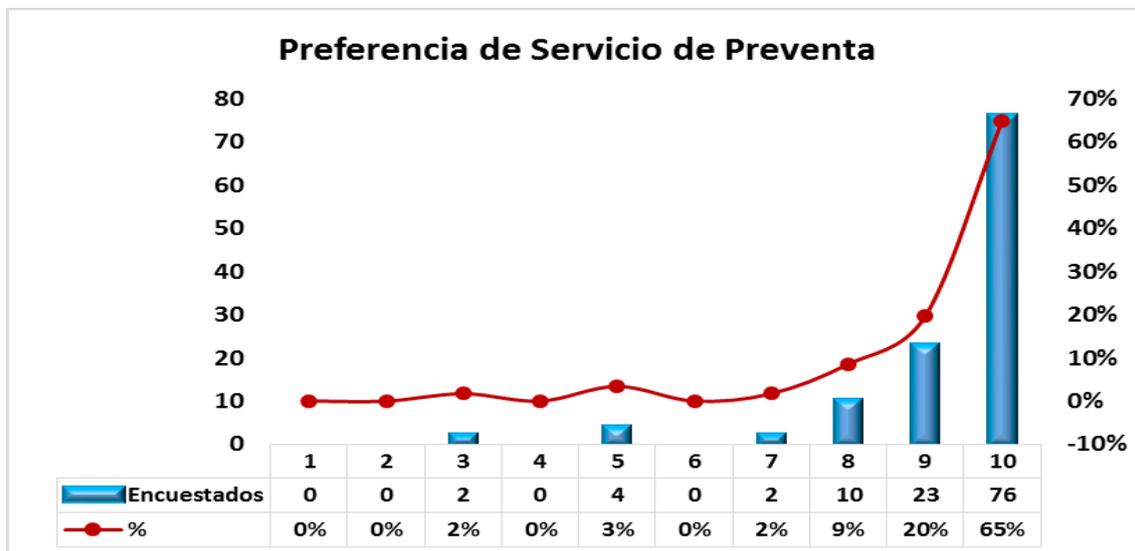


Figura 9. Preferencia de Servicio de Preventa

Para casi solo el 30% de los encuestados el servicio de Autoventa para la venta de carne de res faenada con es importante y lo califica entre 9 y 10.

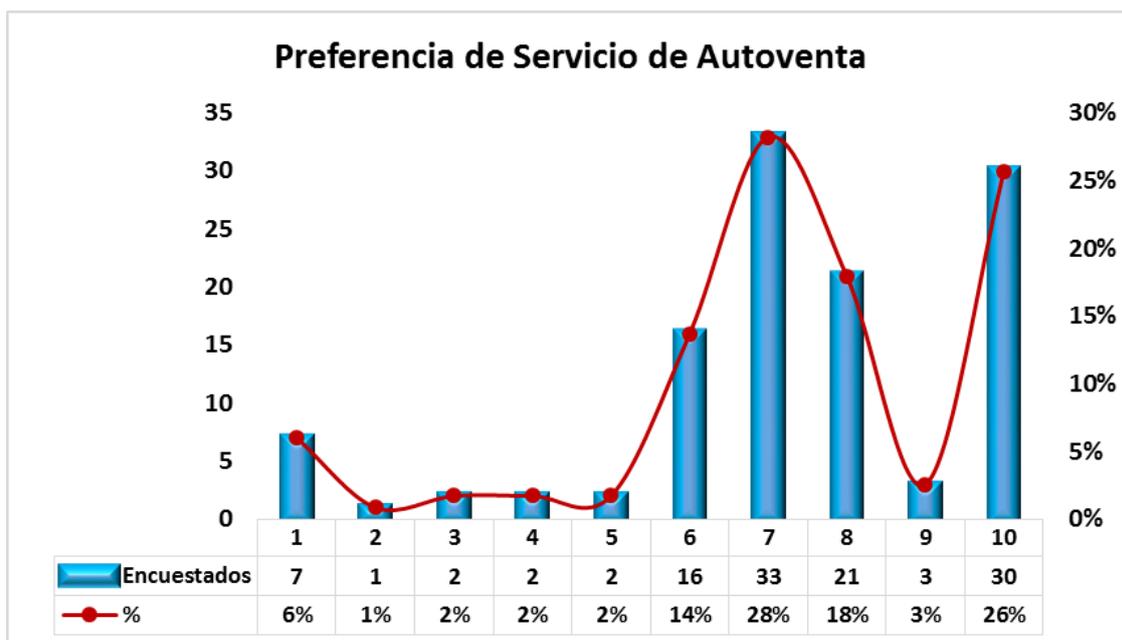


Figura 10. Preferencia de Servicio de Autoventa

Al comparar las preferencias de servicio obtenida de la investigación al mercado objetivo, con respecto al sistema de venta: preventa vs autoventa, podemos observar claramente la preferencia del mercado hacia el servicio de preventa, conforme a los análisis presentados anteriormente.

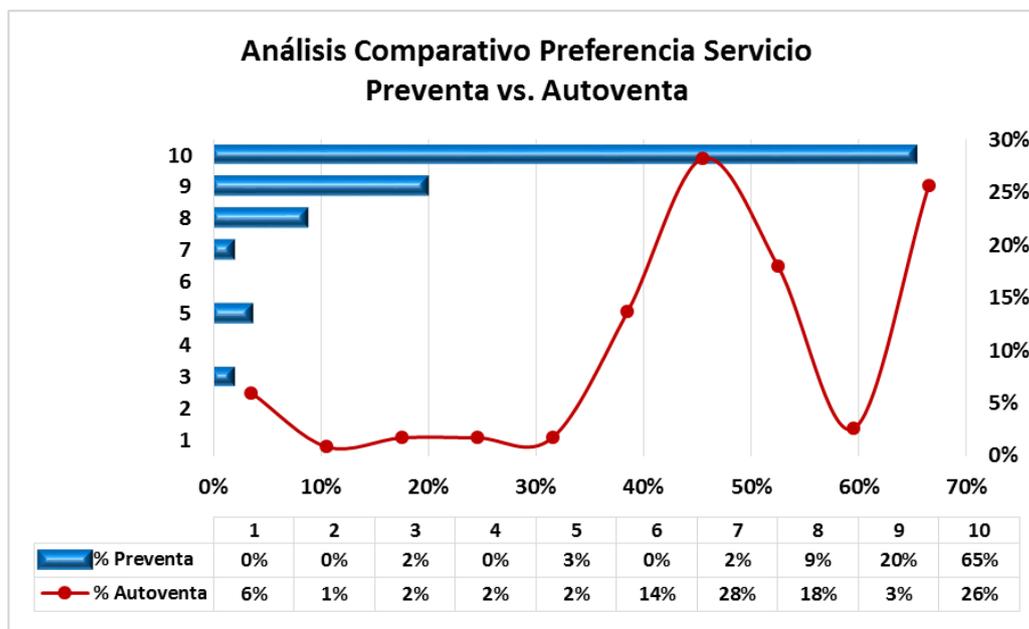


Figura 11. Análisis Comparativo Preferencia Servicio Preventa vs. Autoventa

De los resultados obtenidos y comparando las preferencias de calidad del producto, podemos ver que para el 75% de los encuestados es importante que la carne de res faenada venga sin venas, con calificaciones entre 9 y 10 puntos. Por otro lado, al 98% de los encuestados le parece que una calificación de 10 puntos se merece que la carne de res faenada sea suave. También se descubrió que para casi el 80% del mercado objetivo, que se garantice la procedencia de la carne de res faenada es importante, con calificaciones entre 9 y 10 puntos.

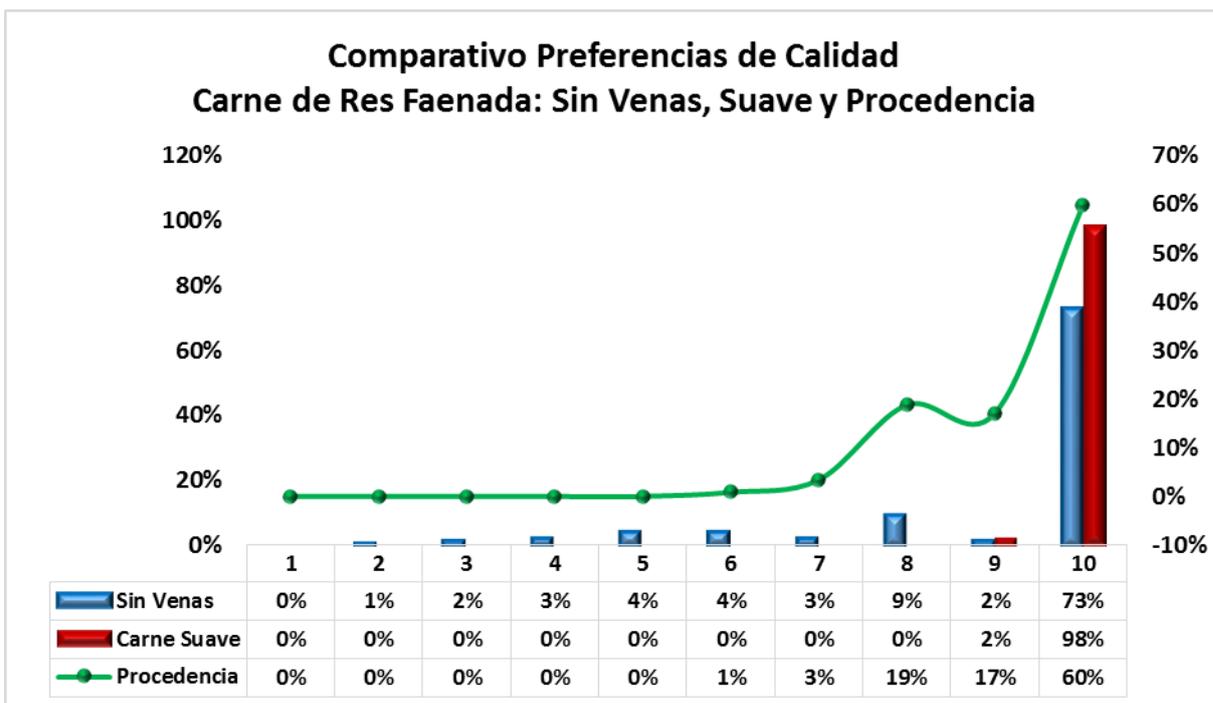


Figura 12. Comparativo Preferencias de Calidad Carne de Res Faenada: Sin Venas, Suave y Procedencia

Casi el 45% del mercado compra por semana carne de res faenada dos veces o más.

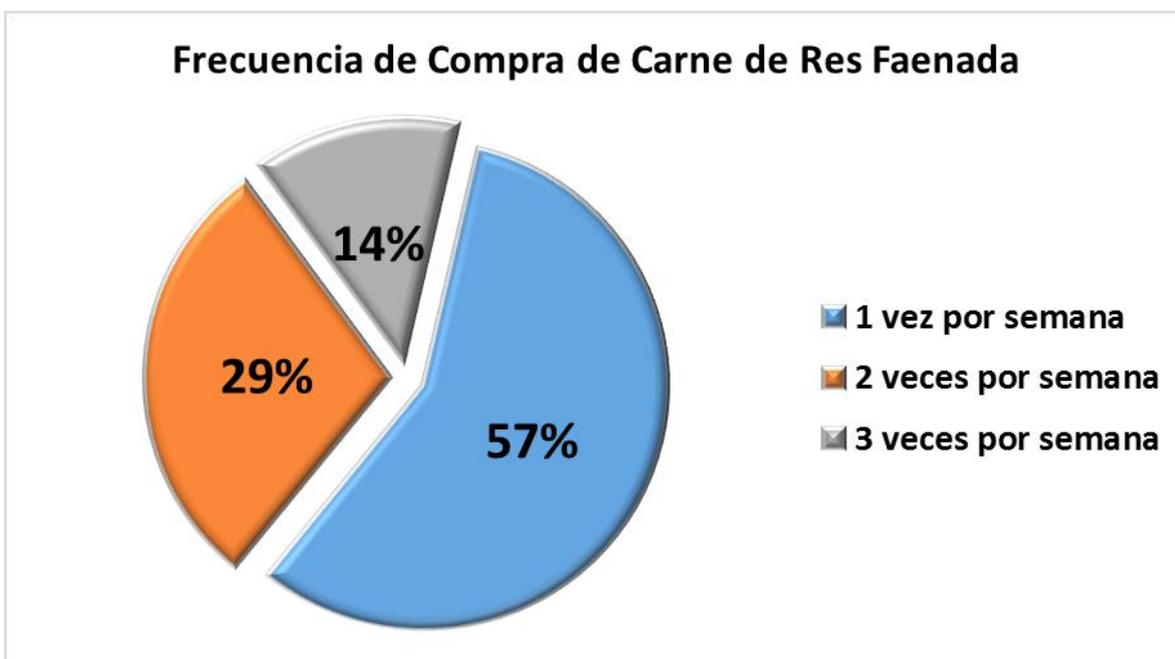


Figura 13. Frecuencia de Compra de Carne de Res Faenada

El 45% del mercado compra semanalmente entre usd 31 y usd 50 semanales.

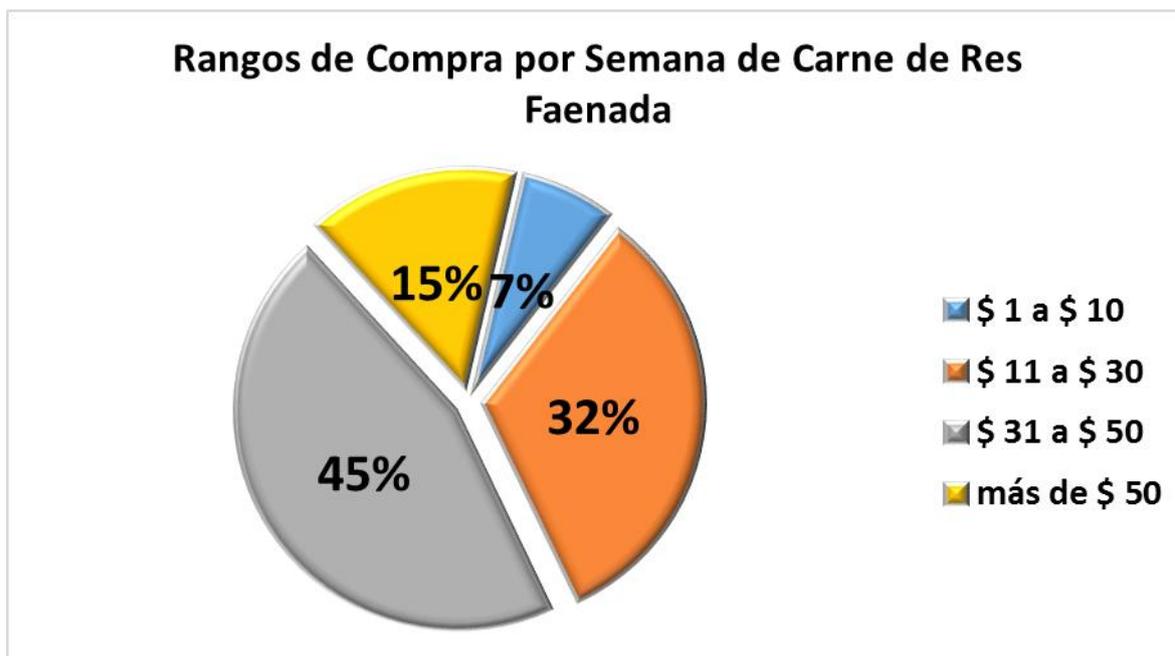


Figura 14. Rangos de Compra de Carne de Res Faenada USD

Casi el 90% del mercado compra más de 20 libras de carne de res faenada por semana.

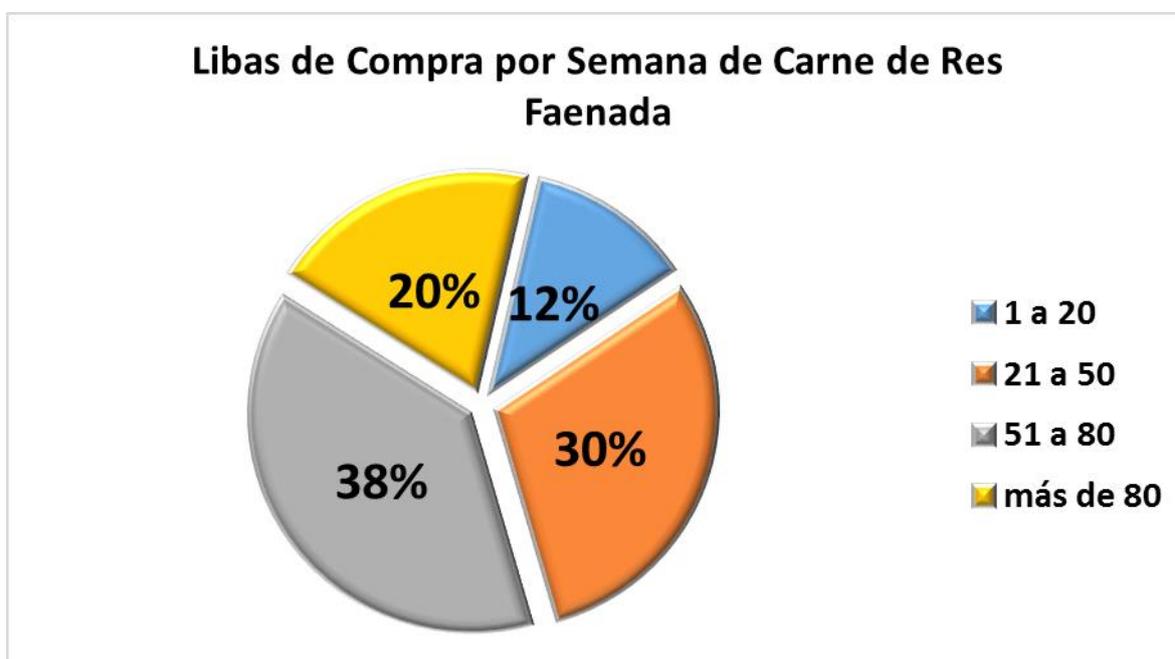


Figura 15. Rangos de Compra de Carne de Res Faenada en libras

El 85% del mercado prefiere que el producto se lo entreguen por la mañana.

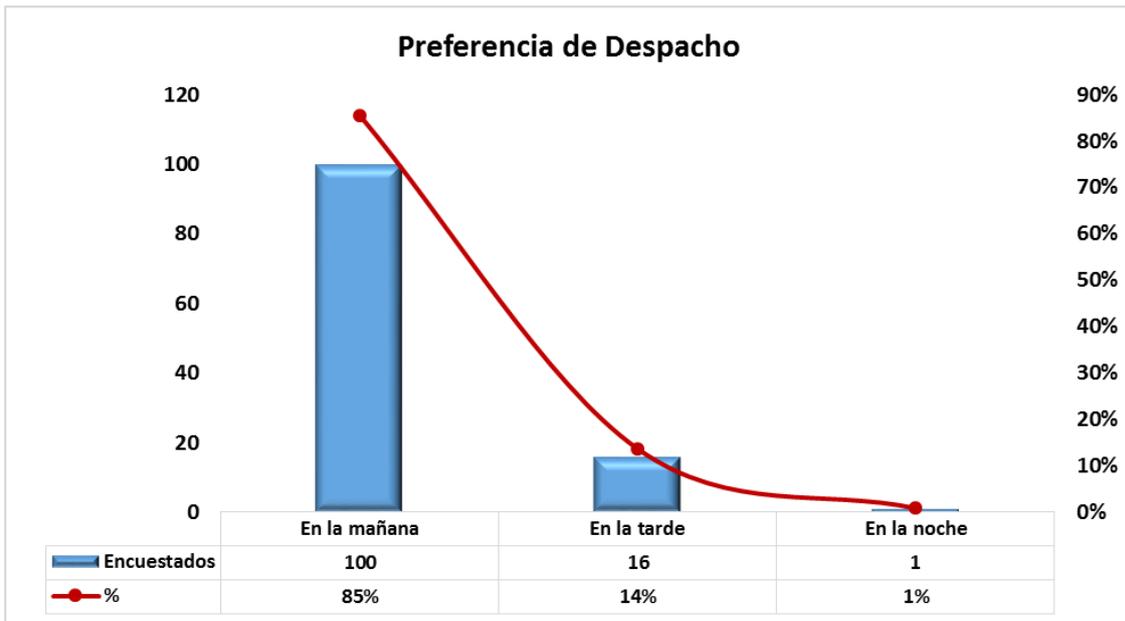


Figura 16. Preferencia de Despacho

Casi el 85% del mercado prefiere que le entreguen el producto desde las 06:00 hasta las 10:00.

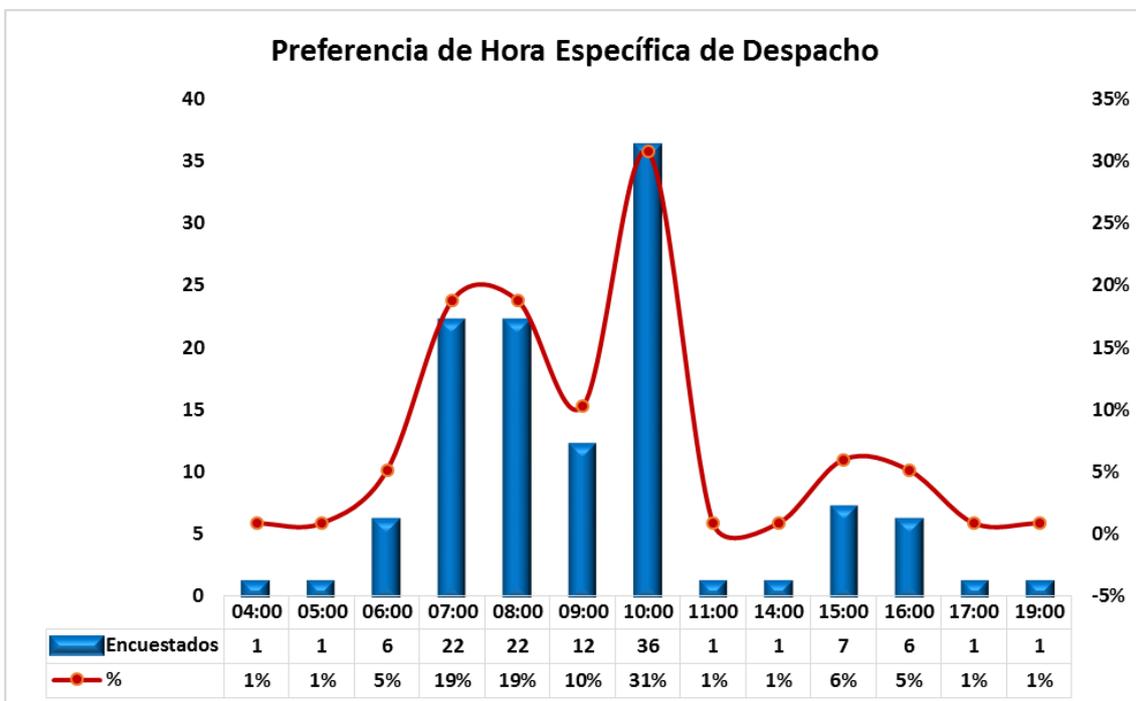


Figura 17. Preferencia de Hora Específica de Despacho

Se encontró como dato importante, que al momento en que se despacha o entrega en el local la carne de res faenada, no viene en presentación alguna para el 50% de los encuestados. Por otro lado, para el 44% es habitual que le despachen el producto en la presentación de bandeja.

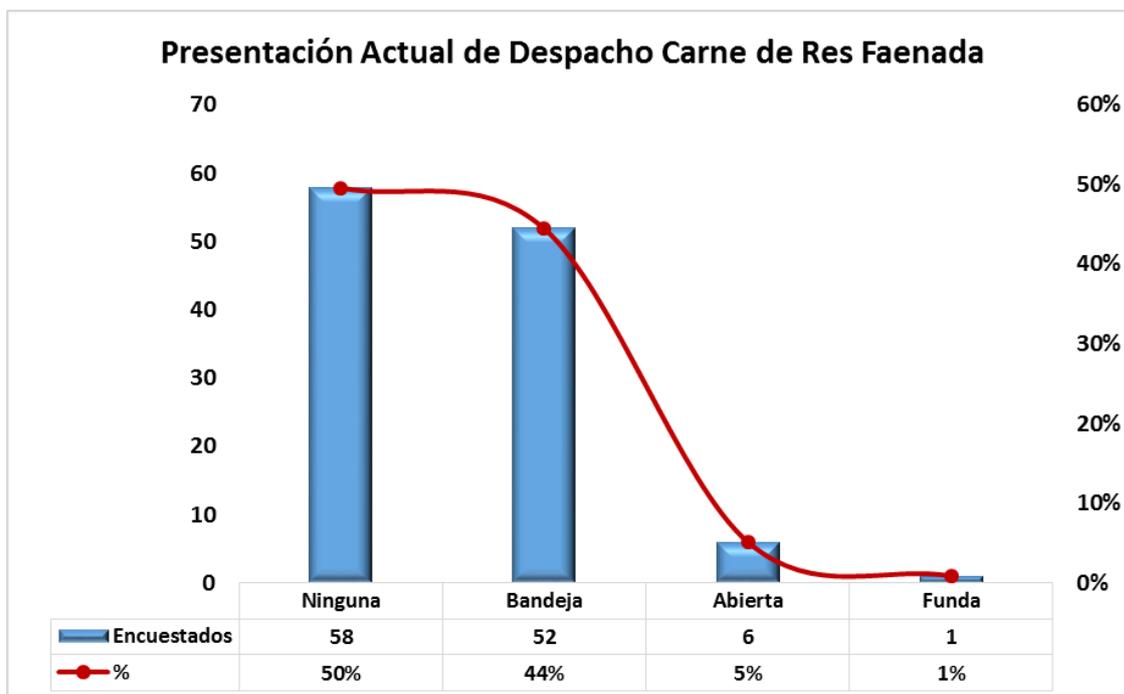


Figura 18. Presentación Actual de Despacho de Carne de Res Faenada

Al momento de comprar carne de res faenada, el mercado prefiere hacer el pedido directo al vendedor en un 42%. Otra parte importante del mercado, casi un 40%, prefiere llamar por teléfono a la hora de hacer su pedido de carne de res faenada.

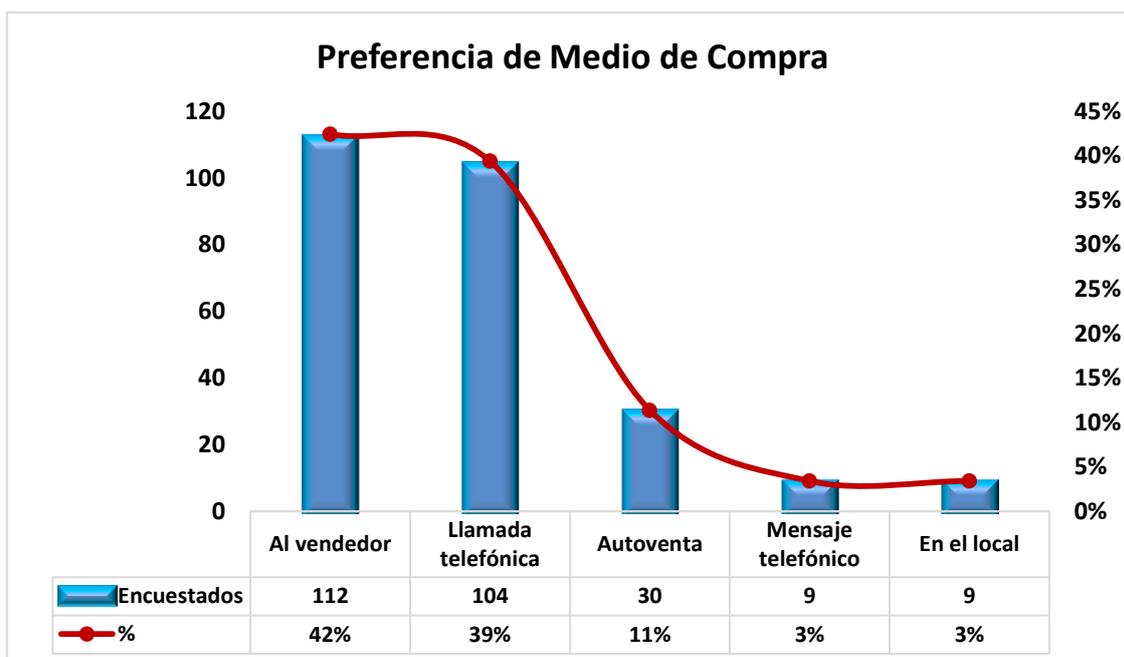


Figura 19. Preferencia de Medio de Compra de Carne de Res Faenada

#### Atributos valorados en la categoría

Las características de la carne faenada definidas como: color adecuado de la carne, que sea suave, que se encuentre fresca y que no tenga venas, conforman el 85% de atributos más importantes para el mercado objetivo.

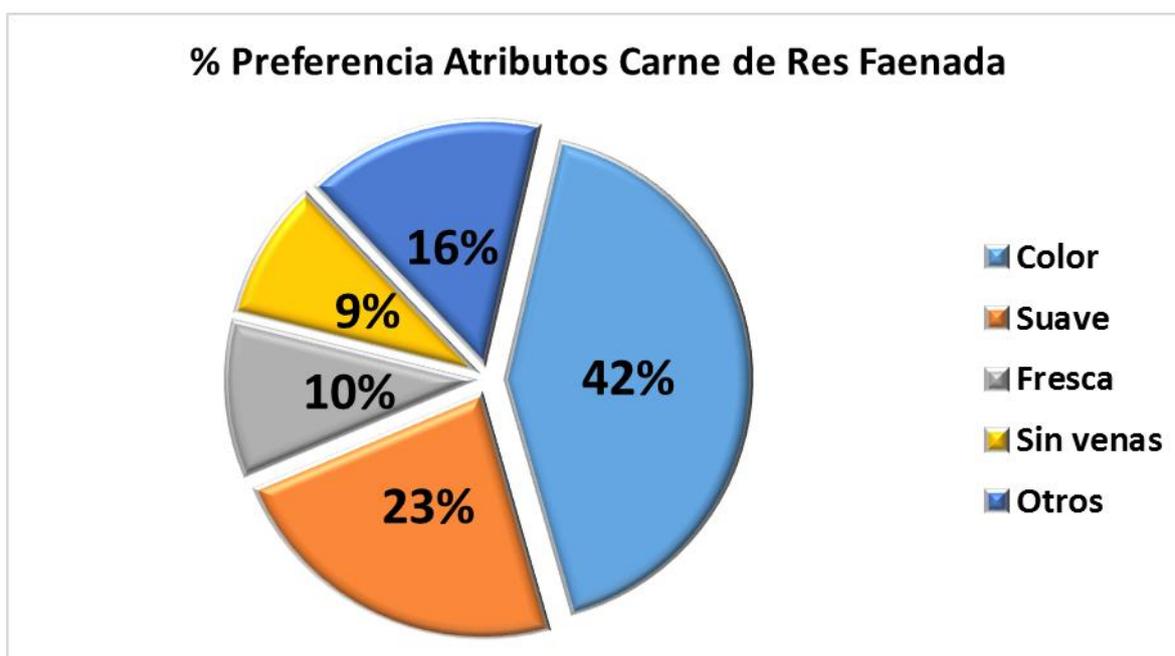


Figura 20. Porcentaje de Preferencia de Atributos de Carne de Res Faenada

### Posicionamiento de los principales competidores

De los resultados de la investigación se puede concluir que los principales competidores proveedores de carne de res faenada, están clasificados en: Carnicerías con casi la mitad del mercado, Mercados Populares con la tercera parte del mercado, Distribuidores Independientes con un poco más de la quinta parte del mercado, entre los más importantes.

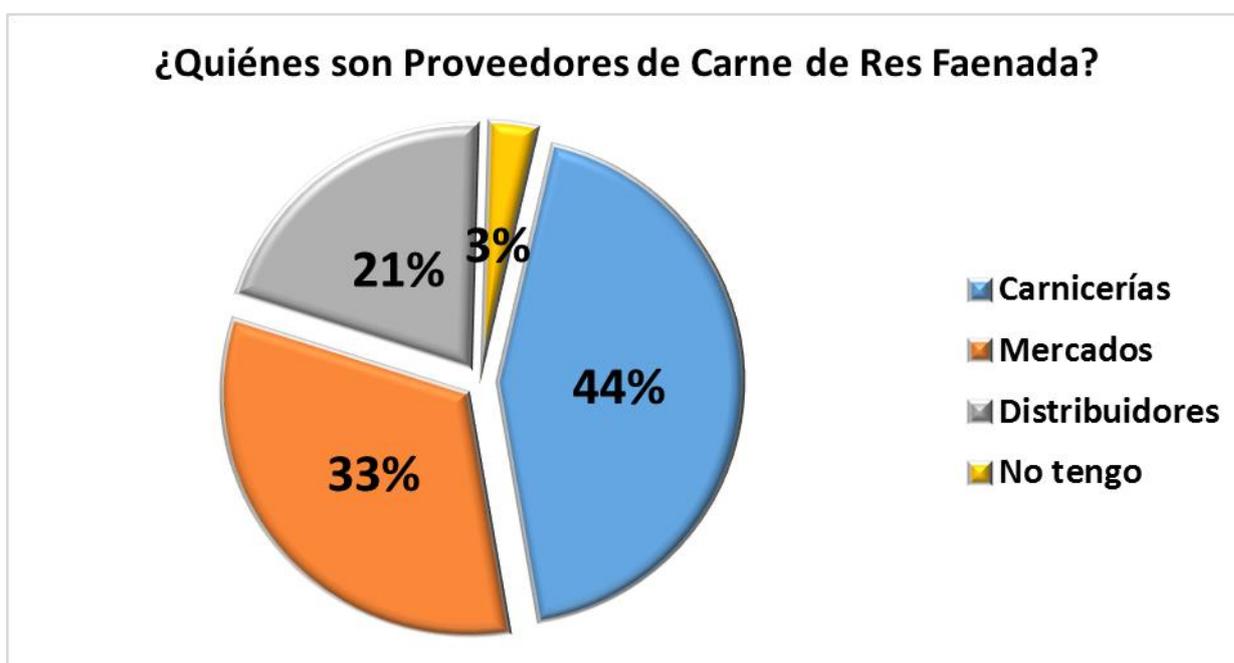


Figura 21. ¿Quiénes son los competidores de Carne de Res Faenada?

De la investigación también podemos concluir que el 71% del mercado objetivo tiene 2 o más proveedores de carne de res faenada. Un dato interesante para el proyecto es que casi la cuarta parte del mercado no tiene un proveedor fijo de carne de res faenada.

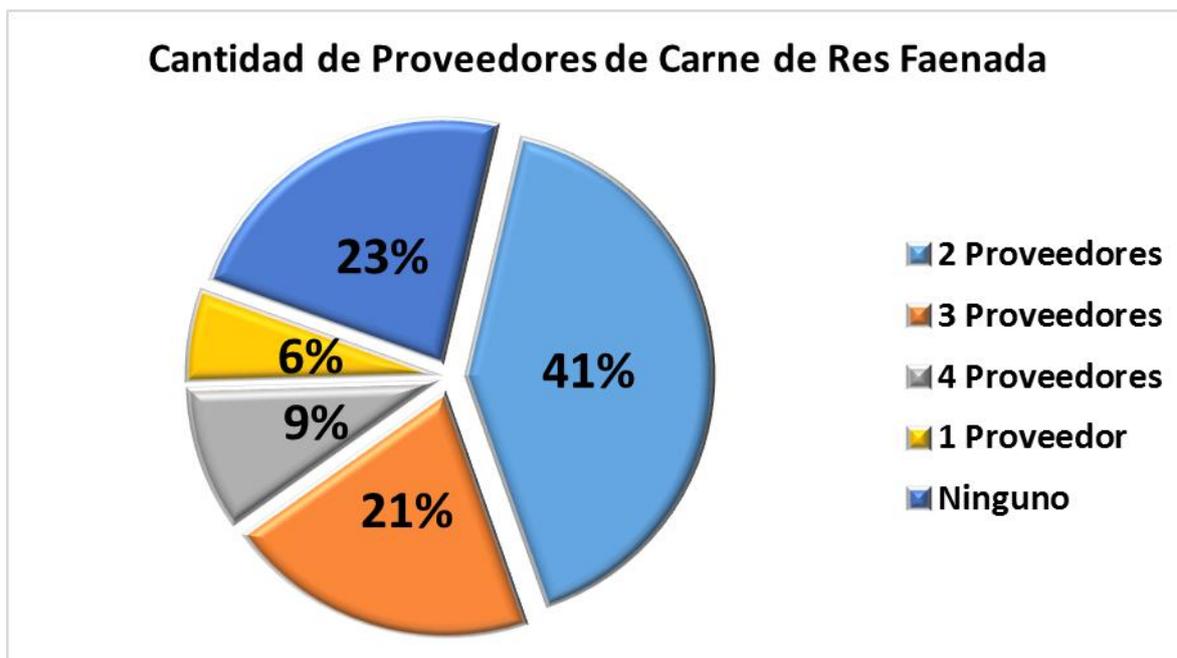


Figura 22. Cantidad de Proveedores de Carne de Res Faenada por cliente.

#### **Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto ofertado**

Con la finalidad de validar la idea del proyecto, se encuestó a la muestra establecida, la idea del producto a ser comercializado, con el siguiente concepto: “Carne de res faenada suave, fresca y sana, con apetitoso color, mantenida en cadena de frío desde el faenamamiento hasta el despacho en su local; lo que garantiza la calidad e inocuidad del producto. Excelente precio.” La correspondiente encuesta se encuentra en el Anexo 5.

De la investigación se obtuvieron los siguientes datos:

Casi el 90% de los encuestados considera una calificación entre 9 y 10 a la idea del proyecto, lo cual demuestra que es atractivo para el mercado objetivo.

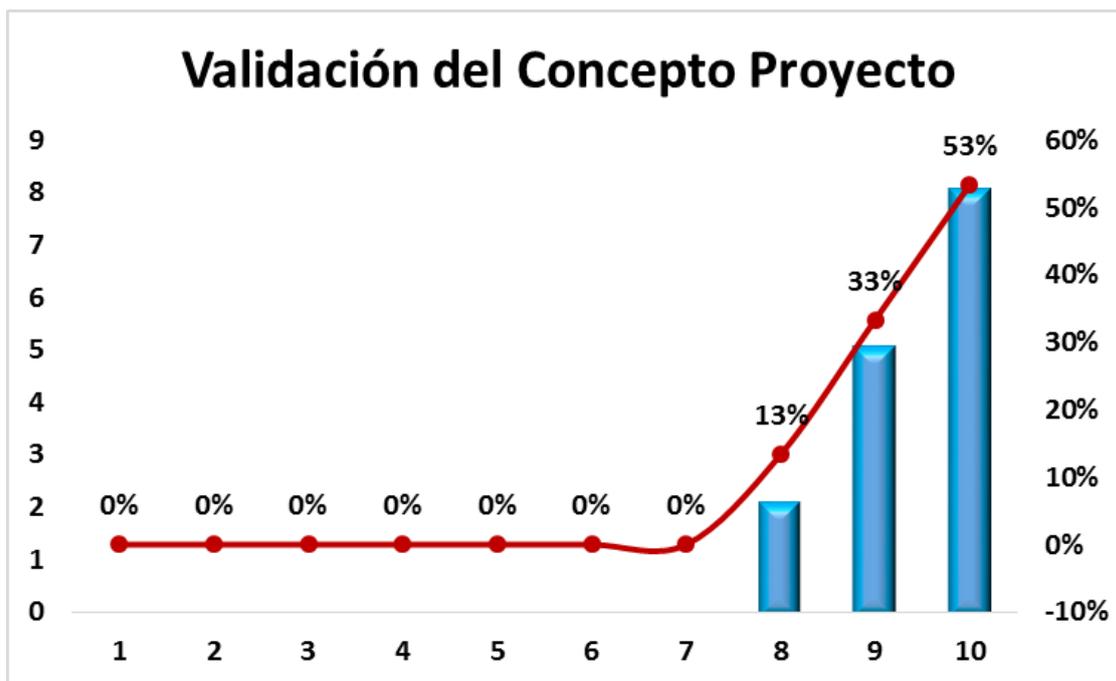


Figura 23. Validación del Concepto del Proyecto de Carne de Res Faenada.

## Oferta

De la investigación realizada se identificó claramente quienes son los competidores en el mercado de carne de res faenada, los cuales se va a analizar a continuación:

## Carnicerías

### Precio

En términos de precio y para todos los casos de la oferta, el precio es uno solo para cada tipo de corte de carne faenada. Dado que es un producto popular y de consumo masivo, que forma parte de la canasta básica familiar, no existe mucha posibilidad de variar en los precios. Las carnicerías por lo general se proveen de la carne de res en la ferias, envían a faenar la carne o ellos mismo lo hacen de manera informal o parcial para comercializarla al menudeo. Al comprar por volumen y en pie el ganado bovino, obtienen ventaja competitiva en el precio.

### **Producto**

En cuanto al producto, las carnicerías por lo general compran todo el animal y venden toda la carne; lo que significa que tienen gran variedad de cortes. Al vender todo el producto en sus locales a los clientes que los visitan, venden al peso en ese preciso momento lo que necesita cada cliente; sin embargo, lo condicionan a que no solo compre carne, sino que también, lo obligan a comprar hueso. No existe empaque formal en el cual se despache el producto, lo comprado por el cliente es despachado en fundas.

### **Comunicación**

En cuanto a lo que es la comunicación, no tienen un sistema de comunicación formal, ni de difusión masiva, además de la publicidad del local como: pintura, rótulos luminosos, letreros, etc. Con lo que tratan de comunicar a sus clientes la variedad de cortes que ofrecen y el precio.

### **Plaza**

Las carnicerías están por lo general ubicadas en las calles principales, en el centro del barrio o del pueblo, ubicadas de forma estratégica, cerca de un parque, junto a la iglesia, a un autoservicio importante, etc. En su mayoría no tiene un sistema de distribución para vender el producto de tienda en tienda. Se enfocan principalmente en la venta en su local.

## **Mercados**

### **Precio**

De la misma forma que en el caso de la competencia anterior, en lo que se refiere al precio es uno solo para cada tipo de corte de carne faenada. Los mercados, al igual que las carnicerías compran las reses de carne en pie en las ferias, las envían a faenar o ellos mismo lo hacen de manera informal o parcial para comercializar la carne faenada al menudeo. Al comprar por volumen y en pie el ganado bovino, obtienen ventaja competitiva en el precio.

### **Producto**

De la misma manera los mercados compran todo el animal y venden toda la carne; lo que significa que tienen gran variedad de cortes. Al vender todo el producto en sus locales a los clientes que los visitan, venden al peso en ese preciso momento lo que necesita cada cliente; sin embargo, lo condicionan a que no solo compre carne, sino que también, lo obligan a comprar hueso. No existe empaque formal en el cual se despache el producto, lo comprado por el cliente es despachado en fundas.

### **Comunicación**

En cuanto a lo que es la comunicación, no tienen un sistema de comunicación formal, ni de difusión masiva, además de lo poco que se hace en los puestos de los mercados como: pintura, letreros, etc. Con lo que tratan de comunicar a sus clientes la variedad de cortes que ofrecen y el precio.

### **Plaza**

Los puestos de mercado de carne faenada se encuentran ubicados en los principales mercados distribuidos en toda la ciudad. Ninguno de estos puestos de venta de carne de res faenada en los mercados cuenta con un sistema de distribución para vender el producto de tienda en tienda. Se enfocan principalmente en la venta en su local.

### **Distribuidores**

#### **Precio**

Por el lado de los distribuidores, el precio es marginalmente mayor, considerando el esfuerzo financiero de la distribución, por lo que tratan de subsidiar este costo distribuyendo además otros productos de consumo masivo. Esto tiene su impacto negativo en los clientes, ya que prefieren comprar carne faenada en el mercado o carnicería al precio oficial.

#### **Producto**

Por el lado del producto, los distribuidores solo comercializan ciertos tipos de cortes, que son los más populares para la venta en el canal tradicional, como: lomo de falda, bola y punta de cadera. No tienen presentación definida, por lo que se presenta al cliente el producto a ser vendido en bandejas. No manejan el producto con cadena de frío, por lo que las características organolépticas del producto van cambiando a medida que transcurren las horas en descomposición de la carne sin algún sistema de refrigeración.

### **Comunicación**

Los distribuidores no tienen comunicación definida para ofrecer sus productos, a no ser la visita directamente en los puntos de venta, en donde comunican a los clientes que tienen el producto para la venta, esto ya en el proceso de distribución como tal.

### **Plaza**

Los distribuidores son muy informales, se concentran en cierto tipo de clientes y zonas muy pequeñas. No existe un sistema de distribución formal que garantice la gestión de ventas y abastecimiento del producto de forma regular y constante en los pisos de compra. Se concentran solo en los clientes de mayor volumen como un negocio de oportunidad.

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

En 1980 Michael Porter definió estrategia como: “La elección de una posición única en el mercado con el fin de satisfacer al consumidor, enfrentar a la competencia y crear valor de manera sostenible.” (Porter, 1980). Este capítulo muestra la definición de la estrategia genérica y el posicionamiento propuesto.

#### **Estrategia Genérica**

Se dice que una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores (Porter, 1980); es decir, cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de un bien o servicio. (Noboa F., 2006) Según Porter, una de las estrategias genéricas que permiten alcanzar ventaja competitiva es la de Liderazgo en Costos, que consiste en: “Ofrecer productos o servicios semejantes a la oferta en el sector, alcanzando mayor eficiencia que los competidores y trasladando esa eficiencia al consumidor mediante precios más bajos.”

Es por esta razón, que se plantea como estrategia genérica la de Liderazgo en Costos considerando la fortaleza de la empresa en poder obtener eficiencias en producción dentro de la cadena de valor, en la obtención de recursos que se utilizarán como materia prima para el engorde de ganado de carne de res para el faenamiento; en este caso el alimento, que provendrá de la cáscara de maracuyá y el palmiste (residuo de la extracción del aceite de palma africana), los mismos que se pueden conseguir a un mínimo costo y que son un alimento de calidad superior al del pasto común.

Por otro lado, dentro de la cadena de valor, se plantea la propuesta de distribución formal y horizontal de carne de res faenada, considerando los resultados del capítulo 2 que indican que el 77% del mercado compra carne de res faenada entre mercados y carnicerías, en donde se detectó la oportunidad de atender directamente al mercado de tiendas en el canal tradicional de Quito, que son 25.000 (Nielsen, 2015), con la propuesta de negocio, la misma que fue validada en la investigación y que demostró que el 88% de los encuestados calificó entre 9 y 10 la propuesta de que un vendedor visite un su local para ofrecer: “Carne de res faenada suave, fresca y sana, con apetitoso color, mantenida en cadena de frío desde el faenamiento hasta el despacho en su local; lo que garantiza la calidad e inocuidad del producto. Excelente precio.” Por otro lado, también es cierto que representa la oportunidad de satisfacer una necesidad de un grupo de clientes que no está siendo atendido de la manera esperada, por lo que se evidencia la oportunidad de cubrir una necesidad insatisfecha. Es por esto que esta acción está enfocada a una estrategia de Nicho. (Noboa F., 2006)

Estas dos estrategias específicas dentro de la cadena de valor, permitirán alcanzar ventaja competitiva sobre la competencia; al contar con ventaja en costos de producción y economías de escala; y a la vez, enfocar la los esfuerzos comerciales por satisfacer a un grupo importante de clientes que no están siendo tomados en cuenta dentro de la cadena de distribución.

### **Posicionamiento Estratégico**

Como se resumió en el Capítulo 1, el análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de Engorde y Faenamiento de Carne de Res difícilmente superará el costo de oportunidad del capital debido a que tiene dos

fuerzas que son contrarias a la rentabilidad y una es neutra. Para alcanzar ventaja competitiva es necesario contrarrestar la rivalidad entre competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos y la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

#### **Rivalidad entre Competidores – Alta – Rentabilidad Baja**

La fuerte rivalidad se contrarrestará con la estrategia de nicho, considerando que el 21% del mercado compra el producto a distribuidores; y que el 77% de los encuestados lo hace entre mercados y carnicerías, la propuesta del negocio, de entregar carne de res faenada directamente en los locales, no llama la atención de los grandes rivales que la venden principalmente en mercados, carnicerías, tiendas especializadas y autoservicios grandes.

#### **Amenaza de entrada de Productos Sustitutos – Alta – Rentabilidad Baja**

Al ser los principales sustitutos la carne de res faenada de pollo y de cerdo, la estrategia que se plantea es la de comercializar también estos productos dentro del portafolio de la empresa y bajo pedido del cliente; siempre teniendo como prioridad y enfoque el core business del negocio que es la carne de res faenada. Considerando el crecimiento en la demanda de carne de pollo especialmente, es preferible comercializar este producto también, que dejar que lo haga la competencia. De esta forma se contrarrestaría el impacto de los productos sustitutos, aunque su rentabilidad no sea la misma, ya que se tendría que simplemente comercializar el producto, obteniendo un margen de rentabilidad menor al de la carne de res faenada, ya que en esta categoría dentro de la cadena de valor no se está integrado verticalmente hacia atrás por lo pronto. Para el caso de la tendencia vegetariana, se haría algo similar, al ofrecer productos elaborados a base de gluten y soya.

### **Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores – Media – Rentabilidad Media.**

Para contrarrestar esta fuerza se plantea el desarrollo del canal de distribución de la carne de res faenada en el canal tradicional, considerando que es una plaza de oportunidad y que actualmente solo el 21% del mercado es atendido por distribuidores, los cuales son muy informales, de bajo perfil y muy pobre gestión de cobertura.

### **Recursos y Capacidades Distintivas**

Es importante para la empresa contar tanto con recursos como con capacidades distintivas a las de la competencia. Cuando un recurso es valioso, escaso, difícil de copiar y de sustituir para el mercado, asegurará alcanzar ventaja competitiva en el corto plazo.

El principal recurso con estas características con el que cuenta la empresa es el alimento con el que se engordará al ganado bovino. Este alimento, principalmente será de cáscara de maracuyá y palmiste (residuo de la extracción del aceite de palma africana); recurso que se obtendrá sin costo alguno, lo que asegura dos cosas: 1) que la carne de res faenada sea muy suave y de alta calidad; ya que el ganado de carne de res, al ser alimentado con el método estabulado, obtiene el beneficio de que el animal no tiene que recorrer grandes distancias para conseguir alimento, en este caso pasto, por lo que su carne no se vuelve fibrosa y dura, lo que mejora la calidad del producto final; 2) se obtiene ventaja competitiva prácticamente de forma inmediata, ya que el margen rentabilidad se ve muy favorecido al contar con el recurso de alimentación prácticamente sin costo alguno y que es materia prima principal para la producción de carne ganado de res.

## **Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo**

El organigrama que se utilizará es el Funcional, ya que la administración del negocio y del producto final exige divisiones por áreas funcionales tradicionales para una mejor comunicación. Según Edwin Palacio, “lo importante de esta estructura es que agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo y asignación de recursos.”

### Organigrama Funcional

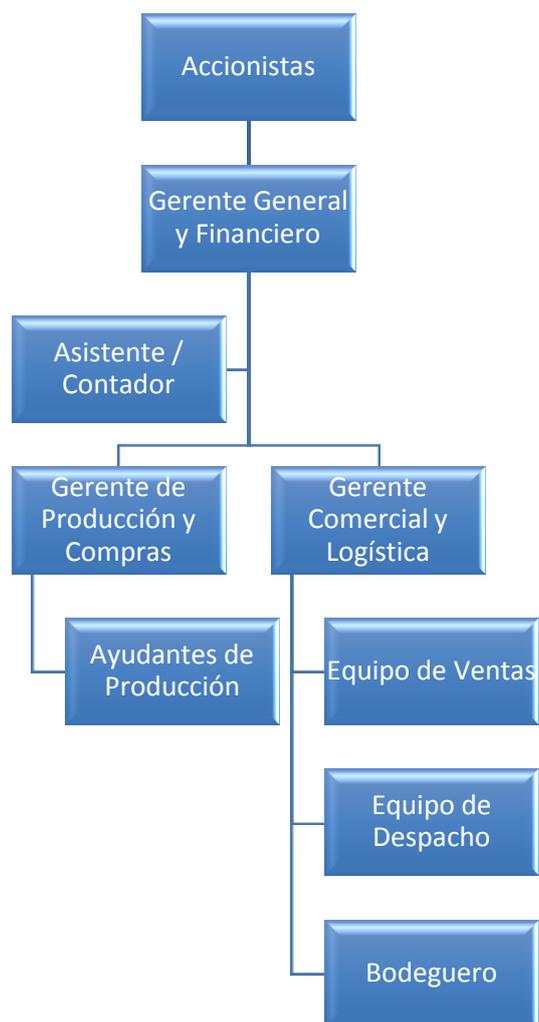


Figura 24. Organigrama Funcional

En el Anexo 8, se encuentran detalladas las definiciones de cada puesto. Con la conformación de este equipo, se garantiza que se cubren todas las áreas del negocio relacionadas al desenvolvimiento adecuado del mismo. Quien desarrolla este proyecto será el responsable de la Gerencia Comercial y Logística cuya hoja de vida resumida consta en el Anexo 9.

## CAPÍTULO 4

### PLAN DE MERCADEO

#### **Estrategia de Posicionamiento**

Se dice que una frase de posicionamiento es una frase breve que identifica el mercado objetivo para el que el producto está destinado, la categoría del producto en la que compete y el beneficio exclusivo que ofrece el producto. (Mullins, Walker, Boyd, Larréché, 2007).

Considerando los resultados obtenidos en la investigación de mercado en el capítulo 2, con respecto a los atributos valorados por el consumidor en la categoría, pudimos encontrar que el 42% del mercado objetivo valora al color de la carne como el atributo más importante, seguido del atributo suavidad de la carne con el 23% de preferencia; en tercer lugar está valorado el atributo frescura de la carne con un 10% de aceptación; y por último tenemos al atributo carne sin venas, que tiene 9% aceptación dentro del mercado.

En función de lo anteriormente expuesto, se definieron dos atributos diferenciadores que caracterizarán al producto y que lo diferenciarán de la competencia:

#### **Frase de Posicionamiento No. 1**

Para los puntos de venta del canal tradicional de Quito, nuestra carne de res faenada garantiza el mejor color y frescura del mercado.

## **Frase de Posicionamiento No. 2**

Para las tiendas y micro mercados de Quito, nuestra carne de res faenada no tiene venas por lo que es la más suave.

## **Estrategia de Marca**

### **Nombre de la Marca**

Según Mullins, Walker, Boyd y Larréché en su libro Administración de Marketing: “La aplicación de marca identifica y ayuda a diferenciar bienes o servicios de un vendedor con respecto a los de otro. Consta de un nombre, signo, símbolo o alguna combinación de estos. Un nombre de marca es la parte que se puede vocalizar (BIC, Bennetton, Sony). Un distintivo de marca es algo que no se puede vocalizar, como por ejemplo un símbolo, diseño o empaque único...” (Mullins, Walker, Boyd, Larréché, 2007)

En base a lo anteriormente expuesto, se ha definido el nombre de marca como:  
FRESCARNES

### **Personalidad de Marca**

FRESCARNES es una marca totalmente confiable, responsable con la comunidad y el medio ambiente; que tiene una excelente presentación física, así como también lo es su calidad interior; empática con el tendero y con el consumidor final; que trabaja con la más alta honestidad, lealtad, valores y principios que permitan una relación ganar – ganar con sus clientes.

### **Identidad de Marca**

FRESCARNES ofrece carne de res faenada suave, fresca y sana, con apetitos color, mantenida en cadena de frío desde el faenamamiento hasta el despacho en local, lo que garantiza la calidad e inocuidad del producto. Todo esto a un excelente precio.

Para FRESCARNES es muy importante la responsabilidad social, por lo que estamos comprometidos con la comunidad y el medio ambiente. Reciclamos y reusamos los desperdicios y desechos de cáscara de maracuyá y de palma africana, para su uso como alimento para el ganado bovino, lo que contribuye al cuidado del medio ambiente minimizando la contaminación por basura orgánica y desechos de procesamiento de aceite de palma africana, el palmiste. Por otro lado, contribuimos con la comunidad al retirar los desperdicios de cáscara de maracuyá de las plantaciones cercanas a las instalaciones de la empresa, reconociendo un valor representativo por estos desperdicios a los dueños de las fincas de la zona.

### **Imagen de Marca**

La imagen de FRESCARNES tiene que representar los atributos más importantes para el punto de venta, los mismos que se detectaron en la investigación de mercado detallada en el capítulo dos, los cuales son: excelente color, que sea suave, que sea fresca y que no tenga venas; que representan el 85% de las preferencias en atributos de carne de res faenada para el mercado objetivo.

Por otro lado, la imagen de FRESCARNES también debe estar conformada por los cuatro tipos de cortes que representan el 86% de preferencias de cortes de carne de res faenada para el mercado objetivo, de acuerdo a la investigación de mercado realizada en el capítulo dos, como son: lomos, bola, lomo de falda y punta de cadera.

## **Estrategia de Producto**

“Un producto se puede definir como cualquier cosa que satisfaga un deseo o necesidad mediante su uso, consumo o adquisición... ..Conceptualmente, los productos deben ser considerados como medios para resolver un problema, ya que se compran por los beneficios básicos que proporcionan, no por los productos en sí... ..Lo importante es la forma en que el consumidor percibe el producto como satisfactor de una necesidad, no cómo ve el vendedor el producto. El vendedor debe convertir los beneficios deseados de un producto tangible con funciones o atributos que proporcionarán la satisfacción deseada de una manera mejor que los productos de la competencia... ..Las funciones son los atributos tangibles o intangibles dados al producto por sus diseñadores. Los beneficios son las soluciones a problemas o necesidades del cliente entregadas por el producto... ..la gran mayoría de los clientes está mucho más interesada en los beneficios que en las funciones...” (Mullins, Walker, Boyd, Larréché, 2007)

En función de lo citado en el párrafo anterior, se tomará como insumo para las estrategias de producto, las preferencias en los atributos de carne de res faenada que se detallaron en el capítulo dos.

### **Estrategia de Producto No. 1**

El producto de FRESCARNES debe satisfacer las necesidades básicas del consumidor y comprador. Para esto, la primera estrategia será desarrollar un producto que cumpla con las exigencias en cuanto al color y frescura de la carne, que representa el 52% de preferencia de los atributos de carne de res faenada. Para un poco más de la mitad el mercado objetivo el color de la carne de res faenada es muy importante, mencionando

que el color de debe ser rojo claro, que se pueda interpretar que la carne es muy fresca y de excelente calidad.

Otro atributo muy importante para el mercado encontrado en la investigación realizada es la frescura de la carne de res faenada. Para esto se resaltaré que el producto de FRESCARNES, posee el color esperado por sus clientes porque la carne faenada de res es mantenida en cadena de frío desde su que se faena hasta llegar al punto de venta, lo que garantiza también su frescura.

### **Estrategia de Producto No. 2**

Por otro lado, y tomando como referencia los atributos importantes para los clientes la carne de res faenada, se considera que FRESCANER debe garantizar que el producto sea suave y sin venas, que corresponde al 32% de preferencias del mercado objetivo.

Para garantizar el cumplimiento de esta necesidad del mercado, el ganado bovino de FRESCARNES, que será utilizado como materia prima para la producción de la carne de res faenada, será criado bajo el método de estabulación, que como se explicó en capítulos anteriores, este método garantiza que la carne sea más suave y mucho menos fibrosa, ya que el ganado permanece inmóvil la mayor parte de su vida.

Por otro lado, la alimentación con cáscara de maracuyá y palmiste, contribuye a una mejor calidad de carne, en términos de suavidad y color, debido a su gran contenido proteico y de grasas.

## Estrategia de Precios

En cuanto a la estrategia de precios, al ser un producto que compone la canasta básica familiar, su precio está regulado por el estado. Por lo tanto se establecerán los mismos precios que ofrece la competencia.

Sin embargo, la ventaja competitiva se logrará con las eficiencias que se obtienen al conseguir de forma prácticamente gratuita el alimento para la producción de carne de res en pie. Esta eficiencia operativa se analizará a detalle en el próximo capítulo.

<b>PRECIO / PRODUCTO LBS.</b>	<b>FRESCARNES</b>	<b>% MARGEN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>% MARGEN</b>
PRECIO CARNE RES EN PIE	\$ 0.70	0%	\$ 0.70	0%
PRECIO CARNE RES FAENADA	\$ 1.96	64%	\$ 1.96	64%
PRECIO CANAL	\$ 2.80	30%	\$ 2.80	30%
<b>PRECIO CONSUMIDOR FINAL</b>	<b>\$ 3.50</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 3.50</b>	<b>20%</b>

Figura 25. Precios y márgenes de carne de res faenada

## Estrategia de Comunicación

Con respecto a la estrategia de comunicación, se harán acercamientos a empresas o cadenas de restaurantes reconocidos y bien posicionados en preparación de carne, para trabajar como proveedor directo y lo más importante, lograr comunicar en el menú, individuales personales para las mesas, servilletas y demás elementos de comunicación que los platos ofrecidos de carne del restaurante son hechos con carne de FRESCARNES, lo que garantiza su calidad, frescura, suavidad y sabor. Estas cadenas podrían ser: Las Tablitas del Tártaro, Grupo KFC, Hamburguesas Rusty, El Chacal, etc.

Por otro lado se colocará material POP como afiches y colgantes en los puntos de venta atendidos; además, que se obsequiarán fundas con el logotipo de la

FRESCARNES, así como también, papel alimenticio con el logo de la marca para el despacho del producto en esta presentación.

Se brandearán también los camiones de despacho, con lo que se conseguirá publicidad rodante que circulará por toda la ciudad y de forma directa por los principales clientes y consumidores de carne de res faenada.

### **Estrategia de Canal**

En lo que respecta a la estrategia de canal, el producto se comercializará en la ciudad de Quito, en lo que se conoce en consumo masivo como canal tradicional; es decir, en las tiendas y minimercados de la ciudad. Como se explicó anteriormente en el capítulo dos, en la ciudad de Quito, existe un universo total aproximado de 25.000 puntos de venta, de los cuales 15.000 están conformados entre tiendas de barrio y minimercados, que representan el 60% del total de puntos de venta de la ciudad. Es justamente en este canal en donde FRESCARNES enfocará sus esfuerzos de distribución y ventas.

El producto se ofrecerá a través de un equipo de ventas y despacho propio, que abarcará todos los puntos de venta indicados anteriormente en la ciudad de Quito.

### **Presupuesto años 1**

El siguiente cuadro, muestra las actividades de mercadeo a realizarse durante el primer año, con su respectivo presupuesto:

ACTIVIDAD DE MERCADEO	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
<b>MATERIAL POP</b>				<b>\$ 97,000.00</b>
AFICHES	10,000	\$ 0.13	4	\$ 5,200.00
COLGANTES	10,000	\$ 0.09	2	\$ 1,800.00
FUNDAS CON LOGO MARCA	900,000	\$ 0.02	2	\$ 36,000.00
EMPAQUES DE PAPEL CON LOGO MARCA	900,000	\$ 0.03	2	\$ 54,000.00
<b>BRANDING CAMIONES DE DESPACHO</b>	<b>15</b>	<b>\$ 3,000.00</b>	<b>1</b>	<b>\$ 45,000.00</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL DE MERCADEO AÑO 1</b>				<b>\$ 142,000.00</b>

Figura 26. Presupuesto Total de Mercado Año 1

## PLAN DE VENTAS

### Modelo de Ventas

El modelo de ventas será en base a un equipo comercial, especializado en cobertura de territorio y distribución formal, conformado por pre vendedores y despachadores.

Los aproximadamente 15.000 clientes del canal tradicional, serán repartidos entre el equipo de tal forma que en una semana puedan visitar a todos en la modalidad de preventa, para que al día siguiente de la visita, sean despachados los que realmente compraron.

### Estructura del Equipo Comercial

El equipo comercial estará conformado por el Gerente Comercial y de Logística a la cabeza, que será el responsable de conformar y supervisar el equipo de vendedores y despachadores.

Para atender de manera correcta al potencial de mercado en Quito, se necesita la siguiente estructura:

<b>ESTRUCTURA COMERCIAL FRESCARNES</b>	
CLIENTES POR SEMANA	15,000
VISITAS DIARIAS POR VENDEDOR	60
VISITAS SEMANA POR VENDEDOR	300
NÚMERO DE VENEDORES	50
NÚMERO DE DESPACHADORES	25
NÚMERO DE SUPERVISORES	4
GERENTE COMERCIAL Y LOGISTICA	1
<b>ESTRUCTURA COMERCIAL TOTAL</b>	<b>80</b>

Figura 27. Estructura Comercial FRESCARNES

### **Proyección de Ventas**

Para la proyección inicial de ventas se han considerado los siguientes supuestos. Total clientes objetivo en Quito: 15.000. Efectividad en ventas mensual 60%. Clientes efectivos mensuales 9.000. Compra promedio por cliente USD 5.00. Crecimiento anual en ventas 2%. De la proyección de ventas se obtiene que para el primer año completo de ventas se proyecta vender USD 2.160.000; sin embargo, es necesario restarle a este valor, la cifra correspondiente a los 3 primeros meses proyectados, por un valor de USD 520.791, dado que son los meses en los que no se contará con ingreso puesto que es el tiempo que toma entre comprar el ganado, el engorde y el faenamiento del mismo, con lo que se podría comenzar la comercialización desde el cuarto mes.

En base a estos supuestos se proyectaron las ventas de los años 1 a 5, de la siguiente forma:

PROYECCIÓN DE VENTAS FRESCARNES	
TOTAL CLIENTES QUITO	15,000
EFFECTIVIDAD VENTAS	60%
CLIENTES EFECTIVOS SEMANALES	9,000
COMPRA PROMEDIO	\$ 5.00
VENTAS SEMANALES USD	\$ 45,000
VENTAS MENSUALES	\$ 180,000
<b>VENTAS PROYECTADA AÑO 1</b>	<b>\$ 2,160,000</b>
- MESES DE NO VENTA (3)	\$ 520,791
<b>VENTAS PROYECTADA AÑO 1 REAL</b>	<b>\$ 1,639,209</b>

Figura 28. Cálculo Proyección de Ventas FRESCARNES Año 1

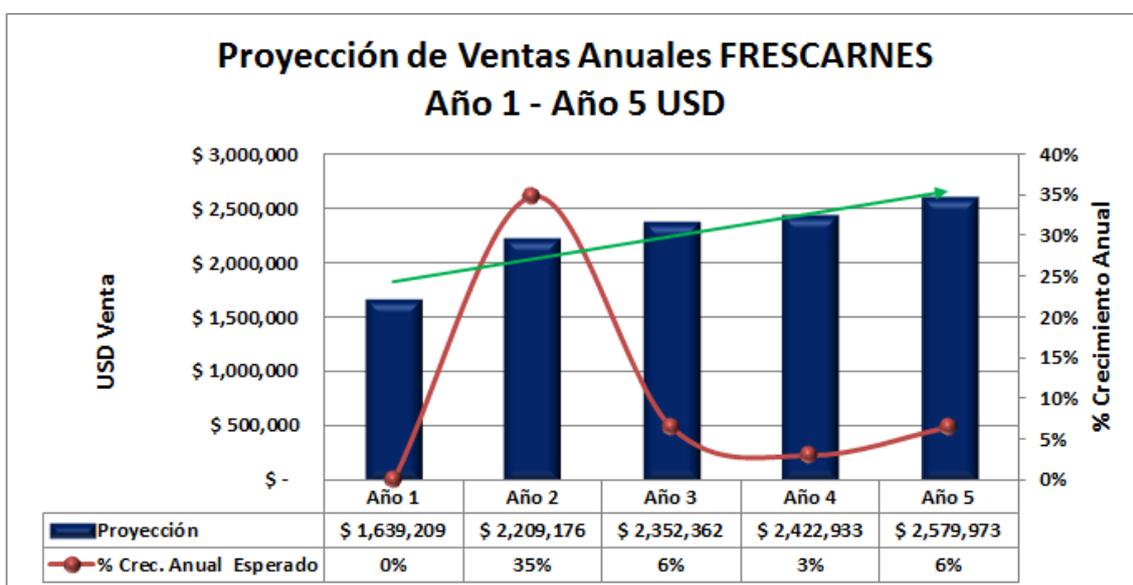


Figura 29. Proyección de Ventas FRESCARNES Año 1 – Año 5 en USD

### Estacionalidad de las Ventas

Al ser un producto alimenticio básico y de consumo masivo, se prevee una regularidad y crecimiento en el consumo, basado en la información presentada en el capítulo uno en la justificación del proyecto.

### Definición de Metas Comerciales años 1 - 5

El siguiente cuadro resume las metas comerciales de cada integrante del equipo comercial de ventas:

VENEDORES	50	
SUPERVISORES	4	
GERENTE COMERCIAL Y LOGISTICA	1	

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
METAS ANUALES	\$ 1,639,209	\$ 2,209,176	\$ 2,352,362	\$ 2,422,933	\$ 2,579,973
METAS POR VENDEDOR ANUAL	\$ 32,784	\$ 44,184	\$ 47,047	\$ 48,459	\$ 51,599

Figura 30. Proyección de Ventas FRESCARNES Año 1 – Año 5

### Esquemas de Remuneraciones e Incentivos

Los vendedores ganarán un sueldo fijo mensual y adicional el 1% de las ventas mensuales, más beneficios de ley.

El equipo de despacho ganará el sueldo básico más beneficios de ley.

Los supervisores ganarán un sueldo fijo más el 0,5% de comisiones de su zona a cargo.

El Gerente Comercial y de Logística ganará una remuneración compuesta por un 70% sueldo fijo y 30% ingreso variable, de acuerdo a la media del mercado, aproximadamente USD 1.500, más beneficios de ley.

### Esquema de Seguimiento

El seguimiento se hará bajo la supervisión de ventas de consumo masivo, con KPIK's por cumplimientos de presupuesto, efectividad de visita, efectividad de ventas, drop size, cobertura de clientes, etc. Estos indicadores se medirán de forma diaria, semanal y mensual, en los formatos de seguimiento de kpi's de ventas diseñados y estipulados por el Gerente Comercial y de Logística.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### Inversión y Financiamiento

Conforme se detalla anteriormente, la empresa se establecerá en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas en lo que corresponde a la crianza y producción de ganada de carne de res. En Quito, se alquilará una bodega que servirá para el almacenamiento de la carne de res faenada y como centro de distribución para la ciudad.

La empresa FRESCARNES contará con una capacidad de producción de 25.000 kilos mensuales de carne de ganado de res faenada. Dentro de la inversión inicial se considera el terreno en Santo Domingo que servirá para la crianza y producción del ganado de carne de res; además, se invierte en el cuarto frío que servirá para el almacenamiento de la carne de res faenada en las bodegas de distribución en Quito, por lo que la inversión inicial será de USD 435.490. La inversión inicial incluye los gastos de constitución y patente de la empresa. El detalle de la inversión inicial se encuentra en el Anexo 10.

A continuación, el resumen de la inversión inicial:

<b>Inversión Inicial</b>	<b>USD</b>	<b>% Partc.</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 385,490</b>	89%
Aportes de los Socios	\$ 50,000	11%
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 435,490</b>	<b>100%</b>
Deuda	\$ 269,843	62%
Capital	\$ 165,647	38%

Figura 31. Resumen de la Inversión y su Financiamiento

La inversión inicial será financiada 38% por el capital aportado por los socios y 62% con financiamiento de la CFN a cinco años con pagos semestrales a una tasa del 10.69%. La tabla de amortización de la deuda por los cinco años se muestra en el Anexo 11 Tabla de Amortización de la deuda.

### **Vida útil y depreciación de los activos**

Los activos fijos que se adquirirán como se mencionó anteriormente consisten de instalaciones, maquinaria y equipos de computación. La inversión en instalaciones que se realizará será básicamente en un cuarto frío. La maquinaria que se comprará será equipo de refrigeración, necesario para mantener la cadena de frío de la carne de res faenada en el cuarto de refrigeración planificado.

Las instalaciones son depreciadas linealmente a 10 años. Las maquinarias son depreciadas linealmente a 10 años. Los equipos de computación que serán utilizados por el personal administrativo serán depreciados a 5 años. Adicionalmente los muebles y enseres utilizados en las oficinas se deprecian a 5 años. El detalle de la información correspondiente se encuentra en el Anexo 12 Depreciación de Activos.

## **Proyecciones financieras**

### **Supuestos Financieros**

Para el análisis del plan financiero se consideró los siguientes supuestos:

Para la proyección de ventas se consideró la información presentada en el capítulo 1, correspondiente a Tendencias del Marco Entorno; y en la Proyección del capítulo 4.

El precio de venta esperado para la libra de carne de res faenada será el mismo para los dos primeros años y luego se considera un crecimiento del 3.38% cada dos años equivalente a la inflación anual registrada en diciembre del 2015 (Banco Central, 2015)

Se considera un margen bruto de ganancia del 30% para el primero y segundo año. A partir del tercer año se espera generar eficiencias en producción, lo que permitirá entregar al proceso de faenamiento, un ganado de mejor calidad en carne, lo que involucra un menor desperdicio; además, producir en mayor volumen y eficiencia al generar economías de escala; lo que otorga a FRESCARNES ventaja al negociar un mejor costo de faenamiento de carne de res. Esto favorecerá al margen bruto que en los años tres y cuatro será del 32%; y, en el quinto año se espera llegue al 35%. El detalle del análisis de costos y margen bruto se encuentra en el Anexo 13.

Los gastos de ventas incluyen gastos promocionales y publicidad. Para el segundo año se consideró un 60% de reducción en gasto promocional, solo ajustado por la inflación, considerando que en el primer año se llegó al objetivo de posicionamiento en el mercado. Los gastos de publicidad se eliminan a partir del segundo año por la misma razón que los gastos de promoción.

Los gastos administrativos consideran un crecimiento del 3.78% para cada año equivalente a la inflación anual registrada en diciembre del 2015. (Banco Central, 2015)

Al ser un producto de primera necesidad, la venta es de contado, por lo que no existen cuentas por cobrar. En función de los volúmenes que se vayan negociando con clientes puntuales, se podría ofrecer alguna alternativa de crédito, que será analizada en el futuro.

El cálculo de la depreciación de activos fijos considera la vida útil establecida por el Reglamento de Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

Se considera el 22% para el cálculo de impuesto a la renta y del 15% para participación de trabajadores. Todas las proyecciones se realizaron tomando en cuenta las leyes vigentes del país

### **Proyecciones Financieras Mensuales del Año 1**

Para el primer año se hizo una proyección financiera mensual, que se detalla en el Anexo 14. Proyección de Ventas Mensual del Primer Año; y en la cual se determinó como principales resultados una proyección de ventas de USD 1.639.209 al terminar el primer periodo del proyecto.

En cuanto a los resultados del primer período, se proyecta una pérdida por USD – 96.867, lo que representa un margen neto del – 5.9% del total de ventas del año.

En lo que respecta al Estado de Flujo de Efectivo, algo muy relevante por mencionar es el incremento en el Flujo de Efectivo de Operaciones en el cuarto mes del primer año, de USD 125.502, debido a que es en este período en que se comienza a comercializar el producto, ya que los tres primeros meses fueron destinados a los procesos de engorde y faenamiento del ganado de carne de res. A partir de este mes se comienza a observar utilidades.

En cuanto a los Flujos de Efectivo de Financiamiento, se observa que en el mes seis y doce impactan las primeras dos cuotas respectivamente, correspondientes al financiamiento planteado.

### **Proyecciones Financieras Año 1 al 5**

En lo que se refiere a las proyecciones de los años 1 al 5, se puede observar en el Anexo 15. Proyección de Ventas Años 1 al 5, que el proyecto espera una utilidad neta positiva a partir del segundo año de USD 93.811, que representa un margen neto del 4.2%.

Esta cifra tiene mucho sentido considerando que desde el segundo año se venden 3 meses adicionales al primer año, lo que representa un 35% de crecimiento en ventas comparado con el período anterior. Este crecimiento se debe también a la proyección de crecimiento en venta de unidades del 3% anual; y también por el respectivo ajuste de inflación, variables que afectan a las ventas totales a partir del año 2 al 5.

En el último año se espera vender USD 2.579.973, que representa un 57% de incremento comparado con el año 1. La utilidad para este período es USD 231.497, que representa casi un 9% de margen neto.

En cuanto a los Activos, al quinto año llegan casi a un millón de dólares, cifra que duplica fácilmente al valor al inicio de proyecto, esto apoyo principalmente por incremento en el flujo de caja anual.

En el primer año el Activo Corriente representa el 81% del Total de Activos, mientras que para el año 5 llega a representar el 94%.

Por el lado del Pasivo, se observa que en el año cuatro se concluye el pago de la deuda a largo plazo.

En cuanto al Flujo de Efectivo de Operaciones, se puede observar que casi se multiplica por cinco del año 1 al año 5, esto dado principalmente por el incremento en Utilidad Neta en este período.

## **Cálculo de la Tasa de Descuento**

### **Definición de CAPM**

“El modelo de valoración de activos de capital, CAPM (Capital Asset Pricing Model) es una ecuación que permite obtener la tasa de rentabilidad esperada, dada una tasa libre de riesgo y una prima de riesgo del activo en que se invierte. La ecuación permite ver el equilibrio entre riesgo y rentabilidad en el mercado donde el riesgo está en función de un coeficiente beta, que representa el nivel de riesgo asociado a la empresa; es decir, proviene del nivel de riesgo de la empresa, que incluye apalancamiento operativo, financiero y la seguridad de los flujos de ingresos.

Proporciona un sistema de medición de la rentabilidad que debería exigir un inversor dado el riesgo de mercado del activo.” (Worm, 2016)

Para el cálculo del CAPM, se consideró como Tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ) el rendimiento promedio de los bonos del Tesoro Americano de enero 2012 a Mayo 2016 por 2.32%; para el coeficiente de la beta desapalancada se tomó la del sector de Distribuidores Retail del 0.81 (Damodaran, 2015). Con la finalidad de tener un escenario lo más realista posible, se sumó al cálculo del CAPM el riesgo país promedio de los tres últimos años del Ecuador del 8.74% (Banco Central, 2016).

### CALCULO DEL CAPM

Beta industria distribuidores retail desapalancada	0.81
Beta apalancada	1.69
Tasa libre de riesgo (Rf)	2.32%
Rentabilidad del mercado (Rm)	11.27%
Riesgo país	8.74%
E (Rm-Rf)	8.96%
<b>CAPM</b>	<b>26.18%</b>

Figura 32. Calculo del CAPM

### Definición de WACC

Para la estimación de la tasa de descuento se utilizó el modelo del costo promedio ponderado de capital, también conocido como WACC por sus siglas en inglés (Weighted Average Capital Cost) ya que es el método que incorpora en su cálculo los beneficios tributarios al financiar una inversión y pondera la participación de los inversionistas accionistas con la de los financiadores bancarios.

### CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	\$ 269,843	\$ 188,890	\$ 161,906	\$ 107,937	\$ 53,969	\$ -
Capital	\$ 165,647	\$ 68,780	\$ 165,647	\$ 165,647	\$ 165,647	\$ 165,647
<b>Valor de la empresa</b>	<b>\$ 435,490</b>	<b>\$ 257,670</b>	<b>\$ 327,553</b>	<b>\$ 273,584</b>	<b>\$ 219,616</b>	<b>\$ 165,647</b>
Coeficiente de deuda	61.96%	73.31%	49.43%	39.45%	24.57%	0.00%
Coeficiente de capital	38.04%	26.69%	50.57%	60.55%	75.43%	100.00%
Coste de la deuda	10.69%	10.69%	10.69%	10.69%	10.69%	10.69%
<b>Coste del capital propio (CAPM)</b>	<b>26.18%</b>	<b>26.18%</b>	<b>26.18%</b>	<b>26.18%</b>	<b>26.18%</b>	<b>26.18%</b>
Tasa de impuesto	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%
<b>WACC</b>	<b>14.35%</b>	<b>12.18%</b>	<b>16.74%</b>	<b>18.65%</b>	<b>21.49%</b>	<b>26.18%</b>

Figura 33. Calculo del WACC

El WACC es la tasa de descuento a la que se descuentan los flujos del proyecto. Como se observa en la Figura 33, a lo largo de los primeros años del proyecto el WACC sube progresivamente hasta el año 5 en donde la tasa de descuento se iguala al CAPM, lo que quiere decir que el WACC disminuye conforme se amortiza la deuda.

## **VAN y TIR**

### **Definición de VAN**

“El Valor Actual Neto (VAN) consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión y calcular su diferencia. Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en nº de unidades monetarias.

El VAN sirve para generar dos tipos de decisiones: en primer lugar, ver si las inversiones son efectuales y en segundo lugar, ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos. Los criterios de decisión van a ser los siguientes:

$VAN > 0$  : el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.

$VAN = 0$  : el proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.

$VAN < 0$  : el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.” (Economipedia.com, 2016)

### **Definición de TIR**

“El valor que proporciona la TIR es lo más parecido que existe al VAN, sin que realidad sea este. El argumento básico que respalda el método de la tasa interna de rendimiento es que proporciona una sola cifra que resume los métodos del proyecto. Esta cantidad no depende de la tasa de interés que prevalece en el mercado de capitales. Por eso se denomina tasa interna de rendimiento: la cifra es interna o

intrínseca al proyecto y no depende de otra cosa que no sean los flujos de efectivo del proyecto.” (Ross, Westerfield, Jaffe, 2008)

“La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el Valor Actualizado Neto (VAN). De un modo simple se define como el valor de la tasa de descuento que para un proyecto de inversión dado, hace que el VAN sea igual a 0.

La tasa interna de retorno (TIR) nos da una medida relativa de la rentabilidad, es decir, va a venir expresada en tanto por ciento.

El criterio de selección será el siguiente donde “ $k$ ” es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN:

Si  $TIR > k$ , el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Si  $TIR = k$ , estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.

Si  $TIR < k$ , el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.” (Economipedia.com, 2016)

### **Resultados de VAN y TIR del proyecto**

Con los resultados (VAN positivo y TIRM DEL 28.65%) se puede decir que el proyecto es económicamente viable ya que la TIRM es superior al costo promedio ponderado del capital (CAPM) calculado anteriormente.

Con relación al WACC, mientras más alta es la tasa de descuento menor es el VAN; sin embargo, al final del quinto año el VAN sigue siendo positivo.

El VAN trae a valor presente los flujos anuales, lo que no representa necesariamente la realidad del proyecto. Es por esto que se considera hacer para el análisis el VAN semestral. La diferencia de resultados del VAN anual con relación al semestral se puede ver en la figura 34, que muestra claramente que el VAN semestral es mayor al anual, lo que se acerca más a la realidad del proyecto. El mismo efecto tiene la comparación entre la TIR semestral y la anual.

Considerando que el proyecto tendrá una vida mayor a 5 años, se consideró para el cálculo del VAN y la TIRM incrementar al flujo de efectivo del quinto año el valor calculado como perpetuidad descontada al WACC del mismo período.

De igual forma con la TIR y con la intención de tener mayor precisión en la evaluación del proyecto, se consideró utilizar el análisis TIRM, que a diferencia de la TIR, esta se reinvierte a la tasa pasiva de los bancos, que para el presente proyecto se consideró del 6%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>(435,490)</b>	<b>6,078</b>	<b>56,143</b>	<b>134,722</b>	<b>120,470</b>	<b>216,080</b>	<b>841,761</b>
Intereses		27,404	21,635	15,865	10,096	4,327	
Beneficios tributario de los intereses		9,235	7,291	5,347	3,402	1,458	
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>(435,490)</b>	<b>42,717</b>	<b>85,069</b>	<b>155,934</b>	<b>133,969</b>	<b>220,406</b>	
<b>FCL para calcular VAN</b>	<b>(435,490)</b>	<b>42,717</b>	<b>85,069</b>	<b>155,934</b>	<b>133,969</b>	<b>1,062,168</b>	
Tasa de descuento WACC		15.4%	16.7%	18.6%	21.5%	26.2%	
<b>VAN FLUJO ANUAL</b>	<b>(435,490)</b>	<b>37,023</b>	<b>62,416</b>	<b>93,355</b>	<b>61,493</b>	<b>332,026</b>	
<b>VAN FLUJO SEMESTRAL</b>	<b>(435,490)</b>	<b>39,768</b>	<b>67,440</b>	<b>101,689</b>	<b>67,779</b>	<b>372,970</b>	
VAN PROYECTO ANUAL	150,824						
VAN PROYECTO SEMESTRAL	214,156						
TIR PROYECTO ANUAL	33.71%						
TIR PROYECTO SEMESTRAL	39.48%						
TIRM ANUAL	28.65%						
TASA DE REINVERSION	6.00%						

Figura 34. Calculo de VAN y TIR

## Índices Financieros

### Liquidez

Para medir la liquidez del presente proyecto se realizó la prueba acida, que determina la capacidad de la empresa para pagar su deuda en el corto plazo; sin incluir el inventario, ya que no siempre se es posible liquidarlo para cubrir el pasivo corriente. Como se observa en la tabla a continuación la empresa se muestra capaz de cubrir sus obligaciones en todo el proyecto.

<b>Líquidez</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Capital de trabajo</b>	151,656	195,780	299,839	414,642	650,420
<b>Razón Corriente</b>	1.8	1.8	2.1	2.5	3.5
<b>Prueba ácida</b>	1.3	1.3	1.6	2.0	2.9

Figura 35. Razones Financieras de Liquidez

### Rentabilidad

Para obtener la rentabilidad de la empresa se calcula el Retorno sobre el Capital ROE. Al ser el primer año el de inversión, la gestión no será suficiente para cubrir los gastos por lo que se tiene un retorno negativo. A partir del segundo año se puede observar un retorno positivo del 56,6% llegando a casi 140,0% al final del 5to periodo.

El Retorno Sobre los Activos, ROA, de igual manera es negativo en el año inicial; sin embargo a partir del segundo se encuentra en 18.46%; y a partir del tercer año se estabiliza aproximadamente a 24.00%.

Para el cálculo del margen bruto se consideró un análisis de costos explicado anteriormente en este capítulo, con lo que el margen de bruto para el primer año es del 30%; y se espera que llegue al 35% al quinto año después de haber desarrollado eficiencias y economías de escala en este periodo.

<b>Rentabilidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ROE</b>	-58.48%	56.63%	92.82%	99.30%	139.75%
<b>ROA</b>	-22.92%	18.46%	23.94%	21.58%	23.68%
<b>Margen Bruto</b>	30.00%	29.78%	32.20%	32.32%	34.66%

Figura 36. Razones Financieras de Rentabilidad

#### **Nivel de endeudamiento**

Es importante que la empresa tenga la capacidad de cubrir sus obligaciones, por lo que el nivel de endeudamiento inicial es alto; sin embargo es factible cubrirlo.

La concentración de endeudamiento nos muestra que a lo largo de los 5 años del proyecto el endeudamiento decrece de 54% hasta llegar a 33% por pagar al final del último año

El ratio de cobertura de intereses durante los cinco períodos se muestra alto a partir del segundo año, lo que indica que la empresa podrá cubrir los intereses de la deuda con las ganancias generadas antes de interés e impuestos, también conocido como el EBITDA.

Endeudamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de endeudamiento	84%	68%	74%	78%	83%
Concentración de endeudamiento	54%	69%	57%	47%	33%
Cobertura de intereses	(2.38)	7.74	15.89	26.00	82.69

Figura 37. Razones Financieras de Endeudamiento

## Punto de Equilibrio

Se denomina Punto de Equilibrio al nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos; es decir, el Ingreso Total es igual al Costo Total y por ende no hay utilidad ni pérdida.

Para la empresa FRESCARNES, el punto de equilibrio en el primer año es de 700.750 unidades de producción y USD 1.962.100. Para el año quinto, punto de equilibrio decrece tanto en unidades como en dólares llegando a ser 525.515 unidades y USD 1.572.592. El detalle del Punto de Equilibrio se encuentra en el Anexo 16.

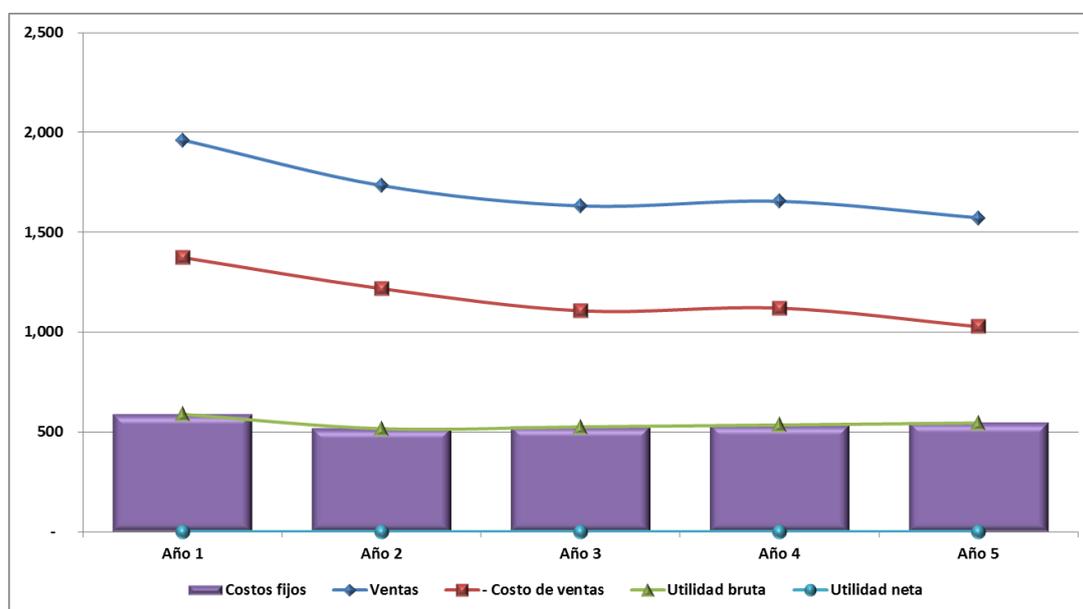


Figura 38. Punto de Equilibrio en USD x 1000

## Escenarios pesimista y optimista

Para los escenarios pesimista y optimista, se consideró una variación en precio en +/- 10%, tomando en cuenta que esta variable es controlada y regulada por el estado para el producto. Se considera también que todas las demás variables se mantienen constantes.

### Escenario Optimista

Para el análisis del escenario optimista se estima un incremento en el precio del 10%.

En función de la variación planteada de esta variable, el TIRM tiene un crecimiento de 0.71% y pasa de 28.65% a 29.36%. Por otro lado, el VAN sigue siendo positivo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>(425,460)</b>	<b>(1,835)</b>	<b>69,213</b>	<b>140,477</b>	<b>121,724</b>	<b>215,046</b>	<b>839,397</b>
Intereses		26,691	21,072	15,453	9,833	4,214	
Beneficios tributario de los intereses		8,995	7,101	5,208	3,314	1,420	
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>(425,460)</b>	<b>33,851</b>	<b>97,386</b>	<b>161,137</b>	<b>134,872</b>	<b>219,260</b>	
<b>FCL para calcular VAN</b>	<b>(425,460)</b>	<b>33,851</b>	<b>97,386</b>	<b>161,137</b>	<b>134,872</b>	<b>1,058,657</b>	
Tasa de descuento WACC		15.4%	16.8%	18.6%	21.5%	26.1%	
<b>VAN FLUJO ANUAL</b>	<b>(425,460)</b>	<b>29,336</b>	<b>71,445</b>	<b>96,474</b>	<b>61,946</b>	<b>331,753</b>	
<b>VAN FLUJO SEMESTRAL</b>	<b>(425,460)</b>	<b>31,513</b>	<b>77,198</b>	<b>105,085</b>	<b>68,274</b>	<b>372,571</b>	
<b>VAN PROYECTO ANUAL</b>	<b>165,496</b>						
<b>VAN PROYECTO SEMESTRAL</b>	<b>229,181</b>						
<b>TIR PROYECTO ANUAL</b>	<b>34.65%</b>						
<b>TIR PROYECTO SEMESTRAL</b>	<b>40.60%</b>						
<b>TIRM ANUAL</b>	<b>29.36%</b>						
<b>TASA DE REINVERSION</b>	<b>6.00%</b>						

Figura 39. Cálculo de VAN y TIR – Escenario Optimista

### Escenario Pesimista

Para el análisis de este escenario, se estima que el precio sufra un decrecimiento del 10%.

En función de la variación planteada de esta variable, el TIRM tiene un decrecimiento de 0.52% y pasa de 28.65% a 28.13%. Por otro lado, el VAN sigue siendo positivo.

Estos indicadores indican que a pesar de sufrir un impacto del 10% menor en el precio, el proyecto sigue siendo viable.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>(447,749)</b>	<b>15,749</b>	<b>43,368</b>	<b>130,015</b>	<b>120,987</b>	<b>219,670</b>	<b>853,595</b>
Intereses		28,275	22,323	16,370	10,417	4,465	
Beneficios tributario de los intereses		9,529	7,523	5,517	3,511	1,505	
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>(447,749)</b>	<b>53,553</b>	<b>73,213</b>	<b>151,902</b>	<b>134,915</b>	<b>224,135</b>	
<b>FCL para calcular VAN</b>	<b>(447,749)</b>	<b>53,553</b>	<b>73,213</b>	<b>151,902</b>	<b>134,915</b>	<b>1,077,730</b>	
Tasa de descuento WACC		15.4%	16.7%	18.7%	21.5%	26.3%	
<b>VAN FLUJO ANUAL</b>	<b>(447,749)</b>	<b>46,420</b>	<b>53,724</b>	<b>90,937</b>	<b>61,882</b>	<b>335,908</b>	
<b>VAN FLUJO SEMESTRAL</b>	<b>(447,749)</b>	<b>49,859</b>	<b>58,046</b>	<b>99,055</b>	<b>68,214</b>	<b>377,441</b>	
<b>VAN PROYECTO ANUAL</b>	<b>141,122</b>						
<b>VAN PROYECTO SEMESTRAL</b>	<b>204,867</b>						
<b>TIR PROYECTO ANUAL</b>	<b>33.07%</b>						
<b>TIR PROYECTO SEMESTRAL</b>	<b>38.71%</b>						
<b>TIRM ANUAL</b>	<b>28.13%</b>						
<b>TASA DE REINVERSION</b>	<b>6.00%</b>						

Figura 40. Cálculo de VAN y TIR – Escenario Pesimista

## Conclusiones Financieras

Luego del análisis financiero para determinar la viabilidad económica del presente proyecto, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La inversión inicial para que la empresa FRESCARNES inicie operaciones es de USD 435.490, que incluye el aporte de los socios.
2. La inversión inicial será financiada 38% por capital y 62% con financiamiento con la CFN a 5 años plazo.
3. En cuanto a los resultados del primer período, se proyecta una pérdida por USD – 96.867, lo que representa un margen neto del – 5.9% del total de ventas del año.
4. El proyecto espera una utilidad neta positiva a partir del segundo año de USD 93.811, que representa un margen neto del 4.2%.

5. En el último año se espera vender USD 2.579.973, que representa un 57% de incremento comparado con el año 1. La utilidad para este período es USD 231.497, que representa casi un 9% de margen neto.
6. En cuanto a los Activos, al quinto año llegan casi a un millón de dólares, cifra que duplica fácilmente al valor al inicio de proyecto.
7. En el primer año el Activo Corriente representa el 81% del Total de Activos, mientras que para el año 5 llega a representar el 94%.
8. Por el lado del Pasivo, se observa que en el año cuatro se concluye el pago de la deuda a largo plazo.
9. En cuanto al Flujo de Efectivo de Operaciones, se puede observar que casi se multiplica por cinco del año 1 al año 5, esto dado principalmente por el incremento en Utilidad Neta en este período.
10. El Flujo de Efectivo de Operaciones en el cuarto mes del primer año es de USD 125.502, debido a que es en este período en que se comienza a comercializar el producto. A partir de este mes se comienza a observar utilidades.
11. En cuanto a los Flujos de Efectivo de Financiamiento, se observa que en el mes seis y doce impactan las primeras dos cuotas respectivamente, correspondientes al financiamiento planteado.
12. La tasa de descuento CAPM, que representa la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas es de 26.18%, que incluye el indicador de riesgo país 8.74%.

13. El WACC a lo largo de los primeros años del proyecto el WACC sube progresivamente hasta el año 5 en donde la tasa de descuento se iguala al CAPM, lo que quiere decir que el WACC disminuye conforme se amortiza la deuda.
14. El cálculo del VAN es positivo mayor a cero, lo que representa que el proyecto es económicamente viable.
15. El cálculo de la TIRM Anual nos arroja un 28.65%, porcentaje mayor a la tasa de descuento mínima esperada por el inversionista CAPM; lo que indica que el rendimiento obtenido en el proyecto es mayor a lo esperado por el inversionista, por lo cual el proyecto debe ser aceptado ya que es atractivo.
16. Al comparar el VAN semestral con el anual, se puede concluir claramente que el primero es mayor al segundo, confirmando la factibilidad económica del proyecto y lo que se acerca más a su realidad.
17. De igual forma, al comprar la TIR semestral con la anual, se demuestra que al hacer el análisis a mitad de año el proyecto se vuelve más rentable; además que lo aproxima más a su realidad.
18. Considerando que el proyecto tendrá una vida mayor a 5 años, se consideró para el cálculo del VAN y la TIRM incrementar al flujo de efectivo del quinto año el valor calculado como perpetuidad descontada al WACC del mismo período.
19. El análisis de liquidez de FRESCARNES, nos muestra que la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones a lo largo de los 5 años del proyecto.

20. La Rentabilidad Sobre el Capital (ROE) al finalizar el quinto año es casi del 140%, lo que indica que la empresa está generando valor.
21. El Retorno Sobre los Activos (ROA) al finalizar el quinto año es positivo llegando aproximadamente a 24%.
22. La concentración de endeudamiento nos muestra que a lo largo de los 5 años del proyecto el endeudamiento decrece de un 54% inicial a 33% por pagar al final del último año.
23. FRESCARNES está en la capacidad de cubrir los intereses de la deuda a partir del segundo año, lo que indica que la empresa podrá cubrir los intereses de la deuda con las ganancias generadas antes de interés e impuestos, también conocido como el EBITDA.
24. Considerando el análisis de escenarios optimistas y pesimistas, se tomó al precio como una variable de riesgo, con una variación de +/- 10%. Para el ejercicio de simulación de escenarios se consideró que las demás variables se mantienen constantes. Tanto con un incremento y decremento del 10% en el precio, se obtienen VAN positivo y TIR superior al CAPM, por lo que los dos posibles escenarios analizados siguen siendo económicamente viables, a pesar del impacto en el precio.

## ANEXOS

### Anexo 1.- Análisis Sectorial.

Industria: Engorde y Faenamiento de Carne de Res

#### **Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores – Media – Rentabilidad Media.**

No existe barrera de entrada para la crianza y engorde de ganado de carne de res. La única condición que el mercado requiere es producir ganado bovino de carne en la costa, dado que la calidad de la carne es mucho mejor en esta región del país.

La industria de faenamiento de carne en el país no está desarrollada a un nivel empresarial y formal. Pocas son las empresas que venden carne faenada. La industria que consume carne de res compra el ganado en pie y tienen sus propios centros de faenamiento.

#### **Rivalidad entre Competidores – Alta – Rentabilidad Baja**

Existe una gran cantidad de competidores en el sector, principalmente de las asociaciones de ganaderos de la costa, que es en donde se produce el 70% de carne de res del país. (FENEGAN). Por otro lado, considerando que AGROPESA es la única empresa con la que el MAGAP cuenta para incrementar sus exportaciones para los próximos años, como se explica en las Tendencias del Macro Entorno; es necesario contar con un cupo para poder vender carne a esta empresa; se considera que existe en esta fuerza una alta rivalidad.

### **Poder de Negociación de los Proveedores – Bajo– Rentabilidad Alta.**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, considerando que dentro de la materia para este proyecto, existen tres insumos principales: 1) Ganado bovino en etapa de crecimiento y engorde, el cual se puede conseguir fácilmente en la región costa; 2) cáscara de maracuyá que se puede obtener de forma gratuita de los centros de acopio y pequeños productores de la fruta; 3) palmiste, producto derivado de la palma africana, el cual es un desperdicio de la fruta al momento de la extracción del aceite, el cual no tiene mayor costo.

### **Poder de Negociación de los Compradores – Bajo – Rentabilidad Alta**

Como se analizó anteriormente en las Tendencias del Macro Entorno, existe una demanda creciente a nivel mundial y latinoamericano en el consumo de carne de res. Al ser un producto de consumo masivo y diario por su importante aporte nutricional, es un producto que está en la canasta básica de alimentación del ser humano.

Dada la alta demanda del producto en el mercado, la estandarización de los precios, el poder de negociación de los compradores es bajo; teniendo en consideración que el ganado de res y la carne faenada, debe cumplir ciertos requisitos mínimos organolépticos y de calidad importantes para el consumidor.

### **Amenaza de entrada de Productos Sustitutos – Alta – Rentabilidad Baja**

En cuanto a los productos sustitutos de la carne de res se encuentran principalmente otras carnes: pollo y cerdo; las mismas que tienen una mayor demanda y crecimiento en consumo proyectado para los próximos años. (FAO)

Por otro lado se encuentra la tendencia de consumir cada vez más productos vegetarianos que reemplazan el consumo de carne de res.

## **Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico**

A continuación los resultados de las encuestas para la definición de variables del mapa estratégico de la competencia:

Pregunta 1. Enumere dos atributos importantes que definen la compra de carne de res.

<b>Variables</b>	<b>Número</b>
Calidad	5
Precio	5
Confianza en proveedor	2
<b>Total</b>	<b>12</b>

Tabla 1. Tabulación de resultados primera pregunta entrevista

Pregunta 2. Mencione las tres primeras empresas a quien compra carne.

<b>Proveedores</b>	<b>Número</b>
Fincas en la Costa	5
Grupo Caruba	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Tabla 2. Tabulación de resultados segunda pregunta entrevista

La tabla que sigue relaciona la información de tamaño de mercado potencial estimado con los principales atributos encontrados en las entrevistas que definen la compra de carne; información con la que se armó el Mapa Estratégico:

<b>Empresas que compran carne</b>	<b>Tamaño del mercado</b>	<b>Calidad</b>	<b>Precio</b>
Fincas de la Costa	4	6	7
Grupo Caruba	1	9	8
<b>Frescarnes</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

Tabla 3. Relación Tamaño Mercado vs. Atributos Principales

## Anexo 3.- Resultados de las Entrevistas a Profundidad

CANAL PREGUNTAS	CARNICERÍA ENTREVISTA 3	CARNICERÍA ENTREVISTA 4	CARNICERÍA ENTREVISTA 5	MERCADO ENTREVISTA 6	TIENDA DE BARRIO ENTREVISTA 1	TIENDA DE BARRIO ENTREVISTA 2	TIENDA DE BARRIO ENTREVISTA 7	TIENDA DE BARRIO ENTREVISTA 8	TIENDA DE BARRIO ENTREVISTA 9
1. ¿cuáles son los principales atributos de la carne que usted considera al momento de hacer la compra?	Color rojo, limpieza	Color rojo, limpieza	Color rojo, limpieza, seguridad de la procedencia	Color rojo, limpieza, procedencia, crédito	Que no tenga venas y que esté suave, fresca	suave, protegida, limpia	Permiso, limpieza y refrigeración	Color rojo, limpieza, buen olor, refrigeración, procedencia	Color rojo, limpieza, buen olor, refrigeración
2. ¿qué elementos considera al momento de pactar el precio? ¿Que unidades utilizan para la compra-venta de carne? ¿Cuánto paga por xxx característica? ¿Y por esta otra?	Descuento por volumen	Descuento por volumen	Descuento por volumen	Descuento y crédito	no importa el precio	hay un solo precio	no importa el precio	no importa el precio	no importa el precio
3. Defina qué es calidad en el negocio de la compra-venta de carne de res faenada?	Limpieza, carne suave, sin venas, de buen color	Limpieza de buen color (rojo)	Buen olor, buen color, sin venas	Limpieza, sin venas, buen color, suave	Roja	suave y agradable	Buen olor, buen color y que se vea limpio el lugar y la carne	Buen color, limpieza	Limpieza, refrigeración
4. ¿En dónde de la compra faenada?	Ellos faenan y les entregan faenada en canal Sto. Domingo	Ellos faenan y les entregan faenada en canal Sto. Domingo	Le van a dejar faenada	Le van a dejar faenada	Le traen la carne le van a dejar	en las tercenas grandes	Compra en carnicería	Compra en carnicería	Compra en el mercado del sur
5. ¿Cuáles son los principales cortes de carne que usted compra? ¿Por qué?	Compran toda la vaca	Compran toda la vaca	Compran toda la vaca	Punta de cadera, lomo de falda, bola, pañaza, hueso y otros	lomo de falda, lomo fino, pulpa	lomo de aguja	Bola, lomo de falda, punta de cadera, hueso	Bola, lomo de falda, punta de cadera	Bola, lomo de falda, punta de cadera
6. ¿En qué presentación le gusta comprar el corte?	Abierta	Abierta	Abierta	Abierta	en bandejas, abierta no empacada	bandejas	Abierta	Abierta	Abierta
7. ¿Con qué frecuencia compra carne de res faenada?	Pasando un día	Pasando un día	Pasando un día	Pasando un día	3 veces por semana	1 vez al mes	3 veces por semana	3 veces por semana	1 vez por semana
8. ¿Cuál es la temperatura que debe tener la carne de res faenada para comprarla?	debe estar refrigerada	debe estar refrigerada	debe estar refrigerada	debe estar refrigerada	fresca	no sabe	debe estar refrigerada	debe estar refrigerada	debe estar refrigerada
9. ¿Cuántos kilos / libras compra de carne de res faenada por semana?	2400 a 2800 libras	2400 a 2800 libras	2000 libras	400 libras	12 a 13 libras	20 libras	40 libras	100 libras	90 libras
10. Cuál es el horario de atención del lugar donde compra la carne de res?	Compra en los centros de faenamiento hasta las 07:00	Compra en los centros de faenamiento hasta las 07:00	Compra en los centros de faenamiento hasta las 07:00	Le van a dejar en el día	no hay horario, es bajo demanda	cualquier horario	Llaman para hacer pedido, no hay horario	Llaman para hacer pedido, no hay horario	Compra por la mañana
11. ¿Tiene proveedores fijos de carne de res? ¿Cuántos? ¿Cuáles? ¿por qué? Si tiene que le llevó a tenerlos (profundizar)	3 por seguridad	3 por seguridad	3 por seguridad	3 por seguridad	2	1	1 por fidelidad	3 por seguridad	3 por seguridad
12. ¿Le parece importante para la decisión de compra de carne de res faenada que le entregaran a domicilio los cortes que usted necesita?	si	si	si	si	si	no porque su proveedor actual le da crédito	si	si	si
13. ¿Le parece importante conocer que el ganado del cual se faena la carne de res proviene de fincas cuya técnica de alimentación involucra que el ganado camine lo menos posible, con la finalidad de que la carne sea lo más suave y de mejor calidad?	si	si	si	si	si	no	si	si	si
14. ¿Qué se podría mejorar para que el producto / sea mejor percibido?	Que sea ganado de color blanco	Que sea ganado de color blanco	Que sea ganado de color blanco	Promoción		nada	crédito	nada	nada
15. Si tuviera la opción de comprar carne de res faenada con mejor calidad y presentación al mismo precio del que compra actualmente ¿la compraría?	si	si	si	si	si	NO	si	si	si
16. Finalmente ¿Algún comentario o recomendación adicional?	Limpieza, refrigeración, ganado de color blanco	Limpieza, refrigeración, ganado de color blanco	Limpieza, refrigeración, ganado de color blanco	No entreguen en bandeja, porque no entregan peso exacto	no	NO	NO	NO	NO

## Anexo 4.- Encuesta

### Encuesta de Consumo de Carne de Res Faenada

Esta investigación es totalmente de carácter académico, es absolutamente anónimo y se guardará absoluta reserva. Muchas gracias por su colaboración.

**\*Obligatorio**

**¿Cuáles son los principales atributos a la hora de comprar carne de res faenada? \***

**¿Cuáles son los principales cortes que compra de carne de res faenada? \***

**¿Cuál es la presentación o empaque en la que compra los cortes de carne de res faenada? \***

**¿Con qué frecuencia compra carne de res faenada? \***

Por favor, escoja una sola respuesta

- ( ) 1 vez por semana
- ( ) 2 veces por semana
- ( ) 3 veces por semana

**¿Cuánto compra en dólares de carne de res faenada cada vez que compra? \***

Por favor, escoja una sola respuesta

- ( ) \$ 1 a \$ 10
- ( ) \$ 11 a \$ 30
- ( ) \$ 31 a \$ 50
- ( ) más de \$ 50

**¿Cuántas libras de carne de res faenada compra por semana? \***

Por favor, escoja una sola respuesta

- ( ) 1 a 20
- ( ) 21 a 50
- ( ) 51 a 80
- ( ) más de 80

**¿A qué hora prefiere que le entreguen la carne de res faenada? \***

Por favor, escoja una sola respuesta

- ( ) En la mañana
- ( ) En la tarde
- ( ) En la noche

**De la pregunta anterior, por favor, especifique la hora. \***

**¿Tiene proveedores fijos de carne de res faenada? \***

Por favor, explique su respuesta

**¿Cuántos proveedores fijos de carne de res faenada? \***

Por favor, explique su respuesta

**¿Quiénes son sus proveedores fijos de carne de res faenada? \***

Por favor, explique su respuesta

**Indique qué tan importante es para usted cuando compra carne de res faenada que no tenga venas. \***

Por favor, califique en una escala del 1 al 10, siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto,

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada Importante	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	Muy Importante
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----------------

**Indique qué tan importante es para usted cuando compra carne de res faenada que sea suave. \***

Por favor, califique en una escala del 1 al 10, siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto,

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada Importante	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	Muy Importante
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----------------

**Indique qué tan importante es para usted cuando compra carne de res faenada se garantice su procedencia. \***



**Indique qué tan importante es para usted cuando compra carne de res faenada le ofrezcan promociones y/o descuentos \***

Por favor, califique en una escala del 1 al 10, siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto,

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada Importante	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	Muy Importante
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----------------

**A su criterio, ¿qué se debería hacer para mejorar la entrega a domicilio o local de carne de res faenada que recibe actualmente? \***

Por favor, explique su respuesta

## Anexo 5.- Encuesta Evaluación de Concepto de Negocio

# Evaluación de Concepto Negocio Carne de Res Faenada

Estas encuestas buscan validar el concepto de negocio propuesto para el Business Plan

\*Obligatorio

**Carne de res faenada suave, fresca y sana, con apetitoso color, mantenida en cadena de frío desde el faenamiento hasta el despacho en su local; lo que garantiza la calidad e inocuidad del producto. Excelente precio. \***

Por favor, califique en una escala del 1 al 10, siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto si está o no de acuerdo con esta propuesta de carne de res faenada

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No me gusta           Me gusta

**Por favor, indique por qué le gusta o no el concepto de carne de res faenada definido en la pregunta anterior \***

Por favor, explique su respuesta



## Anexo 7.- Validación del concepto del negocio

Calificación al Concepto	Por favor, indique por qué le gusta o no el concepto de carne de res faenada definido en la pregunta anterior
10	Me gusta porque es un concepto que es necesario profundizar y formalizar la distribución y venta de carne de res faenada de una manera sana que garantice la salud de quienes lo consumimos
9	Me gusta la idea porque se tendría carne de calidad, a un buen precio.
10	Es interesante la idea porque no hay quien venga a vender y dejar el producto en el local, nosotros tenemos que ir siempre a comprar
9	Me gusta la idea porque sería una carne bien tratada y mantenida, lo que nos asegura que no se dañe rápido y se pueda vender todo, sobre todo si el precio es bueno también.
9	Es una buena idea porque no existe un sistema o empresa formal de distribución que nos venga a dejar la carne de calidad y refrigerada
9	Es importante que se mantenga la cadena de frío desde que se mata al ganado, para que la carne no se dañe y evitar que los clientes se enfermen.
8	Está muy bien que se quiera mantener la cadena de frío y que nos quieran vender en las tiendas la carne faenada; sin embargo, hay que ver si el precio no es caro por eso.
10	Me parece una gran idea sobre todo por el concepto de mantener la cadena de frío y entregar carne de calidad
9	La carne de res faenada es muy delicada por su descomposición inmediata, por eso es importante que si la van a distribuir en las tiendas, venga refrigerada para que no se dañe
8	Siempre y cuándo el precio no se caro, es una muy buena idea considerando la calidad de la carne que se entregaría y lo de la cadena de frío
10	porque me garantiza la cadena de frío y carne suave a buen precio
10	ofrecen carne suave, fresca y garantiza la cadena de frío, y porque me dejan en mi local
10	Me dejan en el local carne a buen precio y garantizada
10	Carne suave, fresca y a buen precio, no tengo que gastar en transporte, me dejan en el local
10	No se pierde la cadena de frío y su carne es suave a buen precio y me dejan en mi local

## Anexo 8.- Definición de funciones

### Accionistas

Inversionistas y propietarios de la empresa, quienes esperan una rentabilidad por sobre el costo de oportunidad del capital invertido.

### Gerente General

Responsable directo del cumplimiento de los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Responsable conjuntamente con Recursos Humanos, de conformar el mejor equipo de trabajo necesario para el buen desenvolvimiento del negocio.

Responsable legal de la empresa.

### Asistente de Gerencia y Contador

Responsable de llevar correctamente la contabilidad de la empresa y la presentación de los estados financieros mensuales a la Gerencia General.

Soporte a la Gerencia General

### **Gerente de Producción y Compras**

Responsable de comprar toda la materia prima para la producción de carne de res.

Responsable de la gestión de faenamiento y del producto.

Responsable de todo el proceso de producción de la carne de res faenada.

### **Ayudantes de Producción y Compras**

Soporte a la Gerencia de Producción.

### **Gerente Comercial y Logística**

Responsable del almacenamiento de la materia prima para la elaboración del producto en todas sus etapas de producción hasta el producto terminado.

Responsable de cumplir el presupuesto de ventas esperado por los accionistas.

Formar un equipo de ventas y distribución de alto rendimiento.

Responsable del crédito y cartera de la empresa.

### **Equipo de Ventas**

Cumplimiento de presupuesto asignado por zona.

### **Equipo de Despacho**

Entrega del producto asignado en base a la gestión de la fuerza de ventas.

### **Bodeguero**

Responsable de la custodia y almacenamiento de todo el producto, tanto de materia prima como producto terminado.



## Anexo 10.- Detalle de la Inversión Inicial y Financiamiento

Inversión Inicial	Precio	Unidad	Total
<b>Gastos para inicio de operaciones</b>			
Gasto de constitución	1	1,800	2,800
Patente	1	500	500
Página de internet	1	2,500	2,500
Diseño del logo e imagen corporativa	1	400	400
<b>Total gastos para inicio de operaciones</b>			<b>6,200</b>
<b>Activo fijo</b>			
<b>Instalaciones y adecuaciones</b>			
Cuarto de Refrigeración	\$ 18,000	1	\$ 18,000
Terreno	\$ 200,000	1	\$ 50,000
<b>Total Instalaciones y adecuaciones</b>			<b>\$ 68,000</b>
<b>Maquinarias y Equipo</b>			
Equipo de refrigeración	\$ 5,000	1	\$ 5,000
<b>Total Maquinaria y Equipo</b>			<b>\$ 5,000</b>
<b>Equipos de computación</b>			
Computadoras de escritorio	\$ 850	2	\$ 1,700
Computadoras portátil	\$ 1,500	4	\$ 6,000
Impresora	\$ 600	3	\$ 1,800
<b>Total Equipos de computación</b>			<b>\$ 9,500</b>
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorios	\$ 150	3	\$ 450
Sillas de escritorio	\$ 60	6	\$ 360
<b>Total Muebles y enseres</b>			<b>\$ 810</b>
<b>Total Activo fijo</b>			<b>\$ 83,310</b>
<b>Activo biológico</b>			
<b>Número de cabezas de ganado</b>			
Cabezas de ganado	\$ 490	225	\$ 110,331
<b>Total Activo Biológico</b>			<b>\$ 110,331</b>
<b>Capital de trabajo</b>			
<b>Inventario (Activo Biológico)</b>			
Gastos de ventas			\$ 47,333
Gastos de administración			\$ 138,315
<b>Total capital de trabajo</b>			<b>\$ 295,980</b>
<b>Capital de trabajo</b>		89%	<b>\$ 385,490</b>
Aportes de los socios		11%	\$ 50,000
<b>Total inversión inicial</b>		100%	<b>\$ 435,490</b>
Deuda		62%	\$ 269,843
<b>Capital</b>		38%	<b>\$ 165,647</b>

Tabla 4. Tabla de detalle de Inversión Inicial y Financiamiento

## Anexo 11.- Tabla de Amortización de la deuda

Monto (USD)	<b>269,843</b>	
Tasa (%)	10.69%	Crédito de la CFN
Plazo	5 años	Proyecto nuevo hasta el 70%
Amortización	2	
Cuotas	10 semestral	

Cuota	Fecha	Capital inicial	Pago Capital	Pago interés	Pago Dividendo	Saldo
<b>0</b>	01/07/2016				269,843	<b>269,843</b>
1	28/12/2016	269,843	-26,984	-14,423	-41,407	242,859
2	26/06/2017	242,859	-26,984	-12,981	-39,965	215,874
3	23/12/2017	215,874	-26,984	-11,538	-38,523	188,890
4	21/06/2018	188,890	-26,984	-10,096	-37,080	161,906
5	18/12/2018	161,906	-26,984	-8,654	-35,638	134,921
6	16/06/2019	134,921	-26,984	-7,212	-34,196	107,937
7	13/12/2019	107,937	-26,984	-5,769	-32,754	80,953
8	10/06/2020	80,953	-26,984	-4,327	-31,311	53,969
9	07/12/2020	53,969	-26,984	-2,885	-29,869	26,984
10	05/06/2021	26,984	-26,984	-1,442	-28,427	0

<b>TOTAL</b>	<b>-269,843</b>	<b>-79,327</b>	<b>-349,170</b>	<b>1,214,293</b>
--------------	-----------------	----------------	-----------------	------------------

Tabla 5. Tabla de amortización de la deuda

## Anexo 12.- Depreciación de Activos

Activo fijo	Vida útil	Depreciación anual	Depreciación mensual	Costo	Depreciación					
				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Instalaciones	10	1,800	150	18,000	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Maquinarias y equipos	10	500	42	5,000	500	500	500	500	500	500
Equipos de computación	5	1,900	158	9,500	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
Muebles y enseres	10	81	7	810	81	81	81	81	81	81
				<b>33,310</b>	<b>4,281</b>	<b>4,281</b>	<b>4,281</b>	<b>4,281</b>	<b>4,281</b>	<b>4,281</b>

Tabla 6. Tabla de Depreciación de Activos

### Anexo 13.- Análisis de Costos de Producción y Margen Bruto

<b>Análisis de Costos</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costo por libra de ganado en pie	\$ 0.70	\$ 0.72	\$ 0.75	\$ 0.77	\$ 0.80
Eficiencias en producción estimada	\$ -	-\$ 0.06	-\$ 0.07	-\$ 0.07	-\$ 0.07
Costo de Faenamiento Ganado	\$ 1.96	\$ 1.97	\$ 1.96	\$ 1.96	\$ 1.96
<b>Precio de Venta al Canal</b>	<b>\$ 2.80</b>	<b>\$ 2.80</b>	<b>\$ 2.89</b>	<b>\$ 2.89</b>	<b>\$ 2.99</b>
Costo de Ventas	70%	70%	68%	68%	65%
<b>Margen Bruto Esperado</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>35%</b>
	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 7. Tabla de Análisis de Costos y Margen Bruto

## Anexo 14.- Proyección de Ventas Mensual del Primer Año

UNITS	Proyecciones mensuales												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Estado de Resultados</b>													
<b>Ventas</b>													
Tiendas y Minimercados	US\$	\$0	\$0	\$0	\$179,289	\$179,289	\$187,826	\$179,289	\$187,826	\$187,826	\$179,289	\$170,751	\$187,826
<b>Ventas totales</b>	US\$	\$0	\$0	\$0	\$179,289	\$179,289	\$187,826	\$179,289	\$187,826	\$187,826	\$179,289	\$170,751	\$187,826
Ventas totales % growth	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%	-4.55%	4.76%	0.00%	-4.55%	-4.76%	10.00%
<b>Total Ventas</b>	US\$	\$0	\$0	\$0	\$179,289	\$179,289	\$187,826	\$179,289	\$187,826	\$187,826	\$179,289	\$170,751	\$187,826
<b>Total Ventas - % growth</b>	%	N/A	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%	-4.55%	4.76%	0.00%	-4.55%	-4.76%	10.00%
Costo de Ventas	US\$	-	-	-	125,502	125,502	131,478	125,502	131,478	131,478	125,502	119,526	131,478
Costo de Ventas como % ingresos	%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%
<b>Margen Bruto</b>	US\$	\$0	\$0	\$0	\$53,787	\$53,787	\$56,348	\$53,787	\$56,348	\$56,348	\$53,787	\$51,225	\$56,348
<b>Margen bruto</b>	%	N/A	N/A	N/A	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
<b>Gastos Administrativos y Ventas</b>													
<b>Ventas</b>													
Publicidad	US\$	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750
Gastos promocionales	US\$	8,083	8,083	8,083	8,083	8,083	8,083	8,083	8,083	8,083	8,083	8,083	8,083
<b>Total Gasto de Ventas</b>	US\$	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$11,833
Publicidad como % ingresos	%	0	0	0	2.09%	2.09%	2.09%	2.09%	2.09%	2.09%	2.09%	2.09%	2.09%
Gastos promocionales como % ingresos	%	0	0	0	4.51%	4.51%	4.30%	4.51%	4.30%	4.30%	4.51%	4.73%	4.30%
<b>Administrativos</b>													
Sueldos y salarios	US\$	27,012	27,012	27,012	27,012	27,012	27,012	27,012	27,012	27,012	27,012	27,012	27,012
Honorarios Profesionales	US\$	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575
Ariendo oficinas	US\$	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Ariendamiento galpón	US\$	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Viajeros	US\$	683	683	683	683	683	683	683	683	683	683	683	683
Telefonía Celular	US\$	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Gastos de puesta en marcha	US\$	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517
Otros gastos	US\$	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
<b>Total Gastos Administrativos</b>	US\$	\$34,579	\$34,579	\$34,579	\$34,579	\$34,579	\$34,579	\$34,579	\$34,579	\$34,579	\$34,579	\$34,579	\$34,579
<b>Administrativos expenses as % of Revenues</b>	%	100.0%	100.0%	100.0%	19.3%	18.4%	19.3%	18.4%	18.4%	18.4%	19.3%	20.3%	18.4%
<b>Total Gastos Administrativos y de Ventas</b>													
<b>SG&amp;A as a % of revenue</b>	%	N/A	N/A	N/A	25.9%	24.7%	25.9%	24.7%	24.7%	24.7%	25.9%	27.2%	24.7%
<b>Total Costos y Gastos</b>													
<b>Costos + Gastos como a % del Ingreso</b>	%	N/A	N/A	N/A	95.9%	94.7%	95.9%	94.7%	94.7%	94.7%	95.9%	97.2%	94.7%
<b>EBITDA</b>	US\$	(\$46,412)	(\$46,412)	(\$46,412)	\$7,374	\$9,936	\$7,374	\$7,374	\$9,936	\$9,936	\$7,374	\$4,813	\$9,936
<b>EBITDA margin</b>	%	N/A	N/A	N/A	4.1%	5.3%	4.1%	4.1%	5.3%	5.3%	4.1%	2.8%	5.3%
<b>Depreciation and amortization</b>													
Depreciación	US\$	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357
Amortización	US\$	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357	\$357
<b>Total D&amp;A</b>	US\$	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	\$7,018	\$9,579	\$7,018	\$7,018	\$9,579	\$9,579	\$7,018	\$4,456	\$9,579
<b>EBIT</b>	US\$	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)
<b>EBIT margin</b>	%	N/A	N/A	N/A	3.9%	3.9%	3.9%	3.9%	5.1%	5.1%	3.9%	2.6%	5.1%
<b>Costos financieros</b>													
Costo financiero de la deuda	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$14,423	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12,981
<b>Total net financing expenses</b>	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$14,423)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12,981
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	US\$	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	\$7,018	(\$4,844)	\$7,018	\$9,579	\$9,579	\$7,018	\$4,456	(\$3,402)
<b>EBT margin</b>	%	N/A	N/A	N/A	3.9%	-2.6%	3.9%	3.9%	5.1%	5.1%	3.9%	2.6%	-1.8%
Participación de empleados	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Porcentaje participación de empleados</b>	%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
<b>EBI</b>	US\$	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	\$7,018	(\$4,844)	\$7,018	\$9,579	\$9,579	\$7,018	\$4,456	(\$3,402)
<b>EBT margin</b>	%	N/A	N/A	N/A	3.9%	-2.6%	3.9%	3.9%	5.1%	5.1%	3.9%	2.6%	-1.8%
Impuestos	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Porcentaje de impuestos</b>	%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%
<b>UTILIDAD NETA</b>	US\$	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	(\$46,769)	\$7,018	(\$4,844)	\$7,018	\$9,579	\$9,579	\$7,018	\$4,456	(\$3,402)
<b>Margen neto</b>	%	0.0%	0.0%	0.0%	3.9%	-2.6%	3.9%	3.9%	5.1%	5.1%	3.9%	2.6%	-1.8%

	UNITS	Proyecciones mensuales												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Estado de Situación Financiera</b>														
<b>Activos</b>														
<b>Activos Corrientes</b>														
Caja y Bancos	US\$	\$241,848	\$201,880	\$155,468	\$109,056	\$241,932	\$254,809	\$235,792	\$240,692	\$256,082	\$266,018	\$267,166	\$266,003	\$247,926
Inventario	US\$	110,331	110,331	110,331	110,331	110,331	104,829	98,351	94,849	95,371	95,621	95,621	95,621	95,621
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>US\$</b>	<b>\$352,180</b>	<b>\$312,211</b>	<b>\$265,799</b>	<b>\$219,387</b>	<b>\$352,264</b>	<b>\$359,638</b>	<b>\$334,143</b>	<b>\$335,541</b>	<b>\$351,453</b>	<b>\$361,389</b>	<b>\$362,787</b>	<b>\$361,624</b>	<b>\$343,547</b>
<b>Supuestos de Activos corrientes</b>		<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>
Días por año	días	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cuenta por cobrar Tiendas y Minimercados - días de ingreso	días	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
Inventario - días del costo	días	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
<b>Activos no corrientes</b>														
<b>Propiedad, planta y equipo</b>														
Costo	US\$	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310
Depreciación acumulada	US\$	357	714	1,070	1,427	1,784	2,141	2,497	2,854	3,211	3,568	3,924	4,281	4,281
<b>Propiedad, planta y equipo neto</b>	<b>US\$</b>	<b>\$83,310</b>	<b>\$82,953</b>	<b>\$82,597</b>	<b>\$82,240</b>	<b>\$81,883</b>	<b>\$81,526</b>	<b>\$81,170</b>	<b>\$80,813</b>	<b>\$80,456</b>	<b>\$80,099</b>	<b>\$79,743</b>	<b>\$79,386</b>	<b>\$79,029</b>
<b>Otros activos</b>														
Intangibles	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización Acumulada	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Otros activos neto</b>	<b>US\$</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>US\$</b>	<b>\$83,310</b>	<b>\$82,953</b>	<b>\$82,597</b>	<b>\$82,240</b>	<b>\$81,883</b>	<b>\$81,526</b>	<b>\$81,170</b>	<b>\$80,813</b>	<b>\$80,456</b>	<b>\$80,099</b>	<b>\$79,743</b>	<b>\$79,386</b>	<b>\$79,029</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>US\$</b>	<b>\$435,490</b>	<b>\$395,165</b>	<b>\$348,396</b>	<b>\$301,627</b>	<b>\$434,147</b>	<b>\$441,164</b>	<b>\$415,312</b>	<b>\$416,354</b>	<b>\$431,909</b>	<b>\$441,488</b>	<b>\$442,529</b>	<b>\$441,009</b>	<b>\$422,576</b>
<b>Pasivos</b>														
<b>Pasivos Corrientes</b>														
Necessary to finance (NTF)	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest on NTF	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Deuda corto plazo	US\$	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969
Proveedores	US\$	0	0	0	125,502	131,478	125,502	131,478	125,502	131,478	125,502	119,526	131,478	131,478
Empleados	US\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IESS por pagar	US\$	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444
Impuestos	US\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos corrientes</b>	<b>US\$</b>	<b>\$53,969</b>	<b>\$60,412</b>	<b>\$60,412</b>	<b>\$60,412</b>	<b>\$185,914</b>	<b>\$191,891</b>	<b>\$185,914</b>	<b>\$191,891</b>	<b>\$185,914</b>	<b>\$191,891</b>	<b>\$185,914</b>	<b>\$179,938</b>	<b>\$191,890</b>
<b>Current Liabilities Assumptions</b>														
Days per year	días	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Proveedores times of OPEX	días	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x
<b>Pasivo a largo plazo</b>														
Deuda a largo plazo	US\$	\$215,874	\$215,874	\$215,874	\$215,874	\$215,874	\$215,874	\$188,890	\$188,890	\$188,890	\$188,890	\$188,890	\$188,890	\$161,906
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	<b>US\$</b>	<b>\$215,874</b>	<b>\$215,874</b>	<b>\$215,874</b>	<b>\$215,874</b>	<b>\$215,874</b>	<b>\$215,874</b>	<b>\$188,890</b>	<b>\$188,890</b>	<b>\$188,890</b>	<b>\$188,890</b>	<b>\$188,890</b>	<b>\$188,890</b>	<b>\$161,906</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>US\$</b>	<b>\$269,843</b>	<b>\$276,287</b>	<b>\$276,287</b>	<b>\$276,287</b>	<b>\$401,789</b>	<b>\$401,789</b>	<b>\$374,804</b>	<b>\$380,781</b>	<b>\$380,781</b>	<b>\$374,804</b>	<b>\$368,828</b>	<b>\$353,796</b>	
<b>Patrimonio</b>														
Capital	US\$	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647
Pérdida del ejercicio acumulado	US\$	0	(46,769)	(93,538)	(140,307)	(183,289)	(226,271)	(271,115)	(318,000)	(364,833)	(411,666)	(458,500)	(505,333)	(552,166)
Pérdida del ejercicio	US\$	0	(46,769)	(93,538)	(140,307)	(183,289)	(226,271)	(271,115)	(318,000)	(364,833)	(411,666)	(458,500)	(505,333)	(552,166)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>US\$</b>	<b>\$165,647</b>	<b>\$118,878</b>	<b>\$72,109</b>	<b>\$25,340</b>	<b>\$32,358</b>	<b>\$39,376</b>	<b>\$34,532</b>	<b>\$41,549</b>	<b>\$51,128</b>	<b>\$60,707</b>	<b>\$67,725</b>	<b>\$74,182</b>	<b>\$68,780</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>US\$</b>	<b>\$435,490</b>	<b>\$395,165</b>	<b>\$348,396</b>	<b>\$301,627</b>	<b>\$434,147</b>	<b>\$441,164</b>	<b>\$415,312</b>	<b>\$416,354</b>	<b>\$431,909</b>	<b>\$441,488</b>	<b>\$442,529</b>	<b>\$441,009</b>	<b>\$422,576</b>



## Anexo 15.- Proyección de Ventas Años 1 al 5

UNITS	Proyecciones					
	Año 0 dic-31	Año 1 dic-31	Año 2 dic-31	Año 3 dic-31	Año 4 dic-31	Año 5 dic-31
<b>Estado de Resultados</b>						
<b>Ventas</b>						
Tiendas y Minimercados	US\$	\$1,639,209	\$2,209,176	\$2,352,362	\$2,422,933	\$2,579,973
<b>Ventas totales</b>		\$1,639,209	\$2,209,176	\$2,352,362	\$2,422,933	\$2,579,973
Ventas totales % growth	%	0.00%	34.77%	6.48%	3.00%	6.48%
<b>Total Ventas</b>	<b>US\$</b>	<b>\$1,639,209</b>	<b>\$2,209,176</b>	<b>\$2,352,362</b>	<b>\$2,422,933</b>	<b>\$2,579,973</b>
Total Ventas - % growth	%	N/A	34.77%	6.48%	3.00%	6.48%
Costo de Ventas	US\$	1,147,447	1,551,353	1,595,016	1,639,803	1,685,734
Costo de Ventas como % ingresos		<b>70.00%</b>	<b>70.22%</b>	<b>67.80%</b>	<b>67.68%</b>	<b>65.34%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>US\$</b>	<b>\$491,763</b>	<b>\$657,823</b>	<b>\$757,346</b>	<b>\$783,130</b>	<b>\$894,239</b>
Margen bruto	%	30.0%	29.8%	32.2%	32.3%	34.7%
<b>Gastos Administrativos y Ventas</b>						
<b>Ventas</b>						
Publicidad	US\$	45,000	0	0	0	0
Gastos promocionales	US\$	97,000	40,111	41,467	42,869	44,318
<b>Total Gasto de Ventas</b>	<b>US\$</b>	<b>\$142,000</b>	<b>\$40,111</b>	<b>\$41,467</b>	<b>\$42,869</b>	<b>\$44,318</b>
Publicidad como % ingresos	%	2.75%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos promocionales como % ingresos	%	5.92%	1.82%	1.76%	1.77%	1.72%
<b>Administrativos</b>						
<b>Crecimiento</b>	%		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Sueldos y salarios	US\$	324,149	363,140	374,034	385,255	396,813
Honorarios Profesionales	US\$	6,900	7,107	7,320	7,540	7,766
Arriendo oficinas	US\$	7,200	7,443	7,695	7,955	8,224
Arrendamiento galpón	US\$	60,000	61,800	63,654	65,564	67,531
Viáticos	US\$	8,196	8,442	8,695	8,956	9,225
Telefonia Celular	US\$	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Gastos de puesta en marcha	US\$	6,200	0	0	0	0
Otros gastos	US\$	500	515	530	546	562
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>US\$</b>	<b>\$414,945</b>	<b>\$450,301</b>	<b>\$463,838</b>	<b>\$477,783</b>	<b>\$492,147</b>
Administrativos expenses as % of Revenues	%	25.3%	20.4%	19.7%	19.7%	19.1%
<b>Total Gastos Administrativos y de Ventas</b>	<b>US\$</b>	<b>\$556,945</b>	<b>\$490,412</b>	<b>\$505,305</b>	<b>\$520,652</b>	<b>\$536,465</b>
SG&A as a % of revenue	%	34.0%	22.2%	21.5%	21.5%	20.8%
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>US\$</b>	<b>\$1,704,392</b>	<b>\$2,041,765</b>	<b>\$2,100,321</b>	<b>\$2,160,454</b>	<b>\$2,222,199</b>
Costos + Gastos como a % del ingreso	%	104.0%	92.4%	89.3%	89.2%	86.1%
<b>EBITDA</b>	<b>US\$</b>	<b>(\$65,182)</b>	<b>\$167,411</b>	<b>\$252,041</b>	<b>\$262,478</b>	<b>\$357,774</b>
EBITDA margen	%	-4.0%	7.6%	10.7%	10.8%	13.9%
<b>Depreciation and amortization</b>						
Depreciación	US\$	\$4,281	\$4,281	\$4,281	\$4,281	\$4,281
Amortization	US\$					
<b>Total D&amp;A</b>	<b>US\$</b>	<b>\$4,281</b>	<b>\$4,281</b>	<b>\$4,281</b>	<b>\$4,281</b>	<b>\$4,281</b>
<b>EBIT</b>	<b>US\$</b>	<b>(\$69,463)</b>	<b>\$163,130</b>	<b>\$247,760</b>	<b>\$258,197</b>	<b>\$353,493</b>
EBIT margen	%	-4.2%	7.4%	10.5%	10.7%	13.7%
<b>Costos financieros</b>						
Costo financiero de la deuda	US\$	\$27,404	\$21,635	\$15,865	\$10,096	\$4,327
<b>Total net financing expenses</b>	<b>US\$</b>	<b>\$27,404</b>	<b>\$21,635</b>	<b>\$15,865</b>	<b>\$10,096</b>	<b>\$4,327</b>
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	<b>US\$</b>	<b>(\$96,867)</b>	<b>\$141,495</b>	<b>\$231,894</b>	<b>\$248,101</b>	<b>\$349,166</b>
EBT margen	%	-5.9%	6.4%	9.9%	10.2%	13.5%
Participación de empleados	US\$	\$0	\$21,224	\$34,784	\$37,215	\$52,375
Porcentaje participación de empleados	%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
<b>EBT</b>	<b>US\$</b>	<b>(\$96,867)</b>	<b>\$120,271</b>	<b>\$197,110</b>	<b>\$210,886</b>	<b>\$296,791</b>
EBT margen	%	-5.9%	5.4%	8.4%	8.7%	11.5%
Impuestos	US\$	\$0	\$26,460	\$43,364	\$46,395	\$65,294
Porcentaje de impuestos	%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>US\$</b>	<b>(\$96,867)</b>	<b>\$93,811</b>	<b>\$153,746</b>	<b>\$164,491</b>	<b>\$231,497</b>
Margen neto	%	-5.9%	4.2%	6.5%	6.8%	9.0%

UNITS	Proyecciones						
	Año 0 dic-31	Año 1 dic-31	Año 2 dic-31	Año 3 dic-31	Año 4 dic-31	Año 5 dic-31	
<b>Estado de Situación Financiera</b>							
<b>Activos</b>							
<b>Activos Corrientes</b>							
Caja y Bancos	US\$	\$241,848	\$247,926	\$304,070	\$438,791	\$559,262	\$775,341
Inventario	US\$	110,331	95,621	129,279	132,918	136,650	140,478
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>US\$</b>	<b>\$352,180</b>	<b>\$343,547</b>	<b>\$433,349</b>	<b>\$571,709</b>	<b>\$695,912</b>	<b>\$915,819</b>
<b>Supuestos de Activos corrientes</b>							
Días por año	días		360	360	360	360	360
Cuenta por cobrar Tiendas y Minimercados - días del ingreso	días		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inventario - días del costo	días		30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
<b>Activos no corrientes</b>							
<b>Propiedad, planta y equipo</b>							
Costo	US\$	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310	83,310
Depreciación acumulada	US\$		4,281	8,562	12,843	17,124	21,405
<b>Propiedad, planta y equipo neto</b>	<b>US\$</b>	<b>\$83,310</b>	<b>\$79,029</b>	<b>\$74,748</b>	<b>\$70,467</b>	<b>\$66,186</b>	<b>\$61,905</b>
<b>Otros activos</b>							
Intangibles	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización Acumulada	US\$						
<b>Otros activos neto</b>	<b>US\$</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>US\$</b>	<b>\$83,310</b>	<b>\$79,029</b>	<b>\$74,748</b>	<b>\$70,467</b>	<b>\$66,186</b>	<b>\$61,905</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>US\$</b>	<b>\$435,490</b>	<b>\$422,576</b>	<b>\$508,097</b>	<b>\$642,176</b>	<b>\$762,098</b>	<b>\$977,724</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>							
Necessary to finance (NTF)	US\$		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest on NTF	%			0.00%	0.0%	0.0%	
Deuda corto plazo	US\$	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$53,969	\$0
Proveedores	US\$		131,478	129,279	132,918	136,650	140,478
Empleados	US\$		0	21,224	34,784	37,215	52,375
IESS por pagar	US\$		6,444	6,637	6,836	7,041	7,252
Impuestos	US\$		0	26,460	43,364	46,395	65,294
<b>Total Pasivos corrientes</b>	<b>US\$</b>	<b>\$53,969</b>	<b>\$191,890</b>	<b>\$237,569</b>	<b>\$271,871</b>	<b>\$281,270</b>	<b>\$265,399</b>
<b>Current Liabilities Assumptions</b>							
Days per year	días		360	360	360	360	360
Proveedores times of OPEX	días		30.0x	30.0x	30.0x	30.0x	30.0x
<b>Pasivo a largo plazo</b>							
Deuda a largo plazo	US\$	\$215,874.28	\$161,906	\$107,937.14	\$53,968.57	\$0	\$0
Utilidades retenidas	US\$		0	0	150,690	315,181	546,678
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	<b>US\$</b>	<b>\$215,874.3</b>	<b>\$161,906</b>	<b>\$107,937.1</b>	<b>\$204,658.6</b>	<b>\$315,181.1</b>	<b>\$546,678.1</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>US\$ 000</b>	<b>\$269,843</b>	<b>\$353,796</b>	<b>\$345,506</b>	<b>\$476,530</b>	<b>\$596,451</b>	<b>\$812,077</b>
Capital	US\$	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647	\$165,647
Utilidades retenidas	US\$		0	(96,867)	(99,923)	(99,923)	(99,923)
Pérdida del ejercicio	US\$		(\$96,867)	(\$3,056)	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>US\$</b>	<b>\$165,647</b>	<b>\$68,780</b>	<b>\$162,591</b>	<b>\$165,647</b>	<b>\$165,647</b>	<b>\$165,647</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>US\$</b>	<b>\$435,490</b>	<b>\$422,576</b>	<b>\$508,097</b>	<b>\$642,176</b>	<b>\$762,098</b>	<b>\$977,724</b>

UNITS	Proyecciones					
	Año 0 dic-31	Año 1 dic-31	Año 2 dic-31	Año 3 dic-31	Año 4 dic-31	Año 5 dic-31
<b>Flujo de efectivo</b>						
<b>A. Cash Flow from Operations</b>						
Utilidad neta	US\$	(\$96,867)	\$93,811	\$153,746	\$164,491	\$231,497
Más: Depreciación	US\$	4,281	4,281	4,281	4,281	4,281
<b>Utilidad ajustada</b>	<b>US\$</b>	<b>(\$92,586)</b>	<b>\$98,092</b>	<b>\$158,027</b>	<b>\$168,772</b>	<b>\$235,778</b>
<b>Disminución/(Incremento) en Activos Corrientes</b>						
Cuenta por cobrar Tiendas y Minimercados	US\$	-	-	-	-	-
Inventario	US\$	14,711	(33,659)	(3,639)	(3,732)	(3,828)
<b>Disminución/(Incremento) en Activos Corrientes</b>	<b>US\$</b>	<b>\$14,711</b>	<b>(\$33,659)</b>	<b>(\$3,639)</b>	<b>(\$3,732)</b>	<b>(\$3,828)</b>
<b>Incremento/(Disminución) en Pasivos Corrientes</b>						
Proveedores	US\$	131,478	(2,199)	3,639	3,732	3,828
Empleados	US\$	-	21,224	13,560	2,431	15,160
IESS por pagar	US\$	6,444	193	199	205	211
Impuestos	US\$	-	26,460	16,905	3,031	18,899
<b>Incremento/(Disminución) en Pasivos Corrientes</b>	<b>US\$</b>	<b>\$137,922</b>	<b>\$45,678</b>	<b>\$34,302</b>	<b>\$9,399</b>	<b>\$38,098</b>
<b>Capital de trabajo Disminución/(Incremento)</b>	<b>US\$</b>	<b>\$152,633</b>	<b>\$12,020</b>	<b>\$30,664</b>	<b>\$5,667</b>	<b>\$34,270</b>
<b>Flujo de caja en actividades de operaciones</b>	<b>US\$</b>	<b>\$60,047</b>	<b>\$110,112</b>	<b>\$188,690</b>	<b>\$174,439</b>	<b>\$270,048</b>
<b>B. Cash Flow In Investing</b>						
Adquisiciones de activo fijo	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo de caja en actividades de inversión</b>	<b>US\$</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>C. Cash Flow from Financing</b>						
Deuda financiera	US\$	(\$53,969)	(\$53,969)	(\$53,969)	(\$53,969)	(\$53,969)
Aportes de capital	US\$	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja en actividades de financiamiento</b>	<b>US\$</b>	<b>(\$53,969)</b>	<b>(\$53,969)</b>	<b>(\$53,969)</b>	<b>(\$53,969)</b>	<b>(\$53,969)</b>
<b>Flujo de caja al final del período</b>	<b>US\$</b>	<b>\$6,078</b>	<b>\$56,143</b>	<b>\$134,722</b>	<b>\$120,470</b>	<b>\$216,080</b>
Total Dividends	US\$000	0	0	0	0	0
<b>Period's Cash Flow</b>	<b>US\$ 000</b>	<b>\$6,078</b>	<b>\$56,143</b>	<b>\$134,722</b>	<b>\$120,470</b>	<b>\$216,080</b>
Saldo de caja al inicio del período		\$241,848	\$247,926	\$247,926	\$247,926	\$247,926
<b>Saldo de caja al final del período</b>		<b>241,848</b>	<b>247,926</b>	<b>304,070</b>	<b>382,648</b>	<b>464,006</b>

## BIBLIOGRAFÍA

- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas:  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- Malhotra N., Investigación de Mercados, 2008
- Noboa, F., Ventaja Competitiva, 2006
- Noboa, F., Ventaja Competitiva Sostenible, 2006
- Noboa, F., Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad, 2006
- Palacio, E., Tipos de Estructura Organizacional, 2011,  
<https://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/09/08/58/>
- Mullins, J., Walker, O., Boyd,H., Larréché, J., Administración del Marketing, 2007
- Worm, G., Modelo de Valoración de Activos de Capital, 2016
- Economipedia.com, 2016, obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno.html>
- Economipedia.com, 2016, obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- Ross, S., Westerfield R., Jaffe J, Finanzas Corporativas, 2012