

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Supermercado Virtual de Producto Cárnicos

Sayra Alexandra Llumiquinga Vilatuña

Carmen Lorena Velasco Guevara

Simon Rose, MBA

Director de Trabajo de Titulación

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

Quito, julio de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Mercado Virtual de Productos Cárnicos

Sayra Alexandra Llumiquinga Vilatuña

Carmen Lorena Velasco Guevara

Firmas

Simon Rose, MBA.
Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera S., Ph.D.
Director de la Maestría de Administración de
Empresas

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

Quito, julio de 2019

© 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 y apellidos:

Sayra Alexandra Llumiyinga Vilatuña

Código de estudiante:

00142869

Cédula de Identidad:

1716499353

Lugar y Fecha:

Quito, julio de 2019

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos:

Carmen Lorena Velasco Guevara

Código de estudiante:

00203900

Cédula de Identidad:

17086315003

Lugar y Fecha:

Quito, julio de 2019

Dedicatoria

A María Ercilia: mi madre, el mejor ejemplo de amor, coraje y valentía, todo lo que soy ahora se lo debo a ella, a mis hermanas: Ana María y Gabriela Estefanía, ellas son quienes me hacen mejor persona día a día, a Luis Antonio, el mejor abuelo del mundo y de la Tierra al Cielo: a Eduardo, mi padre, mi maestro y ahora mi ángel.

Sayra LlumiQuinga V.

Dedicatoria

A mis tres amores: Daniela y Valentina mis amadas hijas cómplices de aventuras y fuente de inspiración. A Patricio, mi amado esposo, amigo y compañero de vida por su amor y apoyo incondicional.

Lorena Velasco G.

Resumen

Res Express es una oportunidad de negocio que se dedicará a la comercialización de productos cárnicos a través de un supermercado virtual, ofreciendo productos personalizados y en porciones, que permitirá al cliente tener acceso a un alto nivel de variedad de productos cárnicos, procesados con rigurosos estándares de higiene y calidad los cuales se ajusten a sus necesidades.

Su objetivo es ofrecer una nueva manera de comprar productos cárnicos en porciones con asesoría personalizada; creando así una nueva cultura en cuanto a carnes se refiere de manera que el cliente tenga la opción de adquirir los productos en diferentes presentaciones (porciones, cortes, filetes o piezas) los cuales serán empacados de acuerdo al cronograma de consumo del cliente (diario, semanal, mensual).

Estos aspectos serán los atributos diferenciadores de los productos cárnicos ofertados en el supermercado virtual de carnes y fuente de ventaja competitiva, que permitirán hacer frente a la alta rivalidad que presentan las grandes cadenas minoristas de supermercados, fortaleciendo gradualmente el posicionamiento de una marca ecuatoriana de productos cárnicos en el mercado nacional y que el país obtenga una mejor evolución en este sector. Así también, garantizando la disponibilidad de los atributos diferenciadores mencionados, se generará confianza en los clientes para realizar su compra a través de un mercado virtual, fidelizándose a la marca.

Los productos de Res Express están enfocados para segmentos de estratos socioeconómicos A y B, que representan el 13,8% de la población, quienes tienen acceso a internet entre el 98% y 100%. Como punto de partida, Res Express estará preparada para llegar a cualquier sector del área urbana de la ciudad de Quito y las parroquias rurales Nayón, Cumbayá, Tumbaco y Conocoto; así como también al cantón Rumiñahui en el Valle de los Chillos.

De acuerdo al análisis financiero realizado, se confirma que esta oportunidad de negocio es rentable, dado que la proyección a cinco años da un VAN de \$102.458,16 y una TIR de 53,05% en el escenario realista, siendo atractiva para los inversionistas y por otro lado se abre la posibilidad de incrementar el consumo de productos de buena calidad de producción nacional, sustituyendo las importaciones.

Palabras clave: productos cárnicos, carnes, supermercado virtual, porciones

Abstract

Res Express is a business opportunity dedicated to the marketing of meat products through a virtual supermarket, offering customized products which customers have access to a high level of meat products, processed with rigorous hygiene standards and the quality are adjusted to their needs.

Its objective is to offer a new way to buy meat products in portions with personalized advice; thus create a new culture in the cars refers to the way to buy the products in different presentations (portions, cuts, steaks or pieces) which are packaged according to the customer's consumption schedule (daily, weekly, monthly).

These aspects will be the attributes of the meat products offered in the virtual supermarket of meats and the source of competitive advantage to the retail businesses of the supermarkets, positioning of an Ecuadorian brand of meat products in the national market. Likewise, guaranteeing the availability of the differentiating results, confidence will be generated in the customers to make their purchase through a virtual market, loyalty to the brand.

The products of Res Express are focused on the segments of socioeconomic strata A and B, which represent 13.8% of the population, who have access to the internet between 98% and 100%. As a starting point, Res Express will be ready to reach any sector of the urban area of the city of Quito and the rural parishes of Nayón, Cumbayá, Tumbaco, Conocoto and also Rumiñahui in the Chillos Valley.

According to the financial analysis, it is confirmed that this business opportunity is profitable, given that it is projected at five years in a NPV of \$ 102.458,16 and an IRR of 53,05% in the realistic scenario, being attractive to investors. On the other hand, the possibility of increasing the consumption of good quality products of national production, substituting imports is evident.

Keywords: meat products, meats, virtual supermarket, portions.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	6
Abstract.....	7
TABLAS.....	10
Tabla de Figuras	10
Tabla de Tablas.....	10
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	11
1.1 Justificación.....	11
1.2 Tendencias del Macro Entorno.....	12
1.3 Análisis Sectorial.....	13
1.4 Análisis de la competencia.....	14
CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	17
2.1 El volumen del negocio.....	18
2.2 Diseño de la investigación del mercado.....	20
2.3 Realización de la investigación del mercado.....	22
2.4 Resultados de la investigación de mercado.....	23
CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	26
3.1 Estrategia Genérica.....	26
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	27
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	28
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	29
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL.....	33
4.1 Precio.....	33
4.2 Producto.....	34
4.3 Plaza.....	36
4.4 Promoción.....	37
4.5 Plan de Ventas.....	38
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO.....	40
5.1 Supuestos generales.....	40
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	42
5.3 Estados Financieros Proyectados.....	44
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	47
5.5 Punto de Equilibrio.....	48
5.6 El TIR y el VAN.....	49
5.7 Análisis de Sensibilidad.....	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS.....	53
Anexo 1. Tendencias del Macro Entorno.....	53
Anexo 2. Análisis Sectorial.....	56
Anexo 3. Análisis de la competencia.....	60
Anexo 4. Tabulación de resultados de la entrevista para la investigación cualitativa.....	63
Anexo 5. Tabulación resultados de la encuesta para la investigación cuantitativa.....	70
Anexo 6. Buyer persona.....	78
Anexo 7. Análisis FODA.....	80
Anexo 8. Matriz de Gestión de Riesgos.....	81

Anexo 9. Descripción de cargos.....	82
Anexo 10. Ejemplo hojas de vida.....	87
Anexo 11. Precios de los productos.....	89
Anexo 12. Productos Res Express.....	90
Anexo 13: página web y aplicación para teléfonos móviles.	92
Anexo 14. Plan de ventas.	95
Anexo 15. Supuestos generales.	98
Anexo 16. Inversión Inicial.....	98
Anexo 17. Depreciación de los Activos Fijos.....	98
Anexo 18. Capital de Trabajo.....	99
Anexo 19. Inversión Total Inicial Requerida.....	100
Anexo 20. Tabla de Amortización Anual crédito año 0.....	100
Anexo 21. Cálculo del CAPM y WACC.....	103
Anexo 22. Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias.....	105
Anexo 23. Situación Laboral.....	108
Anexo 24. Balance de Situación General: Escenario Realista.....	109
Anexo 25. Inventario.....	112
Anexo 26. Inversión Maquinaria y Equipo Año 2.....	112
Anexo 27. Índices Financieros.....	113
Anexo 28. Estado de Flujo de Efectivo Contable.....	114
Anexo 29. Punto de Equilibrio.....	117
Anexo 30. Cálculo de la TIR y VAN.....	118
Anexo 31. Análisis de Sensibilidad.....	119

TABLAS

Índice de Figuras

Figura 1 Fuerzas Sectoriales de Porter	13
Figura 3 Organigrama – enero 2021	30
Figura 4 Matriz de calidad de Kotler	34
Figura 5 Marca Res Express	35
Figura 6 Empaque productos Res Express	35

Índice de Tablas

Tabla 1 Consumo de Carne* (Kg/persona/año)	18
Tabla 2 Segmento geográfico	18
Tabla 3 Segmento demográfico	19
Tabla 4 Consideraciones para definir el tamaño del mercado	19
Tabla 5 Tamaño del mercado	20
Tabla 6 Principales características estrato socio económico A y B	22
Tabla 7 Composición nutricional por 100 gramos de carne roja	36
Tabla 8 Variación del PIB	40
Tabla 9 Inflación	41
Tabla 10 Incremento salarial	41
Tabla 11 Incremento Progresivo de Personal	44
Tabla 12 Resumen VAN y TIR	49

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Justificación.

Los alimentos son un rol de alta prioridad para la planificación económica gubernamental y la creación de un supermercado virtual de carnes se alinea dentro de los sectores priorizados del cambio de la matriz productiva: Alimentos frescos y procesados. Nuestra empresa quiere iniciar su proceso de producción, utilizando materia prima ecuatoriana (ganado de raza Brahman específicamente de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas). Se ha analizado que entre los factores que han constituido una limitante para el desarrollo de la producción local están las imperfecciones en la cadena de valor, el tamaño relativamente reducido de operaciones que no permite alcanzar economías de escala y obliga a enfrentar costos de producción elevados para el sistema de precios vigente en el país.

Con este proyecto queremos darle a nuestro producto un valor agregado con la creación de la marca, ofrecer productos cárnicos personalizados, en porciones de acuerdo a las necesidades de los clientes, empacados al vacío, asesoría en cultura de carne, disponibilidad de la tienda virtual, y sobre todo poder diversificar nuestra oferta, posicionar una marca ecuatoriana de productos cárnicos en el mercado nacional y que el país obtenga una mejor evolución en este sector.

Por otro lado, el ofrecer productos cárnicos de buena calidad, personalizados y con un mayor alcance a través de una tienda virtual, se abre la posibilidad de incrementar el consumo de este tipo de productos así como también la sustitución de importaciones de carnes por la producción local, pues el ofrecer productos cárnicos que integren valores agregados en los procesos dará como resultado una ventaja para disminuir la importación de otros países.

1.2 Tendencias del Macro Entorno.

Según los datos de las siguientes cuatro tendencias señaladas en esta sección, se presenta una gran oportunidad de negocio en el sector cárnico para coexistir en las condiciones actuales de dicho sector; así también, se identifica un espacio importante para atender a los consumidores de carne de res en el Ecuador.

El sector agropecuario sin duda tiene gran importancia en el mercado ecuatoriano. Analizando la contribución al Producto Interno Bruto (PIB) por tipo de industria en 2017, la contribución del sector agropecuario ocupa el quinto lugar con un 8,2%, después de las industrias de manufactura (13,3%), construcción (11,6%), comercio (9,5%) y enseñanza y servicios de salud (8,9%). Es decir que, sin duda alguna el sector agropecuario representa una clara oportunidad de emprendimiento.

Por otro lado, de acuerdo a la estadística de comercio exterior del Ecuador, entre los principales productos cárnicos importados está la carne fresca bovina, porcina y ovina. Si bien sus importaciones han disminuido en los últimos cinco años, esto se ha debido a los aranceles aplicados a este tipo de productos. Así por ejemplo, los cortes finos de res que tenían un 20% de arancel, a partir del 2015 se aplicó un 45% adicional. En el Anexo 1 se presentan las importaciones de productos cárnicos en precios FOB y toneladas métricas de peso neto.

Sin embargo, el país tiene la suficiente capacidad para satisfacer el consumo actual de carne de sus habitantes. Cada año se procesan alrededor de 220 000 toneladas métricas de carne de res; éstas son obtenidas de un millón de reses faenadas en canales formales; es decir que, las importaciones son prácticamente irrelevantes respecto al consumo de cárnicos en el país.

El consumo total de carnes per cápita de los ecuatorianos corresponde a 54 Kg de las distintas variedades (aves, cerdo, res, pescados), pero la Organización de las

Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), recomienda que el consumo sea de 80 Kg por año. Siendo el consumo per cápita de carne de res en el país de 9 kg, se identifica un importante espacio con oportunidades de crecimiento en el mercado local.

Se pretende entonces, dar una nueva alternativa al consumidor de productos cárnicos donde encuentre opciones al alcance de sus necesidades por calidad, cantidades requeridas y facilidad de acceso a la compra, principalmente.

1.3 Análisis Sectorial.

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo del sector de productos cárnicos, se elaboró el análisis sectorial empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. (Porter M. E., 1980). En el siguiente gráfico (figura 1) se ha definido por colores semaforizados, la incidencia de cada fuerza, mostrando en color rojo los que ejercen mayor poder de disuasión para ingresar al sector, en naranja los de moderado poder, y en verde los que no representan mayor impedimento de acceso.

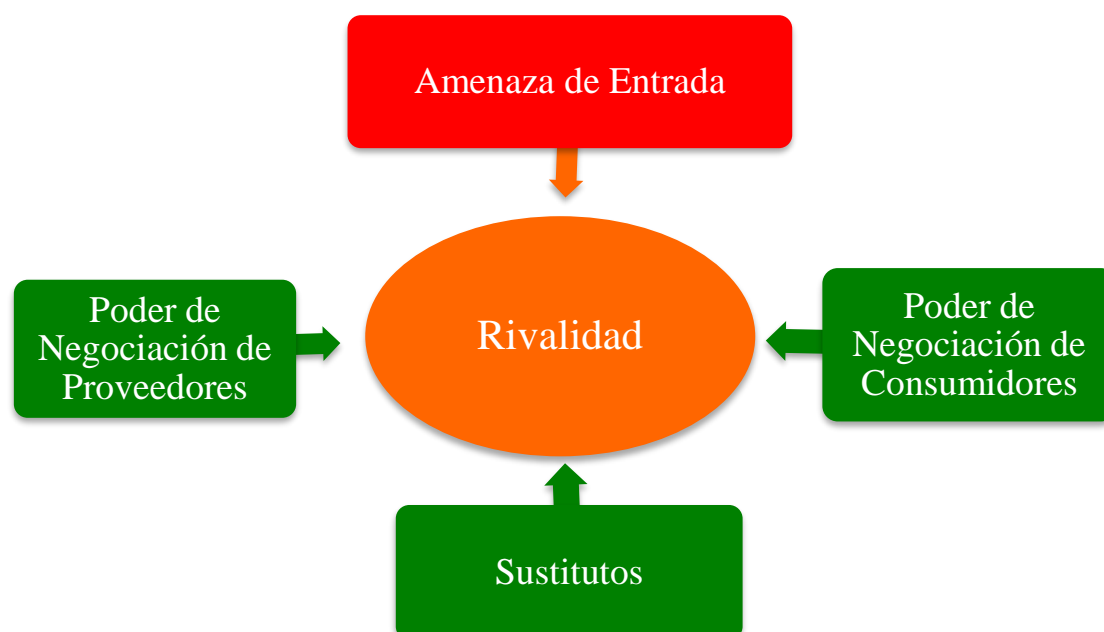


Figura 1 Fuerzas Sectoriales de Porter

El resultado del análisis determina que el sector de productos cárnicos presenta una alta rentabilidad, lo que nos permite concluir que aspectos tan importantes como: el bajo poder de negociación de los consumidores por su falta de concentración, el bajo poder de negociación de los proveedores al no ofrecer productos diferenciados, las altas amenazas de entrada por sus economías de escala y la falta de sustitutos, nos dan acceso al sector.

Las fuerzas contrarias deben ser contrarrestadas con una estrategia diferenciadora e innovadora, centrando nuestros esfuerzos en que la rentabilidad supere el costo de oportunidad de capital.

1.4 Análisis de la competencia.

En la ciudad de Quito hay varias opciones para la compra de productos cárnicos al por menor como son los grandes supermercados tal como Supermaxi y Santa María, carnicerías como El Cordobés y La Suiza, así como también mercados y tercenas de barrio. Ante tal variedad de opciones, es potestad del consumidor decidir en qué lugar adquirir sus productos cárnicos, dependiendo de sus posibilidades económicas, necesidades de calidad, higiene, variedad y facilidad de acceso a la compra, principalmente.

De acuerdo a la encuesta presentada en el Anexo 3, la cual se realizó a 63 personas de estrato socio económico medio y alto, la higiene y la calidad son los principales atributos ante los cuales el consumidor selecciona el lugar donde adquirir los productos cárnicos. Coincidimos con dicha apreciación, considerando que al estar dichos atributos relacionados con la salud de las personas, en este caso el precio, el cual podría ser otro atributo relevante, pasa a segundo plano. Por otro lado, estos dos atributos corresponderán a la carta de presentación de los productos que se pretende

comercializar, garantizando de esta manera que cada cliente vuelva a realizar una compra.

De acuerdo a la encuesta, se determina que los principales competidores en el sector de venta de productos cárnicos a minoristas son Supermaxi, Santa María, La Suiza y otros; dentro de otros encontramos a carnicerías, tercenas de barrio y mercados.

En el mapa estratégico presentado en la Figura 2, se presentan los principales competidores del sector. Respecto a los dos atributos identificados como más importantes, Supermaxi presenta altos estándares respecto a higiene y calidad, es así que el 77,8% de los encuestados adquieren los productos cárnicos en ese supermercado. El siguiente competidor más importante, catalogado como “otros”, presenta el más bajo estándar respecto a calidad e higiene, en los mercados y tercenas de barrio la cadena de frío no se rige a un riguroso control. Tanto supermercados Santa María como La Suiza, presentan un alto estándar en cuanto a la higiene; sin embargo, su calidad es menor que la del principal competidor.

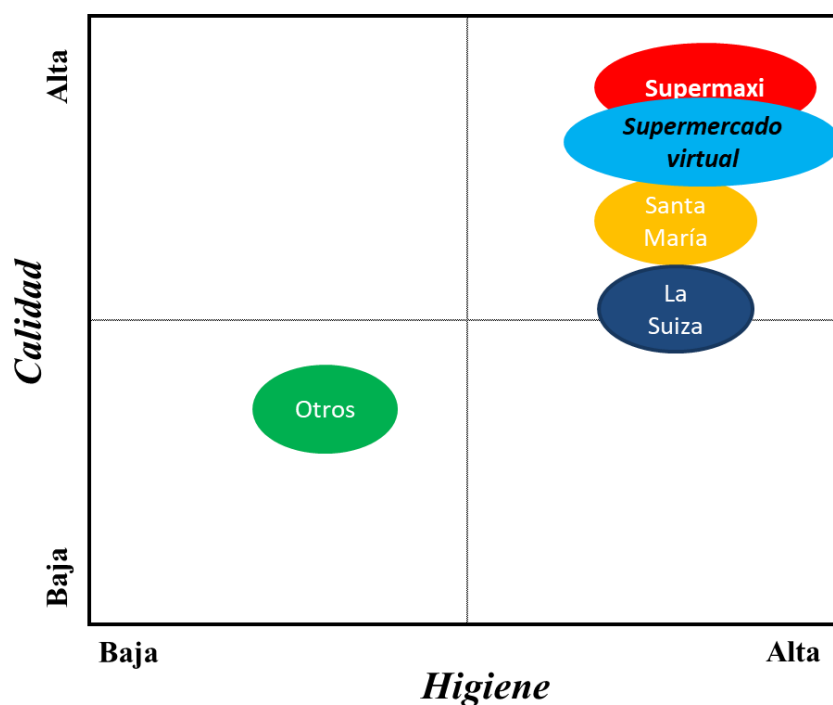


Figura 2. Mapa estratégico de la competencia

A través del presente trabajo de titulación, se pretende ingresar en el sector de comercialización de productos cárnicos a minoristas enfocándonos en la higiene y calidad, posicionándonos con altos estándares en estos dos atributos, entrando a competir con los principales actores de la competencia.

Respecto a la higiene se realizarán las entregas directamente al consumidor, cumpliendo con las normas de seguridad alimentaria e inocuidad emitidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. El hecho de realizar la entrega directamente desde el centro de distribución al consumidor final, nos permite mantener bajo nuestro control la cadena de frío, variable principal dentro del proceso de higiene.

En relación a la calidad de los productos, la materia prima será adquirida de un único proveedor quien es responsable directo del proceso de faenamiento. El conocer de primera mano la fuente de la materia prima, nos permitirá garantizar altos niveles de calidad en los productos comercializados; por otro lado, se pretende ofrecer productos en diferentes porciones y tipos de cortes para satisfacer las necesidades de clientes exigentes.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, además del aumento esperado de la población mundial en las próximas décadas, así como el incremento del ingreso disponible de éstos, se ha determinado que existirá un crecimiento más acelerado en el consumo per cápita de alimentos, específicamente en lo que se refiere a carnes, Tabla 1.

De acuerdo al último estudio desarrollado por la FAOSTAT el consumo per cápita de carne bovina alcanzó los 17,6 Kg en el año 2011, dichos datos demuestran que el consumo ha ido incrementando año tras año, adicional a esto, el estudio de cadenas pecuarias de Ecuador desarrollado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, demuestra que los hogares ecuatorianos destinan al menos el 12% de su ingreso mensual al consumo de los diferentes tipos de carne.

Por otro lado, las tendencias de consumo de alimentos son los elementos de mayor importancia para la definición del futuro de la industria de carnes, entre ellas se encuentran, consumidores más informados, los cuales exigen un alto nivel de información sobre cuestiones que en la práctica son importantes para la seguridad del consumidor (trazabilidad), clientes que valoran la calidad de la carne (maduración y tipos de corte adecuados a cada preparación), productos saludables y equilibrados (valor nutricional), además de las tendencias de uso de internet y teléfonos inteligentes así como el incremento de compras on-line.

El resultado de esta investigación de mercado prueba que existe un gran interés por comprar productos cárnicos listos para preparar, en cantidades, porciones o filetes deseados, a través de una aplicación web que brinde asesoramiento personalizado, con productos diferenciados.

Tabla 1 Consumo de Carne* (Kg/persona/año)

Año	1969/1971	1979/1981	1989/1991	2005/2007	2014	2050 Proy.
Mundo	26	30	33	39	43	49
Países en Desarrollo	11	14	18	28	34	42
Países Desarrollados	63	74	80	80	76	91

2.1 El volumen del negocio.

Para la estimación del tamaño del mercado, se realizó una segmentación de acuerdo a las características descriptivas de los consumidores, esto es:

- Segmentación geográfica.
- Segmentación demográfica.

Respecto a la segmentación geográfica, se ha considerado que la empresa estará preparada para llegar a cualquier sector del área urbana de la ciudad de Quito y las parroquias rurales Nayón, Cumbayá, Tumbaco y Conocoto; así como también al cantón Rumiñahui en el Valle de los Chillos.

Considerando la población de los sitios indicados, en la Tabla 2 se observa que para el año 2022 se tiene una proyección de 2'226.820 personas para este tipo de segmentación del mercado. En la población rural se incluye la población de Rumiñahui.

Tabla 2 Segmento geográfico

Año	Urbana	Rural	Total
2010	1.619.146	221.982	1.841.128
2018	1.883.105	288.930	2.172.035
2022	1.914.410	312.410	2.226.820

Para realizar la segmentación demográfica, se ha considerado que nuestro mercado lo comprenderán hombres y mujeres entre 25 y 54 años de edad. De acuerdo al Plan de Desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito al 2022, el 41,1% de la población se encuentra en ese rango de edad.

Así también, considerando los estratos socioeconómicos, el mercado objetivo de la empresa es el correspondiente a los niveles socioeconómicos A y B, los cuales suman el 13,2% de la población de acuerdo a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. Es decir que nuestro mercado potencial está comprendido por 243.702 personas en 2018.

Tabla 3 Segmento demográfico

Año	Total	Población entre 25-54 años	Nivel socioeconómico A y B 13,2%
2018	2.172.035	1.846.230	243.702
2022	2.226.820	1.892.797	249.849

Una vez segmentado y definido el mercado potencial, se calcula el tamaño del mercado con las consideraciones indicadas en la Tabla 4. Como se observa, se utilizó un producto representativo para el consumo diario. Sin embargo, en la cantidad estimada de ventas diarias se considera la cantidad estimada de venta de todos los tipos de producto.

Tabla 4 Consideraciones para definir el tamaño del mercado

Consideraciones	Consumo diario
Producto preferido	Pulpa
Promedio de ventas diarias (Kg)	413
Número de clientes	229
Días disponibles para la venta	5 días por semana

En el precio de venta se ha tomado como referencia los precios de Supermaxi. La Tabla 5 se presenta el resultado del tamaño de mercado calculado, el cual corresponde a \$1'100.032, determinado de la siguiente manera:

$$MS = D * A * P * N$$

Tabla 5 Tamaño del mercado

Item		Ventas diarias
D	Promedio de ventas diarias (Kg)	413
A	Días disponibles para la venta/mes	20
P	Precio de venta promedio (\$)	11,11
N	Número de meses/año	12
MS	Tamaño total del mercado (\$)	1.100.032

Es importante mencionar que tal cual se realizó la segmentación demográfica para los estratos socioeconómicos A y B, las investigaciones cualitativa y cuantitativa, estuvieron sesgadas al mismo estrato socioeconómico. En este sentido, entre el 98% y 100% de los entrevistados tiene acceso a internet y un teléfono móvil SMART.

Por otro lado, otro sesgo considerado es que la investigación de mercado, se realizó con personas que se encuentran al menos, en la etapa de afiliación de la pirámide de Maslow.

2.2 Diseño de la investigación del mercado.

Como parte del diseño de la investigación del mercado se realizó una investigación cualitativa y la cuantitativa, con el objetivo de identificar claramente las necesidades y oportunidades del mercado, tanto desde el punto de vista emocional como analítico.

2.2.1 Investigación cualitativa.

Para la investigación cualitativa se utilizó la técnica de *Design Thinking*, a fin de conocer mejor a los clientes potenciales desde el ámbito emocional e identificar sus comportamientos y problemas para ofrecerle soluciones ajustadas a sus reales necesidades.

Como parte de la primera etapa de esta técnica, para crear empatía con los potenciales clientes, se realizó una entrevista profunda a 20 personas para determinar sus hábitos y motivaciones en la decisión de compra, problemas en el proceso de compra y consumo de productos cárnicos y expectativas en cuanto a los atributos y beneficios esperados en este tipo de productos.

Como resultado de las entrevistas en profundidad, se identificó principalmente que los consumidores tienen interés por conocer los tipos de cortes de carnes de res; así también, les gustaría recibir asesoría respecto a este tema a fin de seleccionar de mejor manera los productos para las diferentes aplicaciones de consumo. Entre las principales preocupaciones se identificó el encontrarse con productos de calidad inferior a la esperada y empaques inadecuados; por otro lado, los consumidores desconocen el proceso de filetear la carne y reconocen que el congelar toda la carne y necesitar porciones pequeñas es un problema. Es importante mencionar que el 100% de los consumidores entrevistados con esta técnica eligen a Supermaxi como sitio de compra, porque encuentran variedad de productos de buena calidad y es de fácil acceso por el número de locales disponibles y aprovechan el tiempo realizando otras compras.

En el anexo 4 se presentan las preguntas guía empleadas en las entrevistas realizadas y los resultados de dichas entrevistas.

2.2.2 Investigación cuantitativa.

Como parte de la investigación cuantitativa se realizó una investigación primaria a través de una encuesta de 14 preguntas, realizada a 60 personas. El objetivo de esta encuesta fue identificar la frecuencia de consumo, preferencias en cuanto a la cantidad, tipo de carnes, gasto mensual y necesidades respecto al proceso de compra de carnes de res y estrato socioeconómico, para disgregar los entrevistados que no se ajustan al perfil del consumidor en el cual será enfocado nuestro mercado.

La investigación cuantitativa permitió también identificar las preferencias de los entrevistados respecto a la compra de productos cárnicos a través de aplicaciones on-line. En el Anexo 5 se presentan tabulados los resultados de la investigación cuantitativa.

2.3 Realización de la investigación del mercado.

Para la realización de la investigación de mercado, utilizando las técnicas mencionadas en 2.2, fue necesario identificar el perfil del consumidor objetivo.

Partiendo de la segmentación del mercado realizada en 2.1, en la cual se determinó que nuestro mercado potencial estaría comprendido por 234.702 personas en 2018, correspondiente a los niveles socioeconómicos A y B del área urbana de la ciudad de Quito y las parroquias rurales Nayón, Cumbayá, Tumbaco, Conocoto y del cantón Rumiñahui en el Valle de los Chillos; se determina el perfil del consumidor objetivo. Adicionalmente, se utilizaron como base las principales características de este grupo de consumidores, las cuales se presentan en la Tabla 6, de acuerdo a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC.

Tabla 6 Principales características estrato socio económico A y B

Estrato socioeconómico	A	B
Servicio de internet en casa	0,99	0,81
Uso de internet	1	0,98
Uso de redes sociales	0,92	0,76
Computador portátil	0,99	0,5
Teléfono móvil SMART	Si	Si
Nivel de instrucción del jefe de hogar	Superior - Post grado	Superior

En el Anexo 6, se muestra el perfil de dos tipos de consumidores objetivo, que resumen características cualitativas de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, donde se puede apreciar el estrato socioeconómico, edad, nivel de estudios,

lugar donde vive, trabajo, acceso a internet, además de las características de su estilo de vida, comportamiento y objetivos de vida.

El estudio de igual manera permitió descartar los perfiles alternativos, uno de ellos fue descartar el perfil de personas con rango de edades menores a 25 años, las características de este segmento de mercado no coinciden con nuestro mercado objetivo ya que son personas que no son independientes económicamente y viven con sus padres, por otro lado se descartó el perfil de estudiantes universitarios, a pesar de que son personas que realizan compras por internet, son personas sin un ingreso económico fijo. Estos perfiles no se seleccionaron ya que sus características no cumplen con el perfil deseado pero son posibilidades basadas en la investigación de estudio de mercado.

2.4 Resultados de la investigación de mercado.

Se definió un tamaño de mercado de \$1.100.032 dólares anuales, considerando los siguientes factores: el promedio de ventas diarias (Kg) es de 413 Kilos, valor determinado en la tabla 5 de la sección 2.1, días disponibles para la venta 12 y 24 días respectivamente, precio de venta promedio \$15,82 y \$11,11 para cada producto en 12 meses. Este mercado en dólares, representa una oportunidad de negocio sumamente atractiva, por lo que la investigación detallada a continuación ha permitido entender las diferentes necesidades de los consumidores en el sector.

Los resultados de la investigación cuantitativa permitieron confirmar la oportunidad de negocio, además de proveer datos relevantes sobre hábitos de compra, hábitos de consumo, nicho de mercado objetivo y la manera de cómo llegar a este. El estudio concluye que, el 66,7% consume carne de vacuno con alta frecuencia (2 a 3 veces a la semana) y el 28,3% lo hace de forma habitual, (1 vez a la semana o cada 15 días), además el 50% consume entre 1Kg y 3Kg. semanalmente. En cuanto a la compra, el perfil medio de la persona responsable de la compra de productos cárnicos para el

hogar corresponde al género femenino con el 66,67%. Es reseñable que, en la toma de decisión sobre el tipo de carne que se compra en el hogar, prevalece la opinión de la responsable sobre la del resto de miembros. Lo más interesante es que los productos que más se adquieren para el consumo en el hogar son Lomos con el 41% (Lomo de falda 30% y Lomo fino 11%) y Pulpas con el 28% (Pulpa negra 17% y pulpa redonda 11%). Este estudio también pone en evidencia que la frecuencia de compra más habitual es de un día a la semana (45%) y, aunque se acude a todo tipo de establecimientos, lo más recuente es comprarla en los supermercados de corporación favorita: Supermaxi o Megamaxi (77,46%) y Supermercado Santa María (5,66%), en estos dos lugares se realizan más del 70% de las compras, al mismo tiempo el 52% destina entre \$30 y \$50 para comprar carne de res mensualmente. Además, de los consumidores consultados, el 41,7% realiza parrilladas entre 3 y 4 veces al año y la cantidad de personas que consumen carne de res en cada evento son entre 10 y 15 personas. Los productos que más se consumen en parrilladas son picaña (24%) y seguida por el bife de chorizo (19%). Cabe destacar que los encuestados tienen una alta preferencia por consumir en cada parrilla diferentes cortes de res.

El proceso de investigación, permitió encontrar varios datos que son de relevancia para entender el mercado de productos cárnicos de vacuno, principalmente se determinó que actualmente existe un 87% de predisposición a comprar productos cárnicos a través de una aplicación web por los servicios que esta pueda ofrecer. Por un lado se puede identificar una necesidad latente, el 73% no conoce los diferentes cortes de res, siendo los menos conocidos el tomahawk así como el club steak res, además la mayoría de encuestados (88%) reconocen que la importancia de ser asesorados al momento de comprar carne de vacuno es un factor sumamente importante. Y por otro

lado, al 92% de los encuestados les gustaría comprar productos de res en filetes y porciones listas para preparar.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Comercialización de productos cárnicos en porciones y cortes, a través de una tienda virtual de carnes, con asesoría personalizada, para facilitarle y evitarle al cliente la manipulación directa con las carnes crudas y así, agilizar el proceso de preparación de los alimentos.

3.1 Estrategia Genérica.

De acuerdo a Porter, una de las estrategias genéricas que permite alcanzar ventaja competitiva es la estrategia de enfoque en la diferenciación, la cual se plantea como la más adecuada para este proyecto, con el fin de generar mayor disposición a pagar por parte del consumidor final a cambio de obtener un producto diferenciado por su nivel de innovación.

La innovación a través de la tienda virtual de carnes es uno de los principales atributos, que permitirá al cliente tener acceso a un alto nivel de variedad de productos cárnicos, procesados con rigurosos estándares de higiene y calidad. Esta aplicación web permitirá al cliente adquirir los productos en diferentes presentaciones (porciones, cortes, filetes, piezas o kilos) los cuales podrán ser empacados de acuerdo al cronograma de consumo del cliente (diario, semanal, mensual), todo esto mientras se brinda un asesoramiento personalizado de cultura de carne, incluyendo servicio a domicilio para la entrega de los productos.

De acuerdo al Capítulo 2, los segmentos de mercado definido para este proyecto son los segmentos socioeconómicos A y B, para los cuales se plantea desarrollar y posicionar una marca que responda a las necesidades de consumidores que buscan productos cárnicos listos para preparar, en porciones y que puedan ser adquiridos a través de aplicaciones web.

3.2 Posicionamiento Estratégico.

Como se indicó en el Capítulo 1, la gran mayoría del segmento de mercado identificado, adquiere sus productos cárnicos en las cadenas de supermercados minoristas, al ser cadenas grandes tienen varias ventajas como son economías de escala, posicionamiento de marca y facilidad de acceso de los clientes, principalmente.

El hacer frente a ese tipo de rivales, sin duda es un gran reto con varios obstáculos, para lo cual es necesario proporcionar un modelo de negocio diferente con atributos únicos como los mencionados en 3.1.

En realidad no se pretende hacer competencia directa a las grandes cadenas de supermercados, pero si captar gran parte del segmento de clientes que al cual se ha enfocado la propuesta del mercado virtual de carnes.

En el análisis FODA presentado en el Anexo No. 7, se observa que una de las principales fortalezas es que actualmente en el país no existe un mercado virtual de carnes, lo cual convierte a esta propuesta en innovadora; más aún, considerando que entre la variedad de productos se ofrecerán productos cárnicos en porciones y selectos cortes, con lo cual nos enfocamos en un nicho de mercado formado por el creciente número de *millennials* que viven solos y familias pequeñas que gustan productos con altos estándares de higiene y calidad, sumado a la facilidad de acceso a la compra a través de un mercado virtual.

Estos aspectos serán los atributos diferenciadores de los productos cárnicos ofertados en el mercado virtual de carnes y fuente de ventaja competitiva, que permitirán hacer frente a la alta rivalidad que presentan las grandes cadenas minoristas de supermercados, fortaleciendo gradualmente una de las debilidades que es la falta de posicionamiento de la marca.

Garantizando la disponibilidad de los atributos diferenciadores mencionados, se generará confianza en los clientes para realizar su compra a través de un mercado virtual, así como también se fidelidad de marca, de manera tal que sean quienes contribuyan en la difusión y propagación de la marca.

Así también, para hacer frente a las debilidades mencionadas en el análisis FODA, se dispondrá de un punto de venta directo a través del cual el cliente podrá conocer de primera mano la calidad de los productos lo cual contribuirá también al posicionamiento de la marca.

Por otro lado, en el Anexo No. 8 se presenta la Matriz de Gestión de Riesgos. Esta matriz ha sido de gran utilidad para identificar los riesgos asociados a la implementación del proyecto, pues si un riesgo no es identificado no puede ser gestionado. En este sentido, es importante dar el adecuado seguimiento al cumplimiento de las acciones de mitigación propuestas, de manera que el nivel de riesgo disminuya.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.

Para lograr rentabilidad y ventaja competitiva sostenible los recursos y capacidades distintivas de la empresa estarán alineados a la estrategia de enfoque de diferenciación para así potenciar los componentes de la cadena de valor, por lo tanto, se han planteado los siguientes recursos y capacidades distintivas a las de la competencia.

Tecnología: Se plantea innovar la industria cárnica a través de una tienda virtual de carnes, la cual será amigable e intuitiva y que permitirá a los clientes realizar sus compras con un acompañamiento en temas de cortes de carnes, empaque, nutrición, recetas, almacenamiento y entrega a domicilio, facilitando al cliente su experiencia de compra, además de adquirir información relevante en productos cárnicos y sobretodo tener el poder de decisión a través de la tienda virtual para comprar lo que realmente necesita, de acuerdo a sus necesidades de consumo, escatimando en cantidades innecesarias .

Productos: De acuerdo a los resultados obtenidos en las investigaciones cuantitativas y cualitativas del capítulo II, se plantea atacar las falencias existentes en el sector, es decir: ofrecer al cliente productos con la calidad ofrecida (calidad, color, textura, sabor) con certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura, empaques adecuados para utilizar los productos de acuerdo al grado de consumo de los clientes, evitando así la contaminación de los productos al momento de ser almacenados y productos listos para preparar en las porciones requeridas para sus necesidades de consumo, con el objetivo de facilitar y evitar al cliente la manipulación directa con las carnes crudas.

Distribución: Se contará con un sistema de distribución que cumpla con las normas adecuadas para transportar productos cárnicos, con el objetivo de mantener la cadena de frío en todo el proceso de producción comercialización así como en el proceso de despacho y entrega de los productos cárnicos.

Procesos: Se contará con maquinarias, sistemas de almacenamientos y tecnología para mantener la trazabilidad de productos, con el objetivo de optimizar la materia prima y reducir las mermas y desperdicios.

Alianzas Estratégicas: Contar con proveedores calificados, que tengan sus procesos alineados al proyecto, lo cual permitirá ofrecer productos que tengan certificaciones de calidad.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

La estructura organizacional de la empresa, se representa en el organigrama funcional de la Figura 3, considerando que habrían transcurrido dos años desde la formación de la misma. Se han estructurado tres departamentos relacionados directamente con la cadena de valor de la empresa, bajo la dirección de la Gerencia General.

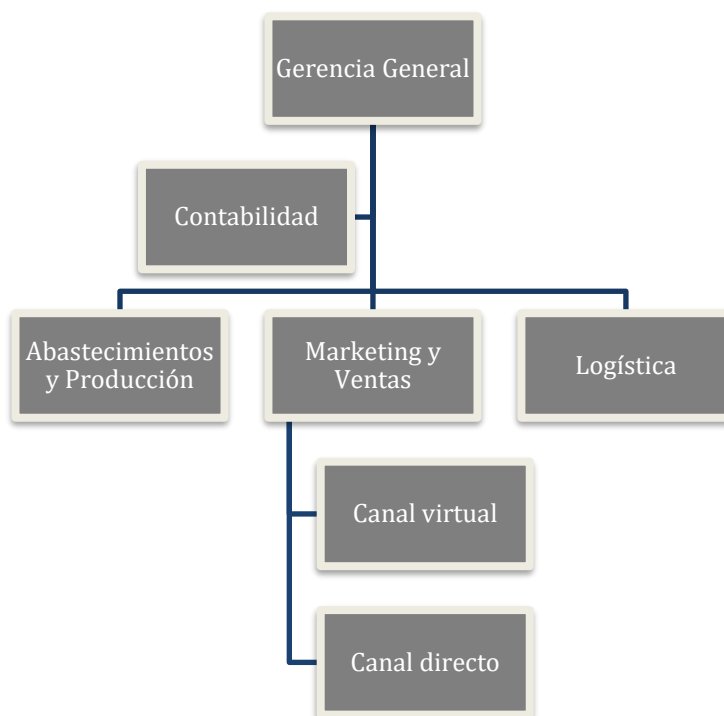


Figura 2 Organigrama – enero 2021

A continuación, se presenta un resumen de la descripción de los puestos de trabajo.

Cargo: Gerente General

Funciones: Responsable de la definición de los objetivos estratégicos de la empresa enfocados a la creación de valor de la misma y a mantener una ventaja competitiva, así como también a la dirección estratégica de la empresa, administración y finanzas.

Cargo: Contador externo

Funciones: Responsable de llevar la contabilidad de la empresa, elaborar los estados financieros y mantener al día los registros en el SRI y Superintendencia de Compañías.

Cargo: Coordinador de Abastecimientos y Producción

Funciones: En lo que respecta a abastecimientos, será responsable del manejo de los proveedores para obtener productos de buena calidad y precios justos, asegurando la

provisión de productos bajo los estándares y tiempos requeridos. En este sentido, trabajará en forma coordinada con el coordinador de Logística. Por otro lado, será también responsable de coordinar con el coordinador de Marketing y Ventas para conocer las necesidades del mercado y garantizar la producción que satisfaga dichas necesidades. Será también responsable del control de calidad de los productos a lo largo de la cadena de producción, esto es, desde la recepción de proveedores, producción (productos en porciones) hasta la entrega al cliente. Tendrá a su cargo al personal en planta para el corte y empaque de los productos cárnicos.

Cargo: Coordinador de Marketing y Ventas

Funciones: Responsable de la definición de la estrategia de marketing tanto para el canal virtual que será el canal principal del negocio, como para el canal de venta directa a los clientes y convertir a este último, es el mecanismo para dar a conocer la calidad de los productos de manera que en el futuro, una vez posicionada la marca, se dé mayor movimiento al canal virtual. Será responsable del manejo de redes sociales y de la plataforma virtual a través de un servicio externo, para canalizar los pedidos y remitirlos al Coordinador de Abastecimientos y Producción. Tendrá a su cargo al personal en el punto de venta directa.

Cargo: Coordinador de Logística

Funciones: Responsable de coordinar la logística a fin de garantizar que las compras de materias primas lleguen oportunamente a la planta, así como también al canal de venta directo y a los clientes finales. Tendrá a su cargo al transportista encargado de la entrega de productos adquiridos a través del supermercado virtual.

En el Anexo 9, se presenta un mayor detalle de la descripción de cargos, en cuanto a las responsabilidades, nivel de educación, competencias y habilidades requeridas. Por otro lado, en el Anexo 10 se muestran como ejemplo, las hojas de vida del Gerente General y Contador externo.

Respecto al equipo ejecutivo, es importante reconocer que el contar con un Gerente General que conozca del negocio, es una gran fortaleza para la organización y todo el equipo de trabajo, pues su conocimiento contribuirá a establecer adecuadamente los objetivos de la empresa y sin duda guiará a la organización para la consecución de dichos objetivo, tomando decisiones estratégicas acertadas. Así también, generará confianza en los accionistas quienes se sentirán bien respaldados y satisfechos de que su negocio se encuentra en buenas manos.

Por otro lado, los coordinadores de los tres departamentos de la organización, deberán ser adecuadamente seleccionados de manera que no existan gaps de las competencias requeridas, a fin de que conozcan bien su trabajo y sean capaces de tomar decisiones acertadas.

Es importante mencionar que se contará con servicios profesionales externos a fin de no incrementar los gastos atribuibles a la plantilla de empleados, considerando principalmente que por el tamaño del negocio no se requerirá la presencia de los siguientes puestos el cien por ciento del tiempo.

- Contador
- Analista de manejo de redes sociales y plataforma virtual
- Distribuidores de producto para entregas a domicilio.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

El desarrollo del Plan Comercial para la implementación de Res Express, se desarrolló en base al análisis de marketing mix. Integrando apropiadamente las variables precio, producto, plaza y promoción, se espera alcanzar una ventaja competitiva ofreciendo no solo productos de buena calidad, sino un servicio diferente en la comercialización de productos cárnicos a través de los canales virtuales.

Así también, a través del *inbound marketing* como técnica de promoción de la marca, se pretende llegar en forma agresiva a los potenciales clientes y por otro lado, educarlos respecto a los diferentes cortes de productos cárnicos para posicionar la marca y obtener fidelidad de los clientes. Se hará énfasis también, en transmitir el mensaje social de la empresa que es ofrecer oportunidades de empleo con salarios dignos a mujeres.

4.1 Precio.

Considerando que el mercado objetivo de los productos de Res Express es para personas de estrato socio económico A y B y mayores de 25 años como se explicó en el Capítulo 2, no se espera entrar al mercado a competir por precios sino ofreciendo productos de buena calidad. En el Anexo 11 se presentan los precios por kilogramo de cada corte de producto a ofertar, diferenciando si el producto es a granel o por porción.

Es importante mencionar, que la venta de productos se realizará a través de canales virtuales (aplicación y página web) y a través de un punto de venta directo. En los dos casos los precios serán los mismos, dado que los costos del arriendo y servicios básicos del local para proceso de los productos y ventas, así como el personal de producción, logística y atención al cliente, se distribuirán a través de los dos canales de venta.

La ventaja de las ventas a través de los canales virtuales es que en el precio del producto está incluido el costo del transporte, este servicio es un atributo diferenciador

para elegir los productos de Res Express. Para absorber el costo del transporte, es necesario establecer un monto mínimo de venta por los canales virtuales.

Analizando los precios de venta de Supermaxi, el principal competidor de Res Express en cuanto a calidad se refiere, los precios de venta de los productos de Res Express son alrededor del 10% inferiores a los del precio con descuento de Supermaxi. Esto le dará al cliente una razón adicional para elegir los productos de Res Express.

De acuerdo a la matriz de calidad de Kotler que se muestra en la Figura 4, los productos de Res Express se sitúan en el cuadrante correspondiente a Alto Valor; como se indicó en el Capítulo 1, el objetivo es posicionar los productos con altos estándares de calidad e higiene, atributos diferenciadores para situar los precios de venta en un nivel medio, accesible al segmento de mercado identificado.

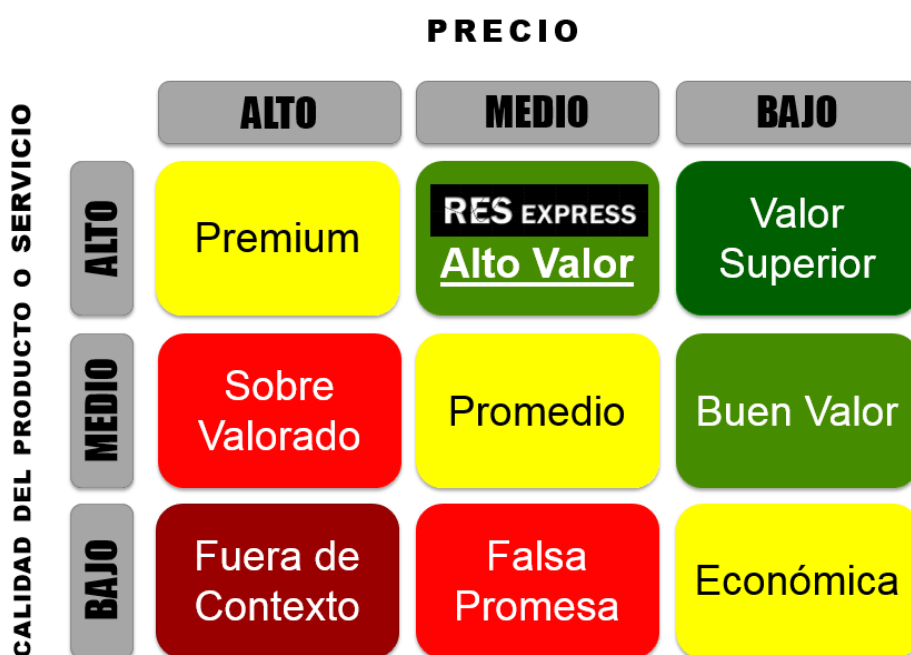


Figura 3 Matriz de calidad de Kotler

4.2 Producto.

La marca Res Express tiene como objetivo comercializar a través de una tienda virtual, productos cárnicos, los cuales serán procesados bajo estrictas normas de seguridad alimentaria, para garantizar al cliente, carnes frescas, certificadas, saludables

e higiénicamente procesadas, las cuales serán transportadas conservando la cadena de frío, con el fin de ofrecer productos que cumplen estándares de frescura, color, textura, suavidad, sabor y olor. La creación de la marca Res Express, Figura 5, permitirá entregar productos cárnicos empacados al vacío, y en bandejas, con especificaciones técnicas en sus etiquetas, donde se detallará: peso, precio, característica del producto, certificado de calidad, fecha de elaboración, así como la fecha de vencimiento. Ver Figura 6.



Figura 4 Marca Res Express



Figura 5 Empaque productos Res Express

Los productos cárnicos se han convertido en alimentos beneficiosos para la salud, el aporte nutricional de los productos de Res Express se puede apreciar en la Tabla 7, además de acuerdo a la FAO: " Desde el punto de vista nutricional, la importancia de la carne deriva de sus proteínas de alta calidad, que contienen todos los aminoácidos esenciales, así como de sus minerales y vitaminas de elevada

biodisponibilidad. La carne es rica en vitamina B12 y hierro, los cuales no están fácilmente disponibles en las dietas vegetarianas”

Tabla 7 Composición nutricional por 100 gramos de carne roja

	Agua (g)	Energía (kcal)	Proteína (g)	Grasa (g)	Calcio (mg)	Hierro (mg)	Vitamina A (ug)
Carne de Vacuno (Magra)	75.0	115	22,3	1,8	4	1,9	20

Fuente: FAO

En Ecuador, la industria cárnica lamentablemente es un sector rezagado, por lo que la empresa Res Express mediante la innovación quiere comercializar productos cárnicos a través de una tienda virtual de carnes, que le permita al cliente comprar productos en porciones, filetes, piezas o cantidades de kilos específicos, además, solicitar empacarlos de acuerdo a su necesidad de consumo diaria, semanal o mensual, facilitando y acelerando el proceso de preparación de los alimentos evitando al cliente la manipulación directa con las carnes crudas, simultáneamente brindando asesoramiento personalizado referente a los diferentes cortes para promover una cultura de carne en los clientes. Los productos que el proyecto pretende comercializar se encuentran en el anexo 12.

4.3 Plaza.

El modelo de negocio considerado para comercializar los productos de Res Express es B2C, como se indicó en 4.1 se contará con un punto de venta directo; el objetivo de contar con ese canal es que el cliente conozca de manera directa los productos e identifique de primera mano la calidad de los mismos, así como también, que se familiarice con los diferentes tipos de cortes que Res Express ofrecerá como cartera de productos.

De esta manera tendrá la seguridad de que está adquiriendo buenos productos y pagando un precio justo por ellos y en sus futuras compras tendrá la confianza de utilizar directamente los canales virtuales. En este sentido, se dispondrá de una aplicación para teléfonos móviles y una página web.

Respecto a la logística de los productos adquiridos a través de los canales virtuales, los productos serán distribuidos desde el local de procesamiento y venta al cliente, mediante el uso de un sistema de transporte refrigerado a fin de conservar la cadena de frío y garantizar la calidad e higiene de los productos.

4.4 Promoción.

Como estrategia de promoción y publicidad se utilizará el *inbound marketing* porque permite llegar más rápidamente a más personas, así como también porque la publicidad a través de canales virtuales es interactiva en la cual los clientes pueden compartir sus experiencias y referir a nuevos potenciales clientes. En lo que a redes sociales se refiere, se utilizará Facebook e Instagram las cuales son las más utilizadas por el segmento de mercado de Res Express. A través de un canal de YouTube y la página web, se compartirán recetas y tips para la preparación de los diferentes cortes de los productos cárnicos.

Es sumamente importante, que el contenido de la publicidad a través de los diferentes medios, tenga contenido de valor. Para ello se hará énfasis en mostrar los principales atributos de los productos (alta calidad e higiene) y educar a los consumidores respecto a los diferentes cortes. Sin embargo, se dará a conocer también que Res Express, adicionalmente es una empresa con carácter social enfocada en dar oportunidades de trabajo a mujeres, dado que pertenecen a un sector que aún tiene que superar adversidades para encontrar trabajos con sueldos similares al género masculino.

De esta manera se espera conseguir altos niveles de captación, conversión y fidelización de los clientes.

En el Anexo 13 se presenta el prototipo de la página web y de la aplicación para teléfonos móviles.

4.5 Plan de Ventas.

Para el plan de ventas se han establecido tres escenarios, considerando el volumen de mercado establecido en el Capítulo 2:

- Realista – Crecimiento del 0,87% en volumen de ventas, tasa de incremento en costos de producción 0,3%, tasa de incremento de sueldos 2,49% todo esto anual.
- Optimista – Crecimiento del 5% en volumen de ventas, tasa de incremento en costos de producción 0,3%, tasa de incremento de sueldos 2,49%.
- Pesimista – Crecimiento del -1% en volumen de ventas, tasa de incremento en costos de producción 1%, tasa de incremento de sueldos 2,49%.

Para el análisis se ha considerado los siguiente supuestos: se comercializarán 11 tipos de productos cárnicos: Lomo fino, lomo de falda, bife de chorizo, tomahawk, bola de lomo, t-bone, picaña, punta de cadera, pulpa negra, pulpa blanca y salón, cada uno de estos productos serán comercializados en cantidades diferentes de acuerdo a su demanda, además el costo y precio de venta de cada producto varía de acuerdo al tipo de corte, en el Anexo 14 se pueden apreciar los tres tipos de escenarios anteriormente detallados.

De acuerdo a los cálculos realizados, en un año calendario de la proyección de ventas, los resultados obtenidos en el escenario realista indican una venta anual de \$982.111,38, una utilidad bruta del 18,20% y una utilidad neta del 6,14%, estos resultados positivos demuestran que el proyecto es rentable, la empresa debe mantener su estrategia de publicidad en redes sociales para posicionar la marca en el mercado ecuatoriano, con el objetivo de fidelizar a sus clientes, todo esto para conectar a los

consumidores con las aplicaciones virtuales y así, facilitar el proceso de compra de productos cárnicos.

En el siguiente capítulo se ofrecerá información más detallada sobre los cálculos financieros y proyecciones de ventas a largo plazo.

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos generales.

El punto de partida del presente capítulo, es la segmentación y tamaño de mercado analizados en el Capítulo 2, con una proyección de cinco años a partir de 2019.

Como parte de los principales supuestos considerados se tienen los siguientes:

Ventas. La estimación de las ventas en el primer año, se realizó considerando que el 66% de las personas del segmento de mercado, compran en promedio 1,8 Kg de carne por semana y que el 1% de ellas comprarían en Res Express. La proyección de ventas se realiza en base al incremento poblacional entre 2018 y 2022 del segmento de mercado considerado (2,5%), es decir personas entre 25 y 54 años en la ciudad de Quito (Tabla 3 – Capítulo 2), más el promedio de variación de crecimiento del PIB de Ecuador desde 2016; en 2019 se considera la estimación de crecimiento pronosticada por el Banco Mundial.

Tabla 8 Variación del PIB

Año	PIB
2016	-1,20%
2017	2,40%
2018	1,40%
2019*	0,90%
Promedio	0,87%

Costos de Producción. Para la proyección de todos los costos de producción, se considera el promedio de la inflación anual desde 2016; no se consideran los años anteriores dado que desde 2015 hacia atrás el histórico de inflación tiene un comportamiento diferente al período mencionado.

Tabla 9 Inflación

Año	Inflación Acumulada
2016	1,12%
2017	-0,20%
2018	0,27%
Promedio	0,40%

Salarios. La proyección de salarios se realiza en base al promedio del incremento del Sueldo Básico Unificado entre 2016 y 2019, el cual corresponde a 2,49% según la información del Banco Central del Ecuador.

Tabla 10 Incremento salarial

Año	SBU (\$)	Incremento salarial (%)
2016	366	---
2017	375	2,46%
2018	386	2,93%
2019	394	2,07%
Promedio		2,49%

Pago a proveedores. Se establecen 15 días como política de pago a proveedores.

Organigrama funcional. Se dispondrá del organigrama completo indicado en el Capítulo 3 (siete personas), a partir del tercer año de operación de la compañía, en el primer año se iniciará la operación con cuatro personas.

Costos Fijos. La proyección de todos los costos fijos excepto los salarios, se realiza considerando el promedio de la inflación anual desde 2016, indicada en la Tabla2.

Tasa Activa Referencial. Se considera la tasa preferente para el sector productivo PYMES, que es 10,54% según el Banco Central del Ecuador y 16,48% de crédito de consumo ordinario para la adquisición de un vehículo en el año 3.

En el Anexo 15 se presenta el resumen de los supuestos considerados.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.

Como parte de la inversión inicial se ha considerado la adquisición de maquinaria y equipo necesarios para la planta de producción, equipos y muebles de oficina para la adecuación del punto de venta, el cual será la carta de presentación de Res Express para lograr posicionar la marca. Se ha considerado también inversión en tecnología para posicionar la marca a través de medios on line. El resumen de la inversión se presenta en el Anexo 16, se ha calculado como inversión inicial en activos un valor de \$54.765,33, además se contempla para el año 2 realizar una inversión en maquinaria y equipos por un valor de \$23.952,86, y para el año 3, una adquisición de un vehículo refrigerado por un valor de \$15.300,00.

La depreciación de los activos fijos se realiza de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario; en el Anexo 17 se muestra el detalle de la depreciación según el año de inversión de los activos.

Así también, se ha calculado un monto de \$72.040,34, necesario como capital de trabajo para cada mes de operación. En el capital de trabajo se ha considerado los costos de adquisición de materia prima y los costos fijos indicados en el Anexo 18.

Para cubrir el total de la inversión inicial requerida, se realizará un aporte de socios del 38% y un préstamo a 5 años del 62% restante, correspondiente a un monto de \$78.619,64 Anexo 19. El crédito se amortizará en cinco años, con una tasa de interés de 10,54% otorgado a las PYMES. Los montos de amortización se muestran en el Anexo 20.

La determinación de la rentabilidad requerida por los accionistas, se realizó en base al Modelo de Valoración de Activos (CAPM), obteniéndose un valor de 18,41%. Para esto se calculó el promedio ponderado de las Betas des apalancadas de cuatro

empresas del sector de productos cárnicos listados en la Bolsa de Valores de Estados Unidos (0,53), para calcular la Beta apalancada de la empresa en Ecuador (0,67).

Una vez definida la tasa de rentabilidad requerida para el capital propio, se realizó el cálculo del Costo Medio Ponderado de Capital (WACC) o tasa de descuento del proyecto. El valor correspondiente al WACC del proyecto, es de 14,90% considerando que la razón de deuda y patrimonio respecto al total de activos es de 30% y 70%, respectivamente. En el Anexo 21 se presentan los resultados del CAPM y WACC.

Como parte de la inversión inicial se ha considerado la adquisición de maquinaria y equipo necesarios para la planta de producción, equipos y muebles de oficina para la adecuación del punto de venta, el cual será la carta de presentación de Res Express para lograr posicionar la marca. Se ha considerado también inversión en tecnología para posicionar la marca a través de medios on line. El resumen de la inversión se presenta en el Anexo 16, se ha calculado como inversión inicial en activos un valor de \$54.765,33, además se contempla para el año 2 realizar una inversión en maquinaria y equipos por un valor de \$23.952,86, y para el año 3, una adquisición de un vehículo refrigerado por un valor de \$15.300,00.

La depreciación de los activos fijos se realiza de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario; en el Anexo 17 se muestra el detalle de la depreciación según el año de inversión de los activos.

Así también, se ha calculado un monto de \$72.040,34, necesario como capital de trabajo para cada mes de operación. En el capital de trabajo se ha considerado los costos de adquisición de materia prima y los costos fijos indicados en el Anexo 18.

Para cubrir el total de la inversión inicial requerida, se realizará un aporte de socios del 38% y un préstamo a 5 años del 62% restante, correspondiente a un monto de

\$78.619,64 Anexo 19. El crédito se amortizará en cinco años, con una tasa de interés de 10,54% otorgado a las PYMES. Los montos de amortización se muestran en el Anexo 20.

5.3 Estados Financieros proyectados.

Estado de Pérdidas y Ganancias proyectados.

La proyección de ventas en el escenario realista se realizó según lo indicado en 5.1, partiendo de un estimado de ventas de \$982.111 para el primer año. En el Anexo 22 se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias con proyección a 5 años, como se observa, se parte de una utilidad neta de \$60.298,51 el cual representa el 6,14% sobre las ventas netas, mientras que para el quinto año este valor decrece al 4,43%, principalmente por el incremento del gasto de salarios por la incorporación progresiva de personal, dado que con el incremento del volumen de ventas, es necesario completar el organigrama planteado en el Capítulo 2, respecto al personal de planta para el corte y empaque de los productos cárnicos, así como el transportista encargado de la entrega de productos adquiridos a través del supermercado virtual, como se observa en el Tabla 4.

Tabla 11 Incremento Progresivo de Personal

Año	Incremento de Personal	Total
2	Operario de Producción	1
3	Coordinador de Marketing y Ventas	1
4	Repartidor de pedidos (conductor)	1

Por otro lado, a partir del segundo año también se incluye el gasto asociado a fondos de reserva del personal; en el Anexo No 23 se observa el gasto por salarios considerando el organigrama completo a partir del quinto año.

Los costos de producción representan el 81,80% del total de ventas, lo cual le convierte en una variable muy sensible dentro de la estructura de costos y el análisis financiero.

Respecto al escenario optimista, se considera un incremento de 5% en las ventas y del 0,3% en los costos de producción. En relación al escenario pesimista, dichos porcentajes corresponden a -1% y 0,3% respectivamente. Sin embargo, en este caso se observa que aún se dispone de utilidad neta..

Balance General Proyectado.

La empresa presenta una decremento de los activos corrientes, como se puede visualizar, en el año 1 este valor es de \$182.107,62 y representa el 79,24% del total de Activo, mientras que en el año 5 este valor es de \$ 173.543,85, uno de los puntos más relevantes es la cuentas por cobrar, ya que de acuerdo a las tendencias del mercado, se espera que los próximos años el consumidor realice la mayoría de compras con tarjetas de crédito por lo cual se puede visualizar el incremento en dicha cuenta donde en el año uno representa el 14,24% del total de activos, mientras que para el año quinto, esta cuenta representa el 28,35%.

El rubro de cuentas por cobrar corresponde principalmente a los pagos realizados con tarjea de crédito, para el año 1 considera de acuerdo al comportamiento de compra de los clientes, que el 60% de las ventas (\$49.105,57) serán en efectivo y el 40% (32.737,05) restante serán cobros con tarjetas de crédito, a partir del año 3, se considera que las compras en efectivo representarán el 35% (\$30.608,11) y las compras realizadas con tarjetas de crédito serán del 65% (\$56.843,64). Los balances proyectados se pueden visualizar en el Anexo 24.

Se ha determinado mantener un 10% de inventario referente a las ventas mensuales, este porcentaje representa 825,50 kilos representando un costo de \$6.607,24, todo esto considerando que se manejan productos perecibles, el stock de inventario se puede apreciar en el Anexo 25.

Se realizan 2 incrementos en activos fijos a lo largo del proyecto, Anexo 26, estas inversiones se realizan en el año 2, con la adquisición de maquinaria y equipo por un valor de \$23.952,86, y en el año 3 se realiza la adquisición de un vehículo para la entrega de productos por un valor de \$15.000,00, se considera necesario realizar este servicio en forma directa no a través de un servicio externo, a fin de garantizar la cadena de frío de los productos. Es importante mencionar que el patrimonio se incrementó en 2,5 veces en los cinco años de operación de la empresa en el escenario realista.

La política de dividendos para Res Express se ha determinado de la siguiente forma: para el año 1, se distribuirá el 70% de la utilidad neta es decir \$42.208,96 mientras que el 30% serán utilidades retenidas, en el año 2 se distribuirá el 62% como dividendos y el 38% restante serán utilidades retenidas que serán utilizadas para invertir en la compra de maquinaria y equipo, en el año 3 y 4 se distribuirá el 74% de dividendos y el 26% serán utilidades retenidas, mientras que para el último año será el 70% de dividendos y el 30% de utilidades retenidas, todo esto como política de pago óptima que impulsa la necesidad de distribuir el flujo de efectivo libre de la empresa.

Respecto a los índices de solvencia, estos nos indican que la empresa tiene una buena liquidez, Podemos apreciar en la razón circulante que en el año 1 Res Express tiene 1,87 dólares en activo circulante por cada dólar en pasivos circulantes; por otro lado, si bien se parte de una relación de deuda versus capital de 2,47, al año cinco se ha

reducido a la tercera parte, lo cual ratifica que la empresa es lo suficientemente solvente para pagar sus deudas a largo plazo. Se puede apreciar además que la razón de deuda total en el año 1 es de 0,71, para el año 5, este valor disminuye a 0,41, es decir, para el año 5, la empresa tiene 0,41 dólares de deuda por cada dólar de activos.

Entre los índices de rotación de activos, el nivel de ventas respecto al valor del activo, es al menos 4 veces durante los cinco años de operación considerados en la proyección.

El ROA prácticamente se mantiene en un promedio del 23% y el margen de utilidad promedio corresponde al 5% en todo el período, este último está a la par con el mercado de productos cárnicos. Si bien el ROE disminuye a un tercio entre el primer y último año de proyección, se debe a que el patrimonio se incrementa de manera importante mientras que la utilidad permanece prácticamente constante. Con el índice Du Pont podemos mencionar que se debería incrementar el volumen de ventas y mejorar el margen de utilidad. En el Anexo 27 se presentan los índices financieros mencionados.

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.

Flujo de Efectivo Contable

Durante los cinco años de proyección, el flujo de caja neto de la compañía es positivo, lo cual indica que la empresa cuenta con liquidez y es sostenible en el tiempo con los propios ingresos de la operación de la empresa.

El flujo operacional tiene como tendencia la disminución de efectivo en los cinco años, debido a que no ha sido necesario adquirir nueva deuda para mantener la operación de Res Express.

El flujo de inversión por su parte, refleja que la compra de activos fijos requeridos para la operación de la empresa se realiza en el año 0, 2 y 3, cabe destacar que para la adquisición de los equipos y maquinaria del año 2, no fue necesario obtener un crédito, ya que se utilizó las utilidades retenidas las cuales fueron reinvertidas en la empresa, en el año 3 para la adquisición del vehículo se consideró adquirir un nuevo crédito a una tasa del 12,05%, demostrando así, que no se requieren inversiones adicionales en la propia empresa con el volumen de ventas proyectado, inclusive en el escenario optimista.

El flujo de financiamiento refleja principalmente las cuentas por pagar a largo plazo, de acuerdo a los créditos obtenidos en el año 0 y año 3 por parte de las instituciones financieras, además podemos apreciar la distribución de los dividendos a los accionistas.

En el Anexo 28, se presenta el detalle del flujo de efectivo contable (operacional, inversión y financiamiento), para los tres escenarios considerados.

5.5 Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio contable se alcanza con la venta de 42.544 Kg de productos cárnicos distribuidos entre los diferentes productos ofertados, lo cual representa \$420.115,11 en el primer año de operación, encontrándose en un 57,27% por debajo de las ventas estimadas en dicho período. El punto de equilibrio al año 5 se incrementa en 35,57% y se encuentra 41,85% por debajo de la estimación de ventas.

Por otro lado, el punto de equilibrio financiero correspondiente al primer año es de 61.023 unidades lo cual representa \$602.589,03; encontrándose también debajo de la estimación de ventas.

En el Anexo 29 se presenta el cálculo del punto de equilibrio contable y financiero.

5.6 El TIR y el VAN

Para los tres escenarios realista, optimista y pesimista, el proyecto tiene un VAN positivo, indicando que el proyecto es viable y la inversión inicial se recuperaría luego del primer año de operación, Para determinar el VAN del proyecto (Anexo 30), se construyó el Flujo de Caja Libre, además, se ha realizado los cálculos correspondientes asumiendo que el proyecto tiene una duración de 5 años, para por lo cual en el quinto año se puede visualizar la ganancia por venta en activos, el pago de impuestos, así como el reembolso del capital de trabajo. Se ha traído a Valor Presente el Flujo de Caja Libre con una tasa de descuento (WACC) del 14,90%, cuyo cálculo se detalla en el Anexo 21, en el escenario realista el VAN asciende a \$ 122.028,24, por lo tanto, es un proyecto viable, además se puede visualizar que la TIR es mayor a la tasa de rentabilidad requerida, demostrando la rentabilidad del proyecto. En el Anexo 30 se presenta el detalle del cálculo del TIR y del VAN.

Tabla 12 Resumen VAN y TIR

	VAN	TIR
Realista	\$122.028,24	53.05%
Optimista	\$148.304,38	65,29%
Pesimista	\$52.104,15	32,24%

5.7 Análisis de Sensibilidad.

El costo de la materia prima se ha considerado que es la variable más crítica debido a que esta representa el 91% del total de costos fijos más costos variables. Adicionalmente, es un costo que depende de la oferta y la demanda en la comercialización de los productos cárnicos, es decir que no está bajo el control de

Res Express e independientemente del proveedor, la tendencia de dicho costo en el mercado será muy similar. En el Anexo 31 se muestra la variación del VAN y TIR respecto al costo de la materia prima del escenario realista, considerando este como única variación. Como se observa, variaciones del +1% y -1%, presentan resultados con una diferencia importante del VAN (\$103.661,96 y \$140.394,52 respectivamente) y del TIR (48% y 58%).

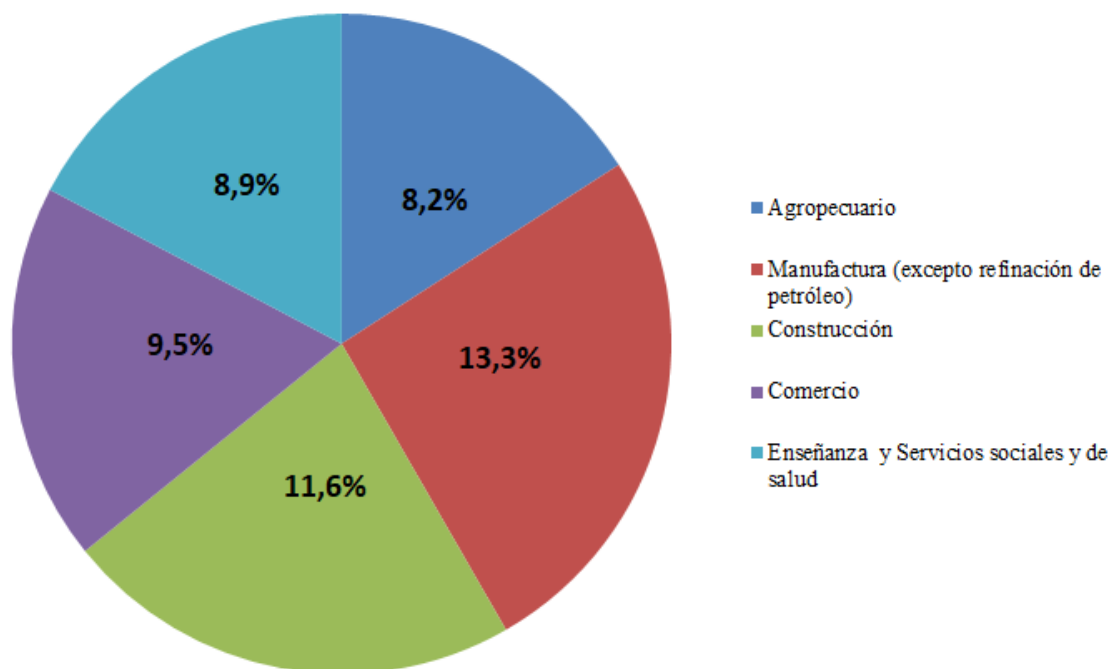
BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Información Estadística Mensual No. 1998*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Estadística de Comercio Exterior de Bienes*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/servicios-bancarios>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *La Economía Ecuatoriana creció 1,4% en 2018*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Tasas de Interés*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052019.htm>
- Banco Mundial. (2019). *Datos – Ecuador, PIB*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Cámara de Comercio de Guayaquil y Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador. (2019). *Cifras Macroeconómicas del Ecuador*. Recuperado de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf/>
- Corporación de Ganaderos de Manabí. CORPOGAM. (2018). *El Consumo de Carne de Res en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.corpogam.com.ec/el-consumo-de-carne-de-res-en-el-ecuador/>
- Damodaran. (2019). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Food and Agriculture Organization of the United States, FAOSTAT. (2018). *Meat Production for Ecuador*. Recuperado de <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/home/statsByCountry>
- Foros Ecuador. (2019). *Población de Quito – Ecuador 2019*. Recuperado de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/166821-poblaci%C3%B3n-de-quito-ecuador-2019-n%C3%BAmero-actual-de-habitantes-de-quito>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC. (2017). *Sala de Prensa. Noticias*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

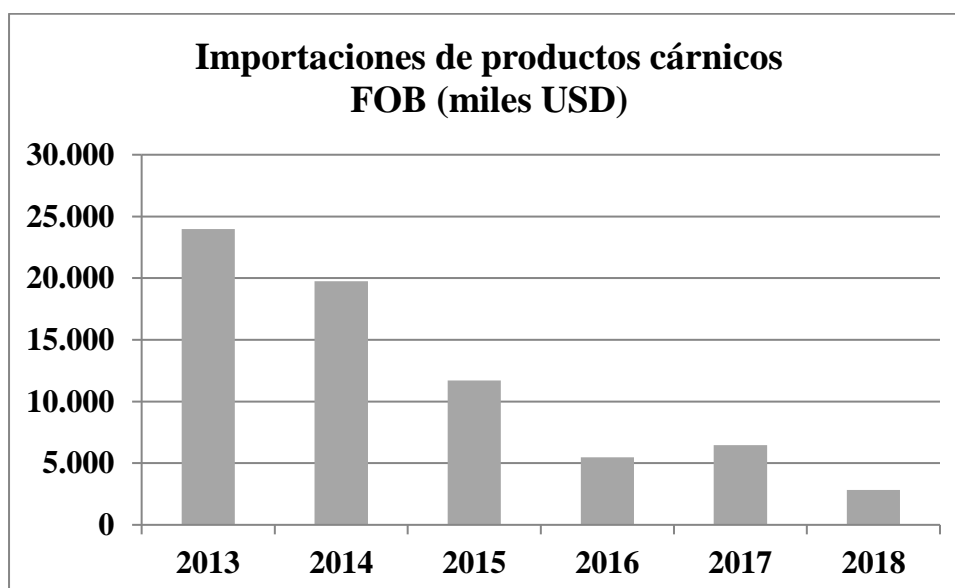
- Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC. (2019). *Resultados Índices de Precios del Consumidor (IPC)*. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Mayo-2019/Boletin_tecnico_05-2019-IPC.pdf
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *Plan Metropolitano de Desarrollo 2012 - 2022*.
- Noboa, F. (2006). *Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad, Nota Técnica Particular FN-004*. Quito, Ecuador.
- Population City. (2018). *Poblaciones de Países y Ciudades en Todo el Mundo*. Recuperado de <http://poblacion.population.city/ecuador/sangolqui/>
- Revista Líderes. (2015). <https://www.revistalideres.ec>. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-carnicos-ecuador.html>
- Sapag, N.. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Sexta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- YCHARTS.. (2019). *5 Year Treasury Rate*. Recuperado de https://ycharts.com/indicators/5_year_treasury_rate

ANEXOS

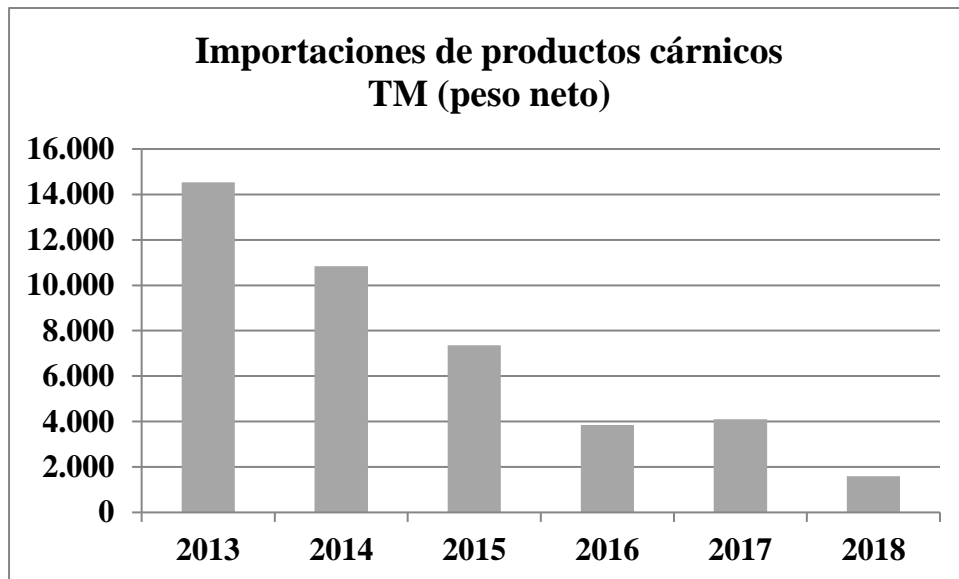
Anexo 1. Tendencias del Macro Entorno.



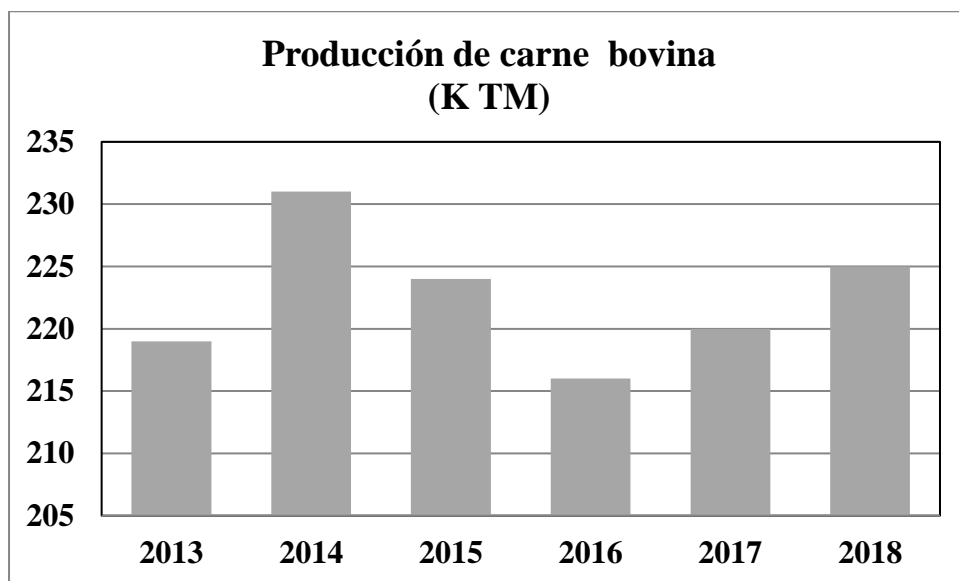
Contribución al PIB de las 5 principales industrias.



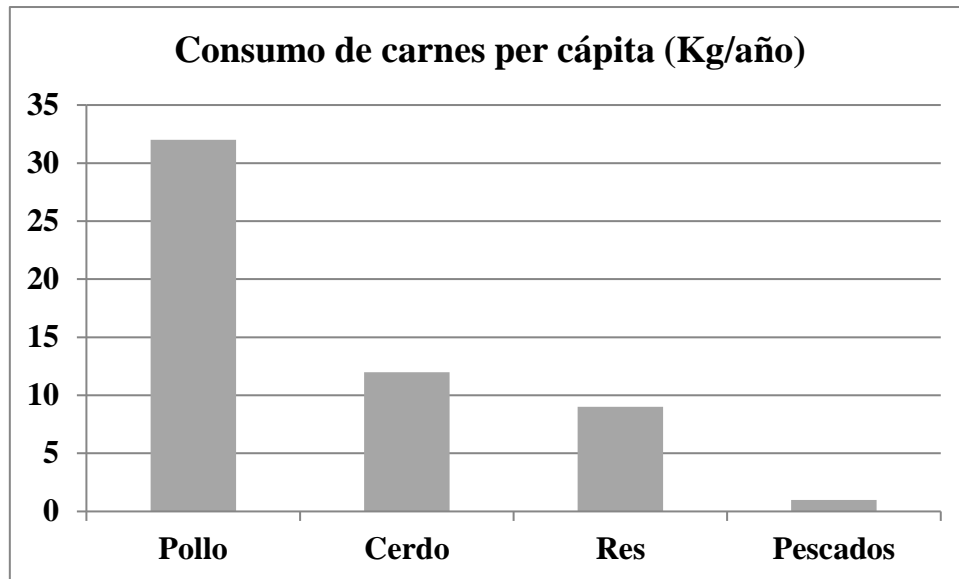
Importaciones de productos cárnicos (FOB)



Importaciones de productos cárnicos (TM)



Producción de carne en el Ecuador



Consumo de los ecuatorianas de carnes per cápita (Kg/año).

Anexo 2. Análisis Sectorial.

GRADO DE RIVALIDAD		Calificación
Número de competidores	El mercado de productos cárnicos se encuentra concentrado, esto se debe a la existencia de las grandes cadenas minoristas quienes a través de sus diferentes supermercados tienen la facilidad de proveer al consumidor estos productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado alto de rivalidad • baja rentabilidad
Tamaño del sector	Existe un variado tamaño en las empresas del sector, por un lado podemos encontrar empresas como Corporación Favorita C.A. quien es líder en el sector y una de las empresas mejor posicionadas en el país, pero por otro lado encontramos empresas pequeñas pero que poseen productos diferenciados. Podemos concluir que la mayoría de empresas tienen un tamaño moderado lo que nos da como resultado una moderada propensión a utilizar tácticas competitivas que atenten contra la rentabilidad del sector en el largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado moderado de rivalidad • Moderada rentabilidad
Perfil estratégico del competidor	Las empresas que actualmente se encuentran en el sector, tienen un perfil sofisticado, por lo cual evitarán utilizar tácticas que atenten contra la rentabilidad del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado moderado de rivalidad • Moderada rentabilidad
Capacidad instalada	Actualmente en el sector no existe exceso de capacidad instalada por parte de las empresas, lo que no ha generado una guerra de precios. Por lo tanto, el nivel de rivalidad es bajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de rivalidad • Mayor rentabilidad
Espacio para la diferenciación	En el sector de productos cárnicos existe poca diferenciación y al tratarse de un bien de consumo la decisión del cliente se basa en el precio o en servicio, pero por otro lado existen algunas empresas que han aumentado la disposición a pagar del cliente ya que han logrado diferenciarse al ofrecer cortes selectos de productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado moderado de rivalidad • moderada rentabilidad
Costos de cambio que enfrenta el consumidor	Los costos de cambio que enfrenta un consumidor son bajos, ya que algunas de las empresas del sector sólo facilitan al consumidor tarjetas de descuento, pero ninguna de ellas ofrece algún programa de acumulación de puntos con los cuales puedan adquirir específicamente productos cárnicos, logrando así fidelizar al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de rivalidad mayor rentabilidad
Conclusión	Se puede apreciar que existe una rivalidad moderada en el sector de productos cárnicos lo que nos da como resultado un efecto moderado de rentabilidad, este resultado se debe principalmente al número de competidores, así como, a la capacidad instalada del sector.	

AMENAZA DE ENTRADA		Resultado
Economías de Escala	Las empresas del sector tienen la ventaja de ser compañías grandes en el mercado ecuatoriano, lo que le supone para un nuevo inversor alcanzar un tamaño de operación eficiente. Estas empresas obtienen disminuciones en sus costos unitarios por kilo de res cuando aumenta su volumen de compras.	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de entrada alta • Alta rentabilidad
Identidad de Marca	Los gastos que implican crear y posicionar una nueva marca son altos y particularmente riesgosos porque son irrecuperables. Las empresas nuevas que quieran ingresar al sector de comercialización de productos cárnicos deben realizar una alta inversión financiera en imagen de marca.	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de entrada alta • Alta rentabilidad
Requerimiento de capital	Para ingresar a este sector no se requiere invertir altos recursos financieros ya que la maquinaria necesaria para el procesamiento, comercialización y distribución de los productos no tienen costos demasiados elevados comparados con los costos de otros sectores. La inversión financiera va destinada a la adquisición de los equipos requeridos para el giro de la empresa, entre los cuales se encuentran: cuartos fríos, equipos de refrigeración, congelación y transporte, todo esto para mantener la cadena de frío necesaria como parte de la inocuidad de alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de entrada moderada • Rentabilidad moderada
Acceso a los canales de distribución	Las empresas líderes en el sector tienen su propio canal de distribución a través de sus cadenas minoristas, lo que provoca que las empresas entrantes deban persuadir al canal mediante promociones, calidad en el servicio o posicionando la marca de sus productos, por lo tanto, esto eleva los gastos de inversión inicial y operaciones para los nuevos competidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de entrada alta • Alta rentabilidad
Desventajas en costos independientes de la escala	Los nuevos competidores tendrán grandes desventajas en costos, independientes de la escala ya que las empresas ya establecidas disponen de tecnología propia como un buen sistema de inventario o acceso favorable a las materias primas, por ejemplo Corporación Favorita C.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de entrada alta • Alta rentabilidad
Regulaciones gubernamentales	En Ecuador existen moderados niveles de regulación y control en el sector de alimentos respecto a otros países, una de esas entidades es la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCSA) con la	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de entrada moderada • Moderada

	normativa técnica sanitaria para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte y establecimientos de alimentación colectiva, de igual manera, es sumamente necesario poseer el certificado de buenas prácticas de manufactura, así como el registro sanitario.	rentabilidad
Represalias esperadas	Las represalias esperadas son bajas ya que las empresas posicionadas en el sector son las más grandes cadenas minoristas del país las cuales enfocan sus esfuerzos a todos los productos de su inventario y no sólo a la comercialización de productos cárnicos, por lo tanto no se espera un reacción violenta por parte del sector, esto demuestra que el ingreso de una nueva empresa al sector no afecta directamente a la rentabilidad de las empresas ya establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de entrada baja • Baja rentabilidad
Conclusión:	La amenaza de entrada de nuevos competidores al sector de productos cárnicos en Ecuador es alta, un ejemplo claro son las economías de escala que disponen las empresas líderes, pero por otro lado, el hecho de que no se requiera una fuerte inversión en capital demuestra que los nuevos competidores puedan ingresar un poco más fácil. Por lo tanto la rentabilidad esperada es alta.	

PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		Resultado
Una empresa virtual de productos cárnicos podría ser uno de los posibles sustitutos para el actual mercado tradicional. Esta nueva idea de negocio es una propuesta de valor que hace obsoleta a las actuales, ya que satisface al consumidor de nuevas maneras además la tecnología juega un papel importante en su modelo de negocio.		<ul style="list-style-type: none"> • Pocos sustitutos • Mayor rentabilidad

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES		Resultado
Tamaño	Las ventas que el sector realiza a clientes pequeños no representa una fracción importante de sus ventas, consecuencia de esto el consumidor tiene poco poder de negociación por su pequeño tamaño.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación • Mayor rentabilidad.
Consumidores Concentrados	Los consumidores no se encuentran concentrados, desventaja que no les permite exigir reducción de precios por un mayor volumen de compras. El efecto es un poder de negociación bajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación • Mayor rentabilidad.
Nivel de información del consumidor	Los consumidores actuales son clientes con niveles de información altos y constantemente expuestos a atractivas ofertas de empresas competidoras, como consecuencia de esto, el poder de negociación radica en el consumidor ya	<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder de negociación • Menor rentabilidad.

	que la información es de fácil acceso.	
Perfil del producto	El producto ofrece un alto espacio para la diferenciación ya que al tratarse de productos cárnicos, los diferentes cortes tienden a ser productos diferenciados lo que provoca un bajo poder de negociación por parte de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación • Mayor rentabilidad.
Conclusión:	El poder del consumidor es bajo, porque no existen consumidores concentrados, el tamaño de los clientes es pequeño además el perfil del producto es diferenciado, por lo tanto la rentabilidad del sector es alta.	

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		Resultado
Tamaño	Los proveedores de productos cárnicos son pequeños frente a las empresas que adquieren los productos a excepción de Corporación Favorita C.A. quién dispone de su propia planta de faenamiento llamada Agropesa.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación • Mayor rentabilidad.
Proveedores concentrados	Los proveedores de productos cárnicos no se encuentran concentrados, existe una gran fragmentación, son abundantes poco especializados y dispersos, además existe un número elevado de proveedores de insumos de empaques.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación • Mayor rentabilidad.
Perfil del producto	Los productos de los proveedores no son altamente especializados, no existe diferenciación lo que genera un bajo poder de negociación por parte de los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación • Mayor rentabilidad.
Conclusión	El proveedor se encuentra en una posición débil, ya que en muchos casos el comprador puede adoptar con relativa facilidad una política de integración hacia atrás, es decir, la empresa decide iniciar sus procesos de producción desde el faenamiento hasta la distribución al cliente final, además el fácil acceso global a numerosos proveedores conlleva a una rentabilidad alta y un bajo poder de negociación.	

Anexo 3. Análisis de la competencia.

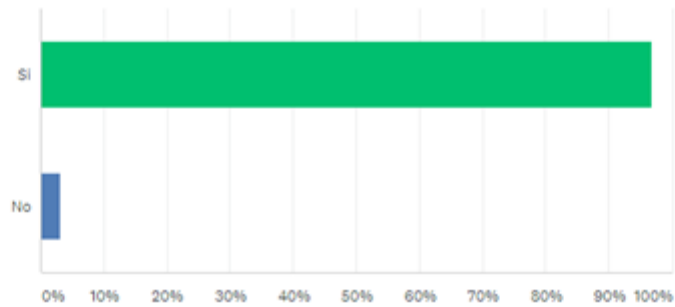
El análisis de la competencia para la definición del mapa estratégico se realizó en base a una encuesta realizada a 63 personas.

A continuación los resultados:

P1

¿Consumes productos cárnicos (carne de res)?

Answered: 63 Skipped: 0

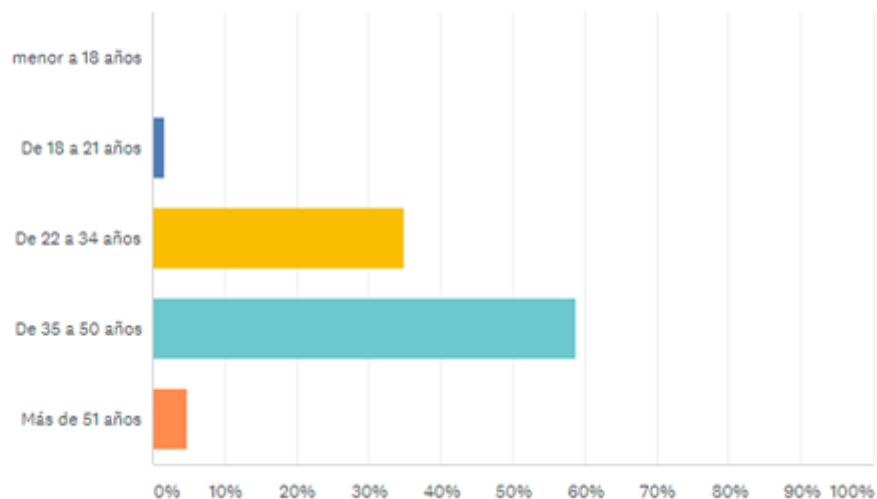


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	96,83%	61
▼ No	3,17%	2
TOTAL		63

P2

¿Qué edad tienes?

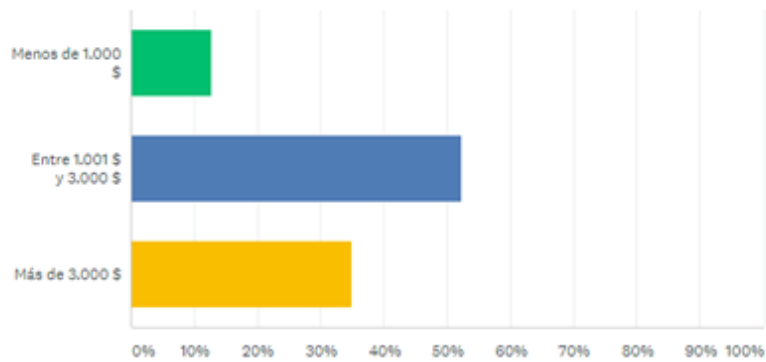
Answered: 63 Skipped: 0



P3

1. Ingresos Mensuales familiares

Answered: 63 Skipped: 0

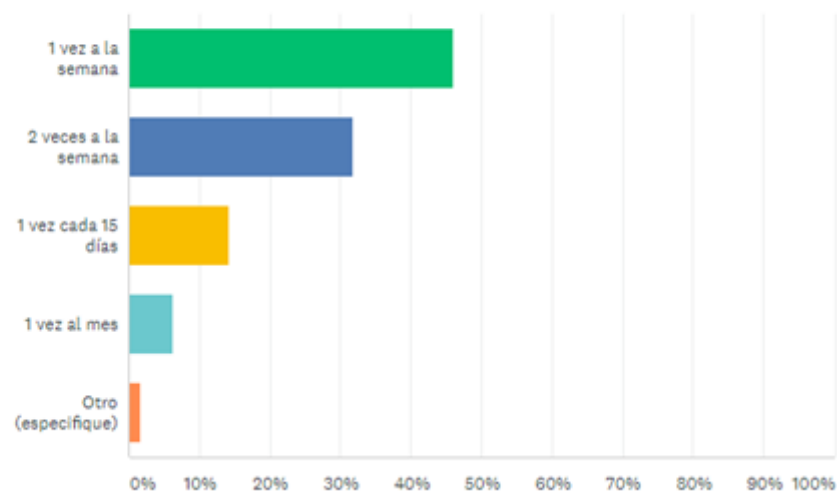


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de 1.000 \$	12,70%	8
Entre 1.001 \$ y 3.000 \$	52,38%	33
Más de 3.000 \$	34,92%	22
TOTAL		63

P4

¿Con que frecuencia compras productos cárnicos?

Answered: 63 Skipped: 0

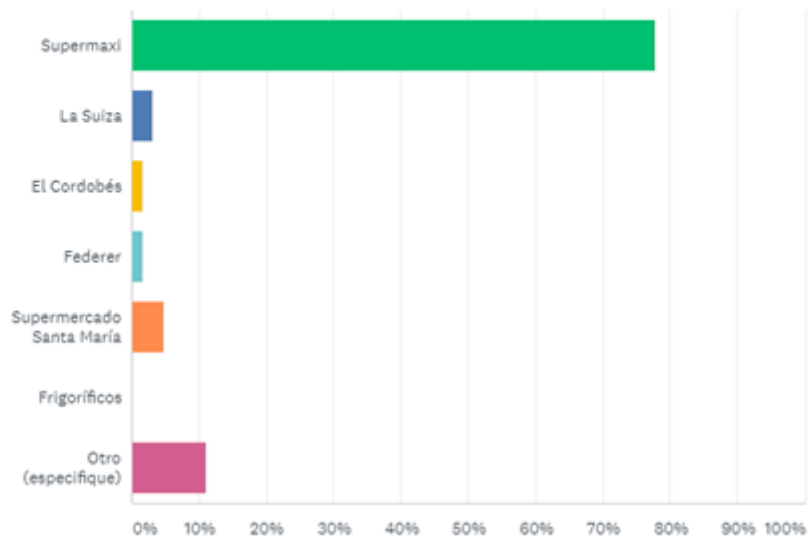


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
1 vez a la semana	46,03%	29
2 veces a la semana	31,75%	20
1 vez cada 15 días	14,29%	9
1 vez al mes	6,35%	4
Otro (especifique)	Respuestas 1,59%	1
TOTAL		63

P5

¿Cuál es el lugar donde compras regularmente productos cárnicos?

Answered: 63 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Supermaxi	77,78% 49
▼ La Suiza	3,17% 2
▼ El Cordobés	1,59% 1
▼ Federer	1,59% 1
▼ Supermercado Santa María	4,76% 3
▼ Frigoríficos	0,00% 0
▼ Otro (especifique)	Respuestas 11,11% 7
TOTAL	63

Anexo 4. Tabulación de resultados de la entrevista para la investigación cualitativa.

Pregunta No. 1. ¿Dónde compras la carne y por qué eliges ese lugar?
1. En el Supermaxi, por la facilidad de acceso y porque encuentro carne de buena calidad.
2. En Megamaxi, por cercanía y adecuada relación calidad vs. precio.
3. En el Supermaxi, porque es de buena calidad
4. Supermaxi por la variedad.
5. En el Cordobés porque tienen buena selección de cortes y la carne es de buena calidad. Además, el servicio es muy bueno.
6. En Supermaxi, es el lugar donde hago todas las compras para la casa y aprovecho para comprar.
7. En Supermaxi por calidad y variedad.
8. En Supermaxi por calidad y comodidad.
9. En Supermaxi por calidad y limpieza.
10. Supermaxi, por comodidad pues ahí hago el resto de compras.
11. En Supermaxi por facilidad de acceso.
12. En Supermaxi por calidad y comodidad.
13. En Cayena por calidad y cercanía a mi casa.
14. En Megamaxi porque hay variedad y la carne es fresca.
15. En Supermaxi por calidad y comodidad.
16. En Supermaxi por la variedad, número de establecimientos y precios.
17. En el Supermaxi, por la facilidad de acceso.
18. En Supermaxi por calidad y variedad.
19. En Supermaxi por calidad y comodidad.
20. Megamaxi por la calidad.
Pregunta No. 2. ¿Qué es lo peor que te ha pasado cuando compras carnes?
1. Que he comprado carne no adecuada para parrilla, entonces no la disfrutas mucho.
2. Que en los otros productos se impregnen del olor y líquidos de la carne, entonces algunas cosas se contaminan.
3. Que chorrea sangre desde el empaque y se contaminan los otros alimentos.
4. Cuando no la consumes rápido se te daña.
5. Que la carne no ha estado en buen estado.
6. Cuando llego a casa y me doy cuenta que está cerca la fecha de vencimiento.
7. Que tenga zonas decoloradas cuando las saco del paquete.
8. Que esté caducada.
9. Cuando se compra empaquetada al vacío no se puede ver bien, cuando se abre está llena de grasa y venas escondidas.
10. No es de la calidad que esperaba.
11. Que se desborde la sangre por el empaque y se contaminan otros alimentos.
12. Que se encuentre venosa.
13. No hay siempre lo que uno quiere.
14. Carnes con fecha de caducidad al límite, mal empaque, mala apariencia.
15. No es de la calidad que esperas.

16. Que esté llena de venas o tenga mal olor.
17. Que se riegue la sangre del empaque.
18. Que no sea de la calidad que esperabas.
19. Cuando no encuentro las porciones adecuadas.
20. Que sea venosa.
Pregunta No. 3. ¿Qué te molesta en el proceso de compra de carnes?
1. Que nadie te ayude o de guie al momento de elegir la carne
2. No saber exactamente que cortes comprar y que esperar de cada tipo de producto.
3. Que chorrea sangre desde el empaque y se contaminan los otros alimentos.
4. Usualmente el supermercado está lleno de gente, eso te resta tiempo.
5. Que los cortes más apetecidos como picaña o mata hambre se acaban muy rápido.
6. Tener que buscar la carne que quiero en los enormes refrigeradores del Supermaxi.
7. Ninguno.
8. Altos precios y que no haya asepsia.
9. En ocasiones el empaque esta mojado con sangre
10. A veces no sé qué carne elegir para el tipo de menú.
11. No encontrar la carne que busco y en las porciones adecuadas.
12. Altos precios y cuando no es de buena calidad
13. Mucho tiempo destinado a la compra.
14. EL tiempo perdido al hacer filas para pagar, no encontrar variedad.
15. Que no haya variedad.
16. Que no haya disponibilidad de cortes.
17. Nada.
18. No saber qué tipo de carne elegir.
19. Que no sé qué corte elegir dependiendo del menú.
20. Mucha gente y largas filas en los supermercados.
Pregunta No. 4. ¿Cuál ha sido tu mejor experiencia en un proceso de compra de carnes?
1. Cuando encuentro las cantidades adecuadas de carne, justo acorde a mis necesidades.
2. Comprar en Megamaxi para mí está bien.
3. Ninguna.
4. Ninguna.
5. El Cordobés, no solo tienen carnes sino acompañantes, se puede hacer las compras rápido y sin preocuparse de la calidad de los cárnicos o acompañantes.
6. Encontrar cortes que se encuentran en promoción normalmente.
7. Que compro un pedazo grande y elijo el espesor y número de cortes.
8. Que haya oferta de muchas opciones de buena calidad y aspecto, incluyendo carnes maduras
9. El producto en perfecto estado y a buen precio
10. Que encuentre el tipo de carne que buscaba.
11. Encontrar carne en la porción y precio que necesito.
12. Encontrar carne de buena calidad y a buen precio.
13. Ninguna.
14. Encontrar personal que te atienda bien y te recomiende que cortes comprar.
15. Que la persona que te atiende conoce de carnes.
16. Tener asesoría por parte del proveedor.

17. Encontrar las porciones que requiero a precios adecuados.
18. Encontrar variedad y buena calidad de servicio y de la carne.
19. Encontrar buena carne.
20. Que me atiendan bien.
Pregunta No. 5. ¿Cómo podríamos mejorar tu mejor experiencia en un proceso de compra de carnes?
1. Si me guiaran para conocer los tipos de cortes de carne y el tiempo de preparación que requiere cada uno.
2. Brindándome asesoría, asegurándome un control de refrigeración, ofreciéndome calidad de productos
3. Mejorar el empaque al vacío.
4. Poder realizar una compra rápida.
5. Comprar online con entrega a domicilio.
6. Que me ofrezcan variedad de cortes, promociones, entrega a domicilio.
7. Personalizando los cortes.
8. Con una oferta de buena calidad, accesible; lo cual no he visto esto en el país.
9. Que se pueda comprar al peso y escoger el corte de carne que se quiera consumir.
10. Que sea carne de muy buena calidad que la que adquiero, en el corte perfecto entiendo que está el arte.
11. Que me entreguen a domicilio porque a veces no tengo tiempo de ir al supermercado.
12. Que me garanticen carne de buena calidad.
13. Ofreciendo variedad y calidad.
14. Ofreciendo variedad, explicarme de donde vienen los diferentes cortes.
15. Ofreciendo un buen producto.
16. Tener asesoría por parte del proveedor, tener variedad en calidad y precios.
17. Que me ofrezcan las porciones que requiero a precios adecuados.
18. Que me ofrezcan variedad y buena calidad de servicio y de la carne.
19. Ahorrarme tiempo en el proceso de compra de carne.
20. Que me asesoren que tipos de carnes comprar.
Pregunta No. 6. ¿Qué tipo de carnes compras cuando organizas una parrillada?
1. Lomo.
2. Lomo fino y picaña.
3. Res, pollo y chorizos.
4. Lomo y chuletas.
5. Picaña, lomo o maduradas, costillas de cerdo y matambre.
6. Bife, picaña, chorizo parrillero, longaniza.
7. Res y cerdo.
8. Variadas (carne, pollo, cerdo, cordero) y de varias parte (costillas, lomos).
9. Lomo fino, T bone, picaña.
10. Picaña, pollo y embutidos, generalmente no encuentro buen chorizo parrillero.
11. Picaña, bife de chorizo, olmas.
12. Lomo y picaña.
13. Bife de chorizo, T bone, picaña.
14. Bife, embutidos, entraña, picaña, costillas, pollo.
15. Bife de chorizo, costillar y picaña.

16. Bife de chorizo, T bone, picaña, Tomahawk.
17. Picaña y lomo.
18. Bife de chorizo.
19. Lomo y picaña.
20. Lomo y chuletas.
Pregunta No. 7. ¿Por qué eliges ese tipo de carne?
1. Es fácil de conseguir y es la que más me gusta.
2. Por suavidad y por su sabor.
3. La mezcla de sabores y texturas.
4. Es la de preferencia en mi hogar.
5. Facilidad para la variedad de preparación, además estos cortes tienen buena acogida.
6. Son de fácil preparación y excelente sabor a la parrilla.
7. Por su sabor y textura, adicionalmente por el maridaje con vino.
8. Porque en las parrilladas hay varios gustos, no a todos les gusta lo mismo.
9. Por la suavidad y textura.
10. La picaña es muy apropiada para preparar a la parrilla.
11. Es la mejor para una parrillada por la grasita que tiene
12. Porque es suave.
13. Por su sabor.
14. Por el sabor y la suavidad.
15. Calidad.
16. Consistencia de la carne, menor cantidad de venas, facilidad para asar.
17. Por suavidad y sabor.
18. Por su textura.
19. Por la calidad.
20. Por la textura y sabor.
Pregunta No. 8. ¿Por qué organizas parrilladas?
1. En eventos familiares y fechas especiales.
2. No las organizo con mucha frecuencia, pero en todo caso por eventos familiares.
3. Por cumpleaños o juntar a viejos amigos.
4. En eventos especiales o días festivos
5. Por facilidad cuando se sale de la ciudad, camping o en complejos deportivos.
6. Reunión familiar, me gustan mucho las carnes rojas, asado con amigos.
7. Para pasar tiempo con los amigos.
8. Por salir de la rutina, disfrutar un momento ameno.
9. Es una actividad divertida que permite a la familia y amigos reunirse.
10. En eventos sociales y familiares.
11. Por cumpleaños, o reunir amigos y familiares.
12. Para compartir con familia y amigos.
13. Para compartir con amigos.
14. Para celebra algún evento familiar o de amigos.
15. Para compartir con familia y amigos.
16. Reuniones con amigos, cumpleaños, compromisos laborales.
21. Para pasar tiempo con los amigos.
22. Para compartir con familia y amigos.

23. Reunión familiar.
24. En eventos especiales.
Pregunta No. 9. ¿Qué disfrutas más cuando organizas una parrillada?
1. Hacer la parrillada y disfrutar de la compañía de los amigos y familiares.
2. Compartir con familia y amigos.
3. El proceso del asado y la probana.
4. Compartir en familia.
5. La preparación, cuando todo sale bien y no sobra comida.
6. Comer mientras voy asando, tomar cerveza o sangría con la carne.
7. Conversar con los amigos mientras se asa la carne.
8. La compañía, este es un medio para reunir a la familia y/o amigos y compartir.
9. Preparar el asado.
10. La reunión, los amigos, la buena carne.
11. Disfrutar con los invitados.
12. Compartir con los invitados y pasar un buen rato.
13. La compañía y la carne.
14. Asar la carne, compartir con los invitados.
15. Compartir con amigos.
16. La compañía de amigos y familiares.
17. Compartir.
18. Compartir con los invitados y pasar un buen rato.
19. La compañía y la carne.
20. Hacer el asado.
Pregunta No. 10. ¿A quién invitas cuando organizas parrilladas?
1. A familia y amigos.
2. A familia y amigos.
3. A familiares y amigos.
4. A la familia, a veces a amigos.
5. A familiares y amigos.
6. A familia y amigos.
7. Normalmente a amigos.
8. A familia y amigos.
9. A familia y amigos.
10. A la familia, a veces a amigos.
11. A familiares o amigos.
12. A mi familia, amigos y compañeros de ofician.
13. A familiares o amigos.
14. A familiares o amigos cercanos.
15. A familiares o amigos.
16. A familiares o amigos y colaboradores.
17. A familia y amigos.
18. A familiares y amigos.
19. A familia y amigos.
20. Normalmente a amigos.
Pregunta No. 11. ¿Qué cortes de carne prefieres comprar?

1. Lomo, picaña, costilla.
2. Lomo fino y picaña.
3. Las picañas y filetes.
4. No tengo preferencias.
5. Picaña, lomo o maduradas, costillas de cerdo y matambre.
6. Bife, picaña.
7. Picaña y lomo fino.
8. Picañas, bifés, t bones.
9. Lomo entero, chuleta, costillar.
10. Picaña.
11. Picaña, bife, pulpa.
12. Cortes finos.
13. Picaña y bife.
14. Bife, costillar, entraña, cordero.
15. Bife, costillar y picaña
16. Picaña, costillar, tomahawk.
17. Picaña.
18. Picaña, bife, pulpa.
19. Picaña y bife de chorizo.
20. Costillar y picaña.
Pregunta No. 12. ¿Es el mismo que eliges cuando comes en un restaurante, o cuál eliges?
1. Afirmativo, por lo general consumo los mismos tipos de corte.
2. SI, por lo general consumo los mismos tipos de corte.
3. Elijo filete cuando voy a un restaurante.
4. No, suelo pedir picaña.
5. En restaurantes me gusta probar otros cortes y ver como los preparan: Tomahawk, bifés, chuletas.
6. Regularmente sí.
7. Sí, elijo los mismos cortes.
8. No necesariamente, depende del restaurante y de la oferta disponible.
9. Sí, elijo los mismos cortes.
10. No, en restaurantes elijo bife de chorizo y o lomo.
11. Usualmente elijo picaña o bife en un restaurante.
12. Generalmente sí.
13. Regularmente sí.
14. Usualmente elijo costilla y bife de chorizo.
15. No, pido bife de chorizo.
16. Afirmativo.
17. Regularmente sí.
18. SI, por lo general consumo los mismos tipos de carne.
19. Generalmente sí.
20. Elijo picaña.
Pregunta No. 13. ¿Conoces como filetear la carne? ¿Qué haces cuando necesitas hacerlo?
1. No exactamente, lo hago como puedo utilizando un buen cuchillo.
2. No pero intento hacerlo lo mejor que puedo.

3. Si conozco pero no hacer los cortes.
4. No, hago lo que mejor puedo.
5. La verdad muy poco, pido que la fileteen en el lugar donde compro.
6. No, normalmente compro cortes listos.
7. No, compro la carne en carnicería y no en supermercado cuando necesito filetearla.
8. Si lo hago, afilo bien el cuchillo y manos a la obra.
9. Desconozco, envío la carne a filetear a una carnicería.
10. Creo que sí pero no soy un experto, utilizo un buen cuchillo.
11. No sé cómo hacerlo, lo hace mi empleada.
12. Si, utilizo un buen cuchillo para eso.
13. No, hago mi mejor esfuerzo.
14. No, usualmente compro la carne fileteada.
15. Sí, me aseguro de usar un buen cuchillo.
16. No, alguien en el grupo del asado lo hace bien.
17. No, pido a alguien que lo haga.
18. Si, elijo un buen cuchillo
19. No, alguien lo hace por mí.
20. No, me ayuda mi empleada.
Pregunta No. 14. ¿Qué problemas tienes cuando necesitas congelar la carne que no consumes el mismo día de compra?
1. Ninguno.
2. No he tenido problema, pero podría ser la falta de espacio en el refrigerador porque compro la carne para toda la semana.
3. Que no cabe en el refrigerador.
4. La carne no es fresca y puede llegar a dañarse si no está bien congelada.
5. En general no tengo problema con esto, se suele separar la carne en porciones diarias.
6. Me olvido de descongelar para cuando necesito preparar, al parecer se pierde un poco el sabor de la carne.
7. Debo separar en porciones para adobarla y guardarla así, para descongelarla conforme la voy a consumir.
8. Tamaño de las empaques, son muy grandes y ocupan mucho espacio.
9. Es un problema el empaquetado, no te deja hacer porciones.
10. Ninguno.
11. Tienes que hacer porciones antes de congelar la carne para que la puedas descongelar conforme la usas.
12. Encontrar el recipiente adecuado para que no se dañe la carne.
13. Ninguno.
14. Normalmente no congelo la carne, porque no tiene el mismo sabor. La guardo en porciones.
15. Se seca y pierde el sabor y los jugos.
16. El empaquetado.
17. Que no cabe en el refrigerador.
18. No congelo la carne.
19. Necesito primero hacer porciones y luego congelar.
20. No tengo problema.

Anexo 5. Tabulación resultados de la encuesta para la investigación cuantitativa.



Ficha técnica de la encuesta

Naturaleza metodológica: Cuantitativa

Método de recolección de datos: Encuesta personal

Ámbito Geográfico del Universo: Quito, Valle de los chillos, Valle de Tumbaco

Universo: Personas que cumplen los siguientes criterios:

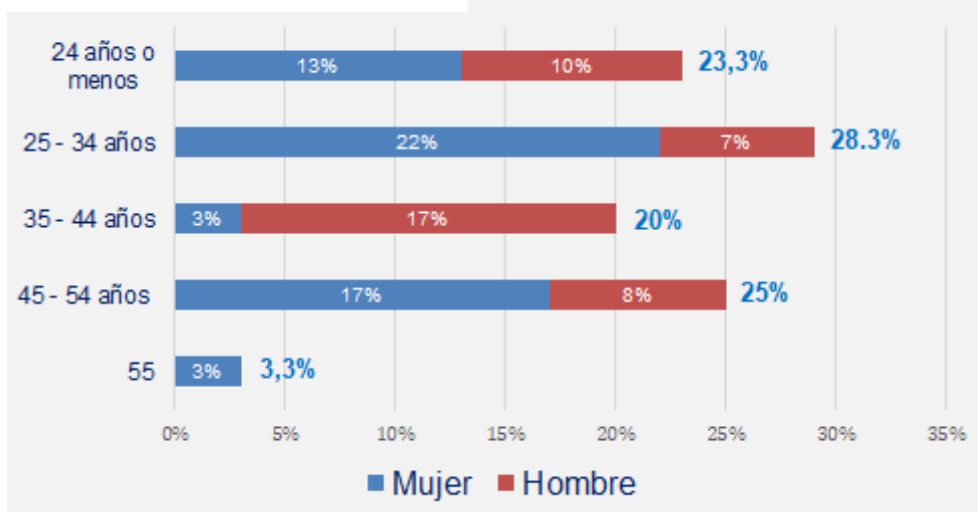
Consumen carne de res: si

Tamaño de la muestra: 60 unidades muestrales válidas.

Fecha de inicio de recolección de datos: 17/11/2018

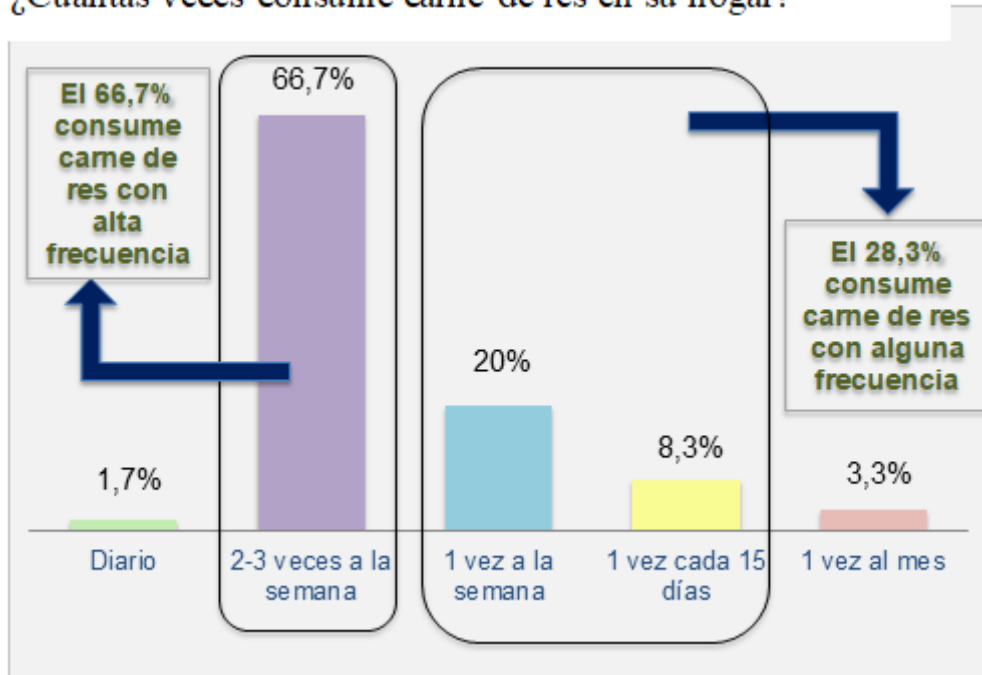
Fecha de finalización de la encuesta: 19/11/2018

Rango de edades

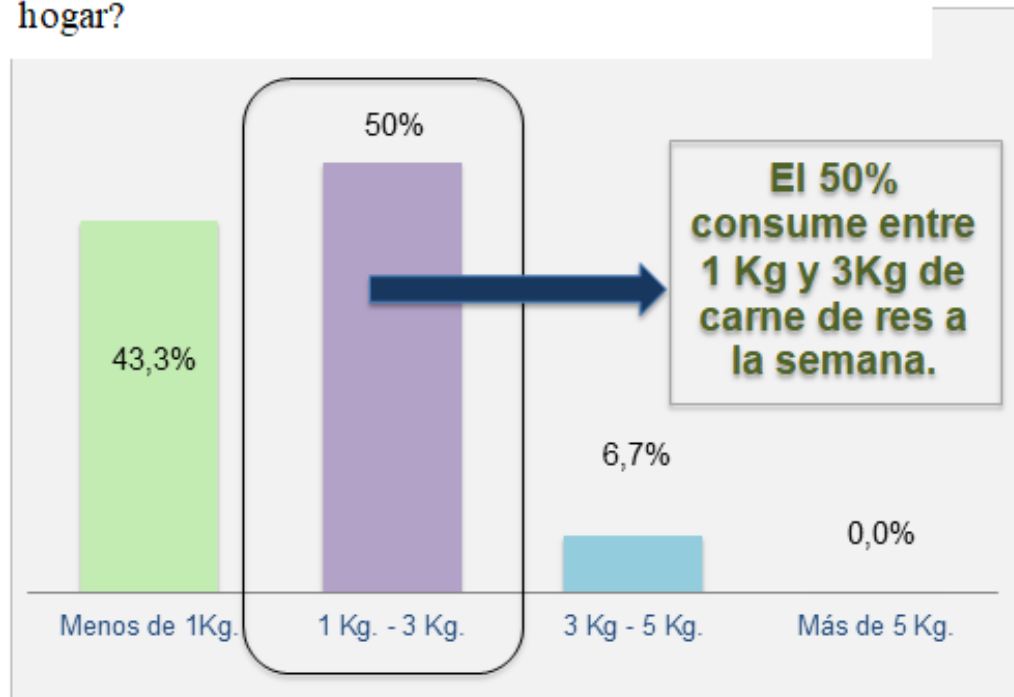


Hábitos de consumo

¿Cuántas veces consume carne de res en su hogar?

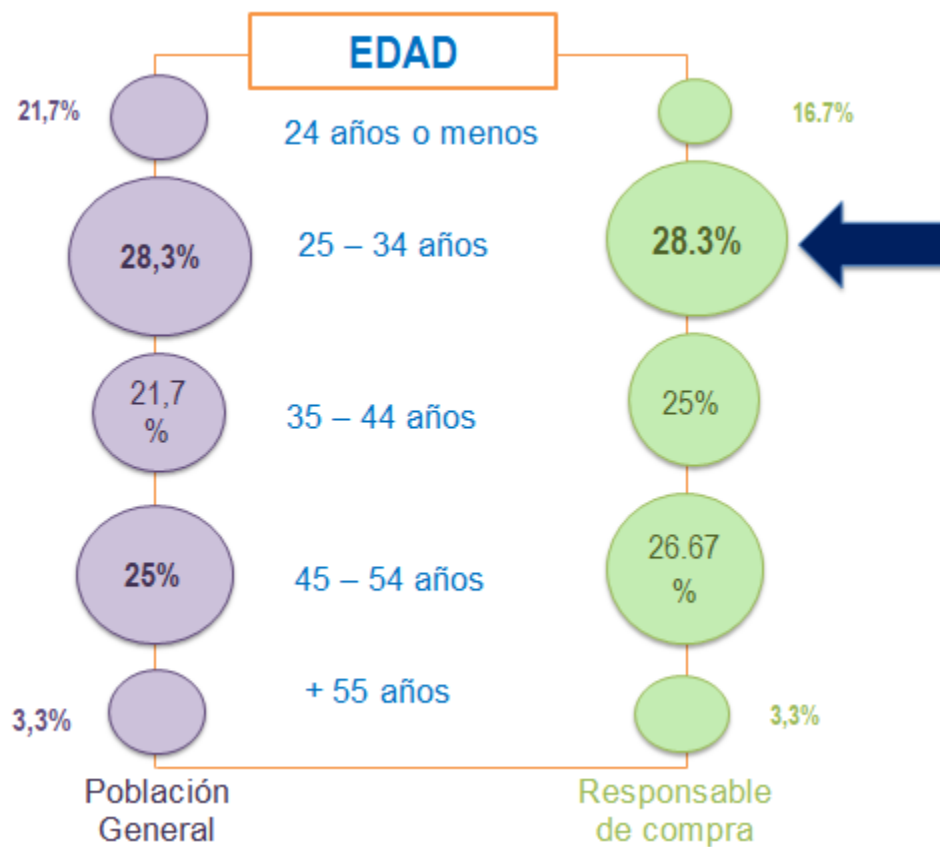
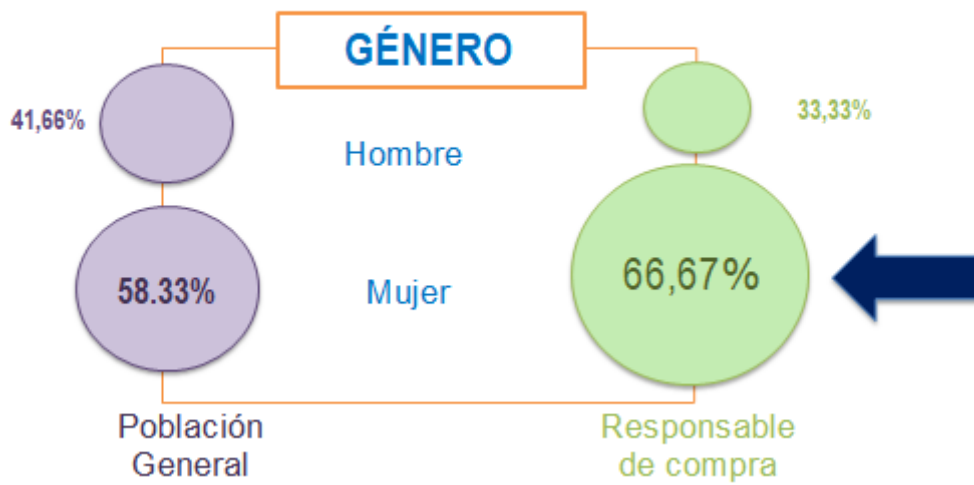


¿Qué cantidad de carne consumen semanalmente en su hogar?

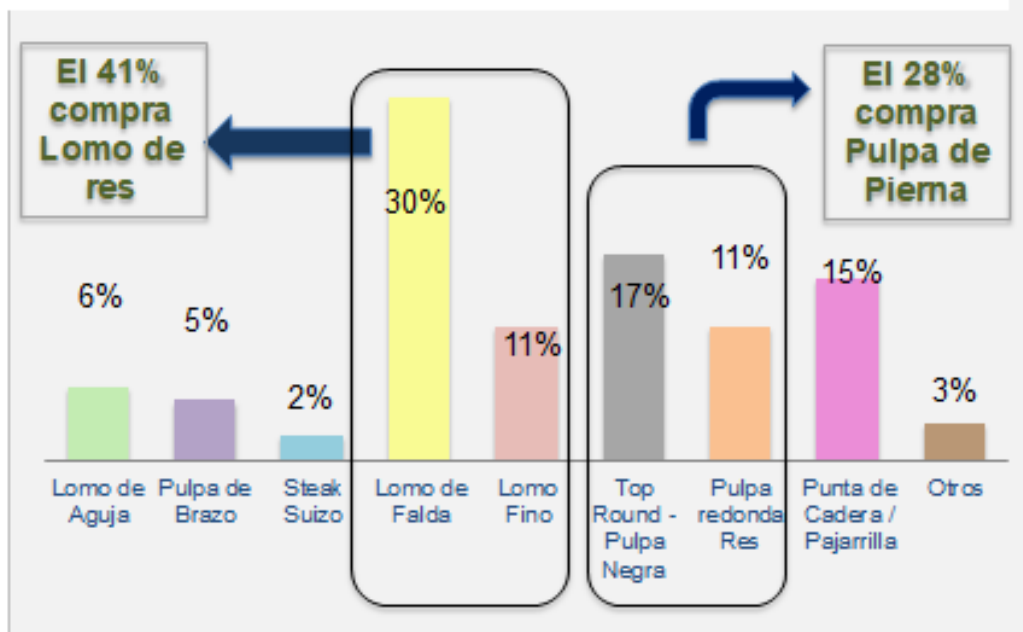


Hábitos de compra

¿Perfil medio del responsable de compra de cármicos en el hogar?

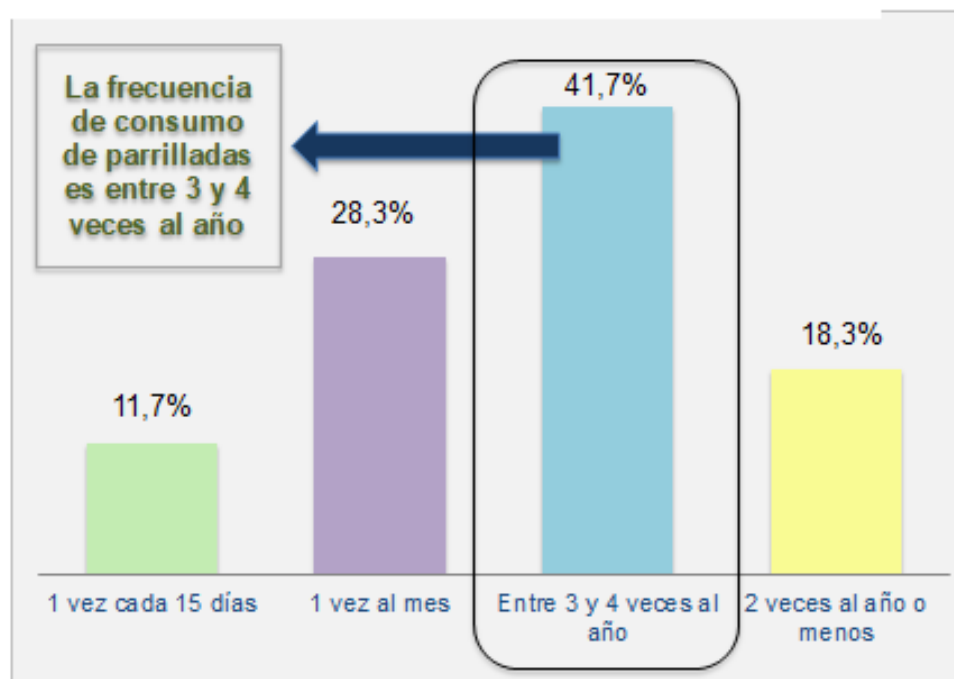


¿Cuál es el producto de carne de res que habitualmente más compra para su hogar?

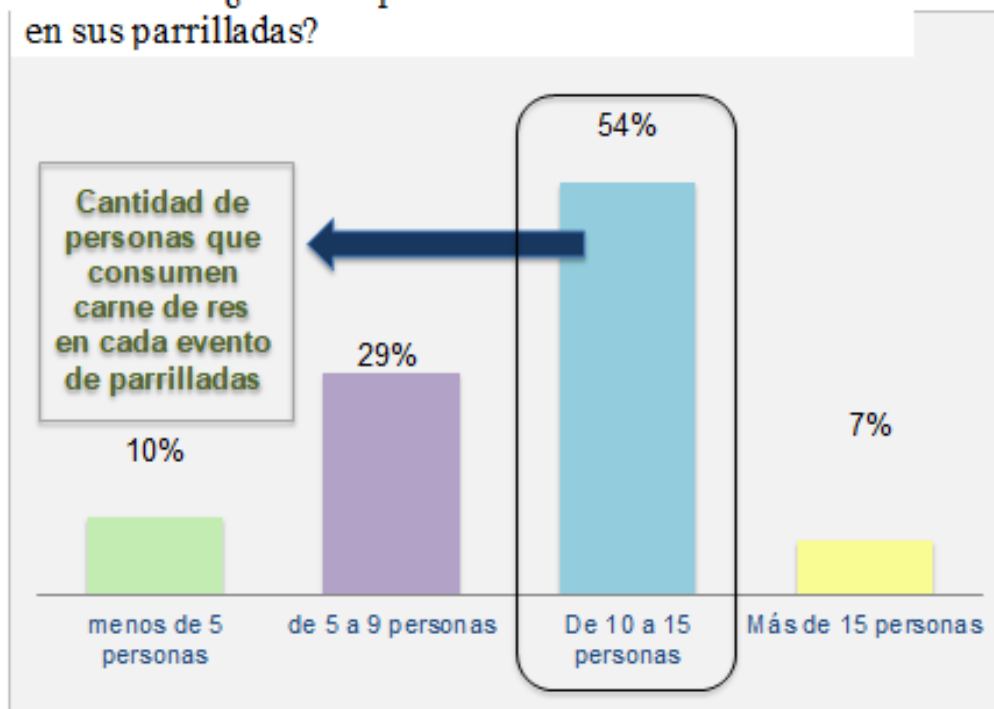


Hábitos de parrilladas

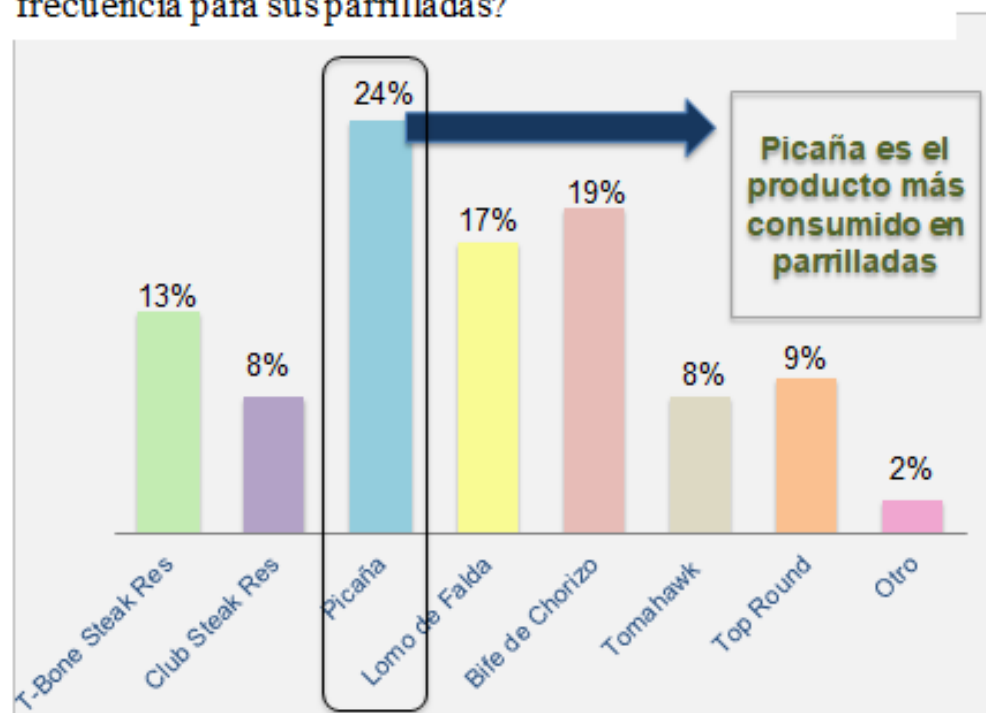
¿Con que frecuencia prepara parrilladas?



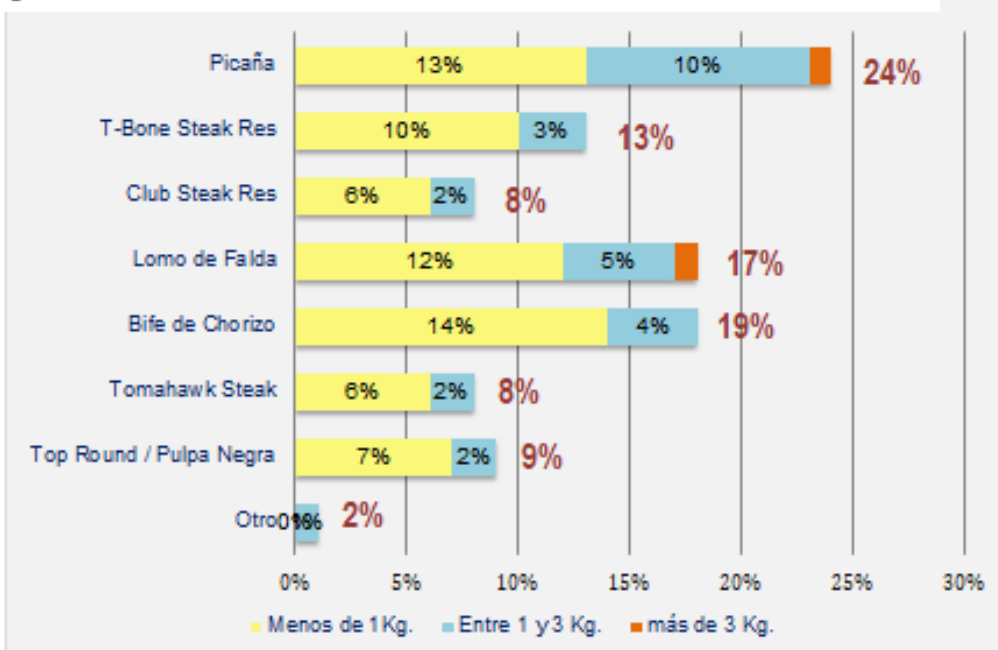
Usualmente ¿Cuántas personas consumen carne de res en sus parrilladas?



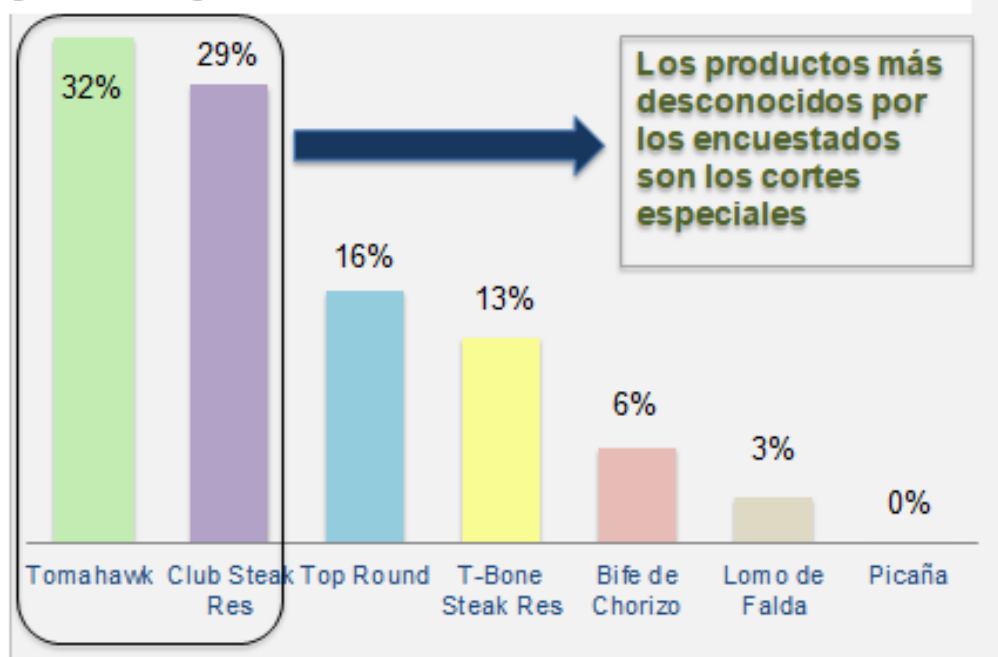
¿Cuáles de los siguientes productos compra con mayor frecuencia para sus parrilladas?



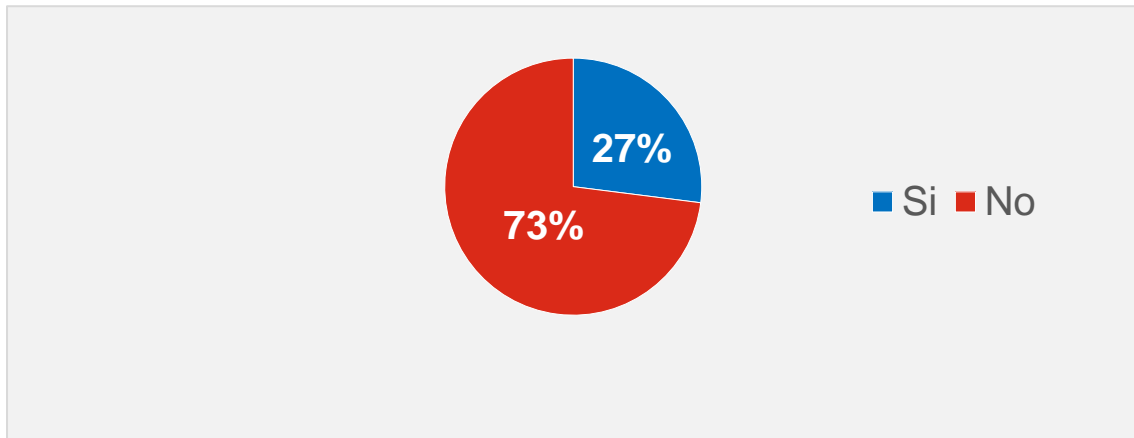
Detalle de la cantidad de consumo de cada producto en parrilladas.



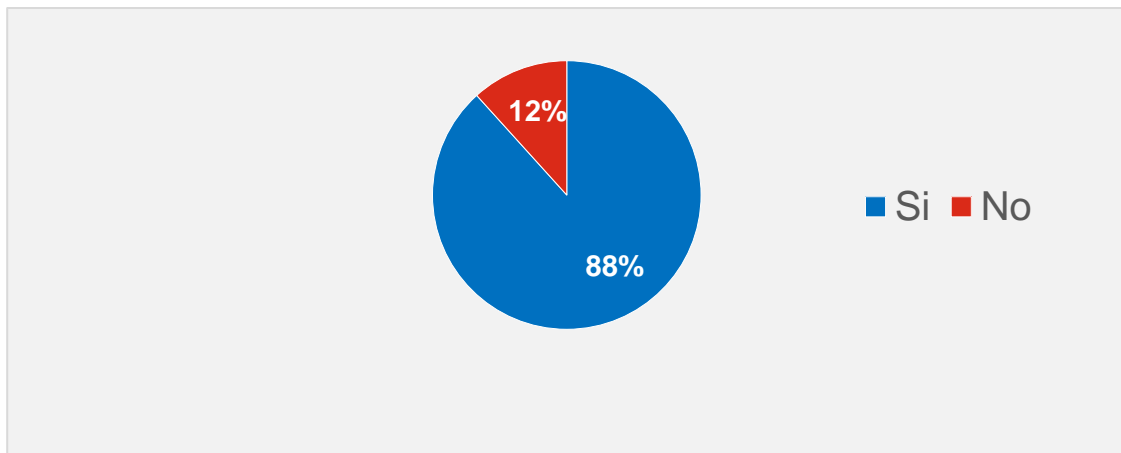
De los siguientes cortes de carne de res ¿Cuáles son los productos que desconoce?



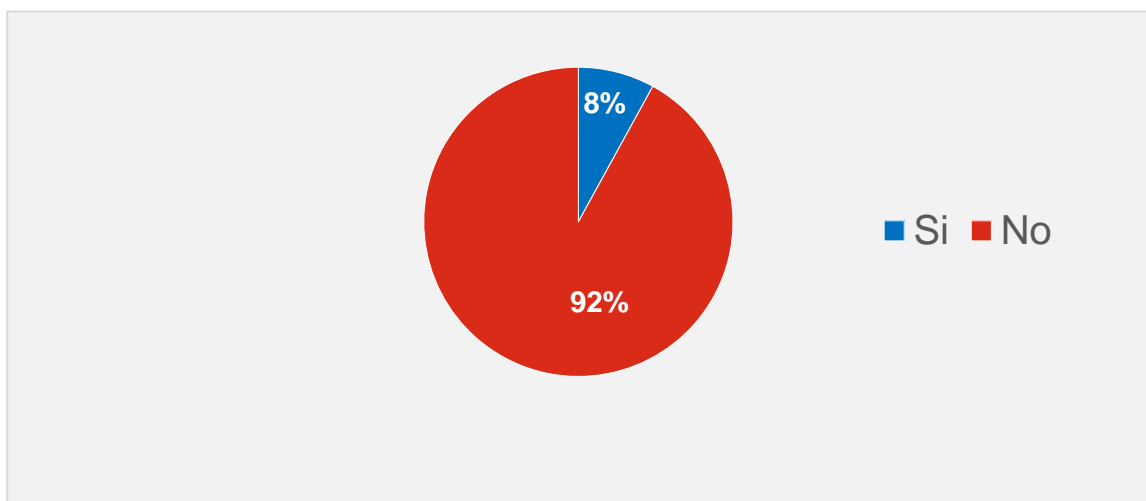
¿Conoce los diferentes tipos de cortes de carne de res?



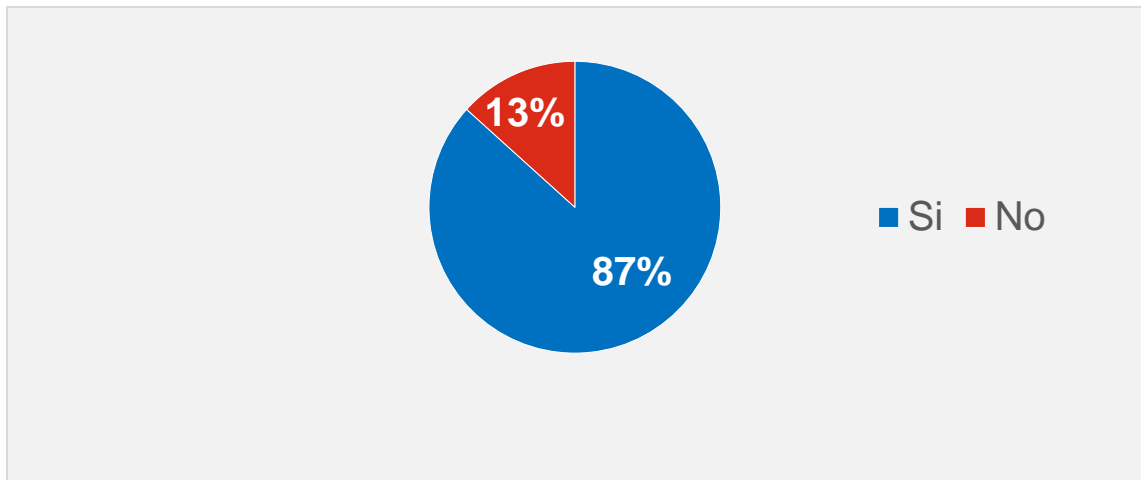
¿Le gustaría ser asesorado al momento de comprar carne de res?



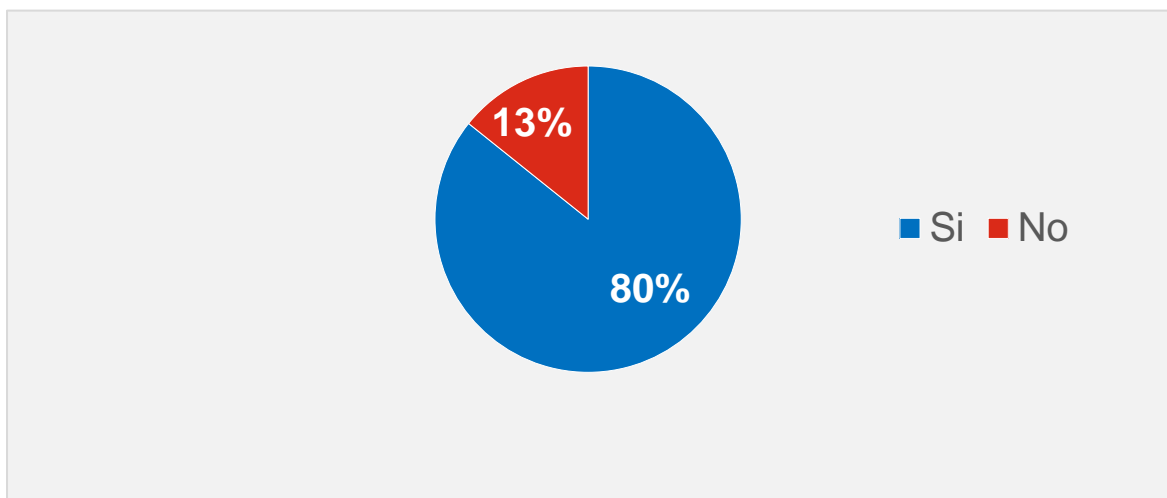
¿Le gustaría comprar carne de res ya cortada en filetes, listos para preparar? (porciones)



¿Si existiera una aplicación web para comprar productos de carne de res, la usaría?



¿Le gustaría que le entreguen la carne de res a domicilio?



Anexo 6. Buyer persona

SANTIAGO DÁVILA

Empleado Privado





 Cumbaya

 34 años

 Soltero

 Ing. Finanzas y Auditoria

 Se encuentra estudiando un MBA en la USFQ

 Ingreso familiar: + 3.000\$

Acerca de Santiago:

Santiago es un joven *millennial* quiteño, que toda su vida ha vivido en el sector de las Naciones Unidas, cuando cumplió los 28 años de edad decidió vivir solo en el sector de Cumbaya, para lo cual rento su propio departamento, logrando así estar más cerca del lugar donde estudia su maestría, la misma que inició en el mes de agosto del presente año.

Santiago es una persona que está a la vanguardia en tecnología, por lo cual su marca preferida de teléfono es Apple, siempre se descarga APs que considera útiles para su vida habitual.

Es una persona muy ocupada ya que su trabajo le demanda la mayor parte de su tiempo, y por otro lado sus estudios no le permiten realizar actividades habituales para un chico de su edad. A pesar de eso, coordina su tiempo para visitar la casa de sus padres, tiene una madre que está pendiente de la salud de su hijo, así como de su alimentación, tiene reuniones con sus amigos 1 vez cada mes.

Se considera un amante de la carne, y cada vez que su agenda lo permite, disfruta hacer parrillas, y entre su corte favorito se encuentra la muy conocida picaña.

Se considera un consumidor muy exigente, ya que con las diferentes redes sociales y la tecnología, tiene más información de los productos que consumo, por lo cual está consciente se su oportunidad de elección es más amplia. Aunque el precio es un factor importante en su decisión de compra, lo más la calidad y la seguridad de los alimentos que consume.

Santiago es una persona con un estilo de vida saludable, le gusta hacer deporte y balancea su dieta con carnes rojas. Cuando compra productos cárnicos siente gran frustración porque no puede hacer filetes a la carne.

Estilo de Vida:

- Estudiante de Posgrado
- Asiste a fiestas cada 15 días.
- Meat Lover

Comportamiento:

- Compra productos por Apps.
- Extrovertido.
- Realiza pagos sólo con tarjetas de crédito.

Objetivos:

- Finalizar su Posgrado el próximo año.
- Ascender en su lugar de trabajo.
- Aprovechar sus vacaciones viajando por diferentes países.
- Comprarse un departamento

Vivir solo, me ha permitido ser una persona independiente y responsable, pero aún necesito encontrar maneras para adaptar mi estilo acelerado de vida con la comodidad de vivir solo.



CAROLINA CISNEROS

Dueña de Empresa



Sector el ciclista



49 años



Casada



MBA. Arquitecta



Ingreso familiar: + 3.000\$

Acerca de Carolina:

Carolina es una mujer empresaria, junto a su familia es dueña de una constructora, es casada, vive en Quito y tiene 2 hijos, su hijo mayor tiene 25 años y vive solo y su segunda hija estudia en el último año del colegio.

En su domicilio tiene una persona que es responsable de todas las tareas del hogar, esta persona es muy querida por toda la familia.

Carolina considera que es muy importante que su familia consuma productos saludables, es una persona muy formada y preocupada por la salud, por lo que lleva o intenta llevar una vida sana.

Valora la disponibilidad de información. Carolina se interesa por saber qué está comprando, cómo se ha elaborado, dónde se ha fabricado... en este sentido las redes sociales y la tecnología como medio de información directo han tomado mucha fuerza en su vida cotidiana.

Le gustan las reuniones familiares, y cada 2 meses organiza parrilladas con su familia o amigos, los cuales igual tienen una vida agitada, y la planificación de dichos eventos se organizan en último momento.

Carolina y sus amigos sienten una gran frustración, ya que muchas veces han organizado una parrillada un sábado por la noche y lamentablemente a esa hora ya no encuentran un lugar para comprar los productos necesarios, provocando la cancelación de dichos eventos.

Estilo de Vida:

- Madre de 2 hijos.
- Le gusta las reuniones familiares.
- Asiste a restaurantes.
- Cuida su salud.

Comportamiento:

- La tecnología le ha facilitado su estilo de vida.
- Realiza pagos sólo con tarjetas de crédito.

Objetivos:








- Finalizar su Posgrado el próximo año.
- Ascender en su lugar de trabajo.
- Aprovechar sus vacaciones viajando por diferentes países.
- Comprarse un departamento

A pesar de tener una vida muy ocupada, siempre está pendiente de todo lo relacionado con su hogar, busca que su familia consuma productos saludables, y prefiere participar en eventos familiares.



Anexo 7. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • En el mercado ecuatoriano, no existe una empresa que preste el servicio de entrega de productos cárnicos a domicilio. • Conocimiento de los productos y diferentes cortes de res. • Conocimiento de la cartera de proveedores de productos cárnicos al por mayor. • Conocimiento de los requerimientos gubernamentales en cuanto a regulación, control y vigilancia sanitaria de alimentos. • No es necesario el desplazamiento del cliente para realizar la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene posicionamiento de marca y de los productos cárnicos en el mercado, cero como punto de partida. • Nicho de mercado de acuerdo a la segmentación realizada en 2.1 • El realizar la compra a través de un mercado virtual, impide conocer la calidad del producto.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de productos diferenciados, en cuanto a presentación y servicio de entrega. • Necesidad de las personas de optimizar su tiempo y realizar compras a través de mercados virtuales. • De acuerdo a la investigación de mercado cuantitativa, el 66,7% del mercado consume carne con una frecuencia de 2 - 3 veces por semana. • Necesidad de las familias pequeñas y <i>millennials</i>, de comprar productos cárnicos en porciones pequeñas y de cortes selectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia del mercado a dietas veganas y vegetarianas. • Desconocimiento de los cortes de res por parte del mercado. • Las grandes cadenas de supermercados son los principales proveedores de productos cárnicos a los consumidores finales, el 77,8% adquiere las carnes en dichas cadenas.

Anexo 8. Matriz de Gestión de Riesgos

Factor de Riesgo	Tipo de Riesgo	Consecuencia	Consecuencia	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Acciones de Mitigación	Costos de Mitigación	Estado
Incremento significativo de los costos de producción.	Económico	Disminución de la utilidad	Alta	Media		Identificación de un grupo de proveedores para disponer de alternativas para negociación.	Considerar un margen en el precio de venta al público.	En evaluación
Falta de interés del consumidor en cortes selectos de los productos cárnicos.	Marketing	Reducción de las ventas programadas	Alta	Baja		Campaña publicitaria para dar a conocer los atributos de los diferentes cortes de productos cárnicos.	Programar gastos de publicidad como parte del presupuesto anual.	En evaluación
Desconocimiento de la calidad de los productos por parte de los clientes.	Marketing	Reducción de las ventas programadas	Alta	Media		Apertura de un canal de venta directa.	Programar los costos asociados al canal de venta directa como parte de la inversión inicial.	En evaluación
Falta de interés del consumidor en realizar las compras a través del mercado virtual	Marketing	Reducción de las ventas programadas	Alta	Media		Campaña publicitaria enfocada en dar a conocer la facilidad de realizar las compras por un canal virtual y sus beneficios.	Programar gastos de publicidad como parte del presupuesto anual.	En evaluación
Falta de posicionamiento y de identidad de marca.	Marketing	Reducción de las ventas programadas	Alta	Alta		Campaña publicitaria para posicionar la marca.	Programar gastos de publicidad como parte del presupuesto anual.	En evaluación
Demora en la adquisición de permisos sanitarios para la planta de producción y el canal de venta directa.	Gubernamental	Retraso en la apertura del servicio al cliente. Retraso en la disponibilidad de flujo de caja.	Media	Alta		Identificación oportuna de los requisitos necesarios para gestionarlos con la debida anticipación teniendo en cuenta los tiempos que toma la gestión de dichos requisitos y obtención de permisos.	No aplica	En curso
Fiebre aftosa en animales bovinos	Económico	Incremento de costos de producción	Alta	Alta		Identificar proveedores certificados con ganado libre de fiebre aftosa.	Programar incrementos en costos de materia prima, en época de cuarentena del ganado.	En evaluación

Nivel de Riesgo

-  Bajo
-  Medio
-  Alto

Anexo 9. Descripción de cargos.

1. Datos de identificación

Cargo:	Gerente General
Departamento:	Gerencia General
Nivel de reporte:	No aplica

2. Misión del cargo.

Realizar las acciones que fueren requeridas para garantizar la creación de valor de la empresa y mantener una ventaja competitiva, enmarcadas en los principios de ética establecidos al interior de la misma.

3. Principales responsabilidades.

- Elaborar la planificación estratégica con una clara definición de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Gestionar los recursos humanos.
- Elaborar el presupuesto y realizar la gestión financiera y administrativa.
- Apoyar a los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa en su relación con proveedores y clientes y toma de decisiones, así como también facilitar la disponibilidad de recursos para asegurar el crecimiento de la empresa.

4. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento
Carrera universitaria completa	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero • Administrador de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería industrial, química, alimentos. • Administración de empresas
Postgrado	<ul style="list-style-type: none"> • MBA • Magister en finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas o Finanzas

5. Competencias requeridas.

- Administración financiera
- Administración de empresas
- Manejo de personal
- Gestión de proyectos
- Inglés

6. Habilidades requeridas

- Facilidad de establecer y mantener buenas relaciones personales.
- Capacidad de negociación.
- Espíritu emprendedor.
- Capacidad de liderar positivamente los equipos de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Buen comunicador

1. Datos de identificación

Cargo:	Contador
Departamento:	Gerencia General
Nivel de reporte:	Gerente General

2. Misión del cargo.

Mantener en orden la contabilidad de la empresa, presentar la información contable y financiera a las autoridades de control y emitir recomendaciones para la optimización de recursos.

3. Principales responsabilidades.

- Elaborar la contabilidad y presentar los estados contables y financieros a los entes de control, una vez que han sido aprobados por el Gerente General.
- Mantener al día los registros en el SRI y Superintendencia de Compañías.
- Coordinar el pago a proveedores y nómina.
- Emitir recomendaciones para mejorar la situación contable y financiera de la empresa.

4. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento
Carrera universitaria completa	<ul style="list-style-type: none"> • Contador General • Administrador de Empresas o • Ingeniero Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Administración de Empresas

5. Competencias requeridas.

- Contabilidad financiera y de costos
- Administración financiera
- Administración de empresas
- Manejo de excel avanzado
- Manejo de softwares contables

6. Habilidades requeridas

- Facilidad de establecer y mantener buenas relaciones personales.
- Razonamiento lógico
- Buen comunicador
- Honesto, transparente y empático.
- Disciplinado y organizado.
- Resiliente.

1. Datos de identificación

Cargo:	Coordinador de Abastecimientos y Producción
Departamento:	Abastecimientos y Producción
Nivel de reporte:	Gerente General

2. Misión del cargo.

Gestionar a los proveedores para obtener productos de buena calidad, precios justos y entrega oportuna y administración del proceso productivo de los productos cárnicos a fin de garantizar la entrega de excelentes productos al cliente.

3. Principales responsabilidades.

- Planificar el abastecimiento de productos y gestionarlos a través del Coordinador de Logística.
- Controlar la calidad de los productos a lo largo de la cadena de producción.
- Garantizar la entrega de productos de buena calidad al cliente.
- Emitir recomendaciones a fin de optimizar la cadena de suministro y proceso de producción.
- Coordinar con el departamento de Marketing y Ventas para conocer las necesidades del mercado y planificar la producción.
- Gestionar al personal de planta.

4. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento
Carrera universitaria completa	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero agroindustrial o • Ingeniero en alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería industrial o alimentos.

5. Competencias requeridas.

- Conocimiento de los cortes y criterios de selección de productos cárnicos
- Normas alimentarias y regulaciones gubernamentales.
- Control de calidad de productos cárnicos.
- Manejo de personal
- Inglés

6. Habilidades requeridas

- Facilidad de establecer y mantener buenas relaciones personales.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de liderar positivamente los equipos de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Buen comunicador
- Honesto, transparente y empático.
- Resiliente.

1. Datos de identificación

Cargo:	Coordinador de Marketing y Ventas
Departamento:	Marketing y Ventas
Nivel de reporte:	Gerente General

2. Misión del cargo.

Establecer la estrategia de marketing tanto para el canal virtual que será el canal principal del negocio, como para el canal de venta directa a los clientes y buscar nuevas oportunidades de venta de los productos cárnicos.

3. Principales responsabilidades.

- Definir la estrategia de marketing para posicionar a la marca y captar ventas.
- Gestionar el manejo de redes sociales y de la plataforma virtual.
- Garantizar la entrega de productos de buena calidad al cliente.
- Organizar los pedidos y remitirlos al Coordinador de Abastecimientos y Producción.
- Coordinar con el departamento de Marketing y Ventas para conocer las necesidades del mercado y planificar la producción.
- Gestionar los contratos de manejo de redes sociales y entrega de productos.
- Gestionar al personal de en el punto de venta directa.

4. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento
Carrera universitaria completa	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Marketing/Mercadotecnia/ Gestión Publicitaria • Ingeniero Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Ventas

5. Competencias requeridas.

- Experiencia en ventas
- Manejo de redes sociales y herramientas de gestión de las mismas.
- Manejo de personal
- Inglés

6. Habilidades requeridas

- Facilidad de establecer y mantener buenas relaciones personales.
- Capacidad de negociación.
- Proactivo y creativo.
- Capacidad de liderar positivamente los equipos de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Buen comunicador
- Honesto, transparente y empático.
- Resiliente.

1. Datos de identificación

Cargo:	Coordinador de Logística
Departamento:	Logística
Nivel de reporte:	Gerente General

2. Misión del cargo.

Coordinar la logística a fin de garantizar que las compras de materias primas lleguen oportunamente a la planta, así como también al canal de venta directo y a los clientes finales.

3. Principales responsabilidades.

- Gestionar a los proveedores a fin de entregar materia prima de buena calidad, precio justo y entrega oportuna en planta.
- Garantizar la entrega oportuna de productos al cliente.
- Gestionar el contrato de servicio externo para entrega de productos adquiridos a través del supermercado virtual.
- Emitir recomendaciones a fin de optimizar los recursos en la cadena de suministro.

4. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento
Carrera universitaria completa	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Industrial • Ingeniero Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de suministro • Logística

5. Competencias requeridas.

- Cadena de suministro
- Logística y transporte
- Manejo de personal
- Inglés

6. Habilidades requeridas

- Facilidad de establecer y mantener buenas relaciones personales.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de liderar positivamente los equipos de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Buen comunicador
- Honesto, transparente y empático.
- Resiliente.

Anexo 10. Ejemplo hojas de vida.

Candidata a Gerente General

MARÍA EMILIA MARTÍNEZ	
35 años Casada	
CONTACTO	REDES SOCIALES
 +593 99 814 0699	 Emilia Martínez
 memartinez@gmail.com	 Emilia Martínez
 DM Quito – Ecuador	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Gerente de Finanzas

Empresa X | De abril 2017 a la fecha

- Responsable del departamento Financiero.
- Gestionar de los recursos financieros de la compañía.
- Logros: Reducción en 5% los gastos financieros en el período 2017 y 2018.

Jefe de Producción

Empresa Y | De abril 2013 a marzo 2017

- Responsable del departamento de Producción.
- Gestionar las diferentes líneas de productos y optimizar los recursos para incrementar la utilidad de la compañía
- Logros: Reducción del 3% del costo de materias primas en el período 2015 y 2016.

FORMACIÓN ACADÉMICA

MBA

Institución San Francisco de Quito

Período cursado (indicado en años)- 2017

Ingeniera Agroindustrial

Institución San Francisco de Quito

2000 - 2005

HABILIDADES

- Buenas elaciones personales.
- Razonamiento lógico
- Buen comunicador
- Honesto, transparente y empático.

- Disciplinado y organizado.
- Resiliente.

CONOCIMIENTOS

- Producción y comercialización de productos cárnicos
- Administración financiera
- Administración de empresas
- Manejo de personal
- Gestión de proyectos

Candidata a Contadora

ANA LUISA GIRALDO	
32 años Casada	
CONTACTO	REDES SOCIALES
 +593 99 276 0653	 Ana Luisa Giaraldo
 agriraldo@gmail.com	 Ana Luisa Giaraldo
 DM Quito – Ecuador	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Contadora por servicios profesionales

Empresa X | De enero 2015 a la fecha

- Responsable de elaborar la contabilidad.
- Responsable de presentar los estados contables y financieros a los entes de control.

Contadora por servicios profesionales

Empresa Y | De enero 2010 a la fecha

- Responsable de elaborar la contabilidad.
- Responsable de presentar los estados contables y financieros a los entes de control.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Administradora de Empresas

Institución de las Américas

Período cursado (indicado en años)- 2010

Contadora General

Institución de las Américas
2004 - 2006

HABILIDADES

- Habilidad 1 onales
- Habilidad 2
- Habilidad 3
- Honesto, transparente y empático.

CONOCIMIENTOS

- Contabilidad financiera y de costos
- Administración financiera
- Administración de empresas
- Manejo de excel avanzado

Anexo 11. Precios de los productos

PRODUCTO	PVP POR KILO
Lomo Fino	\$ 17,69
Lomo de Falda	\$ 12,86
Bife de Chorizo	\$ 12,46
Tomahawk	\$ 6,92
T-Bone	\$ 7,40
Bola de Lomo	\$ 17,69
Picaña	\$ 13,56
Punta de Cadera	\$ 9,53
Pulpa Negra	\$ 8,68
Pulpa Blanca	\$ 7,58
Salón	\$ 7,06

Anexo 12. Productos Res Express

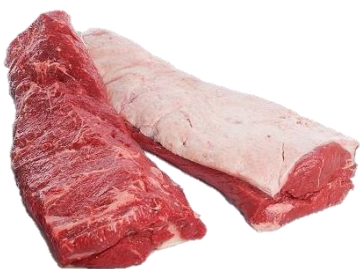
LOMO FINO



Características

- Corte menos fibroso y más tierno.
- Un Lomo Fino entero, pesa cerca de dos kilos medio. Tiene una pieza adherida en el lateral - llamada cordón.

LOMO DE FALDA



Características

- Corte de forma rectangular y alargada.
- Carne: magra, jugosa y tierna, recubierta por una capa de tejido conjuntivo y grasa.
- Se lo encuentra con y sin grasa

BIFE Características



- Es un corte con una abundante cobertura de grasa.

TOMAHAWK



Características

- Es un corte con forma de hacha.
- Tienen 1,2 a 1,5 kg de peso con grosor entre costillas de 5 a 7 cm aproximadamente.

T-BONE



Características

- Se obtiene de la parte final del lomo, el corte llamado "T-bone", por tener el hueso en forma de "T"
-

BOLA DE LOMO



Características

1. Carne: magra y tierna, especial para filetear por ser de gran ternura y jugosidad.
2. Pieza grande ovalada, entre el morcillo y la cadera.

PICAÑA



Características

- Contiene una capa de grasa la cual le da el sabor especial a este corte.
- Su tamaño es pequeño, peso aprox. 1,5 – 2,00 kilos.

PUNTA DE CADERA



Características

- Muy utilizada en Churrascos y milanesas ya que posee poca grasa.

PULPA NEGRA



Características

- Es la pieza más grande del canal.
- Carne: muy tierna, magra, ideal para filetes.
- Una de las piezas con mejor rendimiento.

PULPA BLANCA



Características

- Es de textura suave y no tiene grasa.
- Se utiliza para milanesa, bistecs y en trocitos.

Anexo 13: página web y aplicación para teléfonos móviles.


serviciocliente@resexpress.com

RES Express RES EXPRESS Inicio Comprar [Contacto](#)


RES EXPRESS

te da la bienvenida


RES Express ofrece las carnes más finas y de más alta calidad en el mercado. Nuestros clientes nos imparten y por eso tenemos los estándares de calidad más exigentes. La cortada nos une y queremos que todos en la Ciudad de Quito experimenten ese sentimiento de unión en torno a nuestros deliciosos productos. Visita nuestra tienda y encuentra algo especial para tu mesa.




Punta de Cadera
\$9.53




Picaña
\$13.66




Pulpa negra
\$8.68




Bola de Lomo
\$17.69



TIPS
Sabor auténtico



ASESORIA DE EXPERTOS
compra como un experto en carnes



RECETAS RES EXPRESS
Lo mejor de lo mejor



DESCARGA NUESTRA APP:

RES EXPRESS

La base de nuestro negocio es la relación con nuestros clientes, por lo que nos esforzamos en seguir innovando día a día. Nos comprometemos a ofrecerte los mejores productos cárnicos y facilitar tus compras a través de nuestra APP, RES Express, donde podrás adquirir todos nuestros productos desde la comodidad de tu hogar, todo esto para seguir siendo tu tienda favorita.

[Contáctanos](#)

HORARIO DE SERVICIO

Visítanos

Martes - Jueves: 10 a. m. - 23 p. m.
Viernes - Sábado - Domingo: 10 a. m. - 23 p. m.



CONTACTO

Cumbaya, Quito, Ecuador
servicio@cliente@resexpress.com
0996648000 - 0987045064

[f](#) [t](#)

Nombre

Email

Asunto

Mensaje

Enviar

Mapa Satélite

A map of Quito, Ecuador, with a red pin marking the location of Cumbaya. The map shows various neighborhoods and streets, including Santa Clara, Santa Rosa de Cumbaya, and URBANIZACION SANTA INES. The map is displayed in a light gray color with white text for labels.

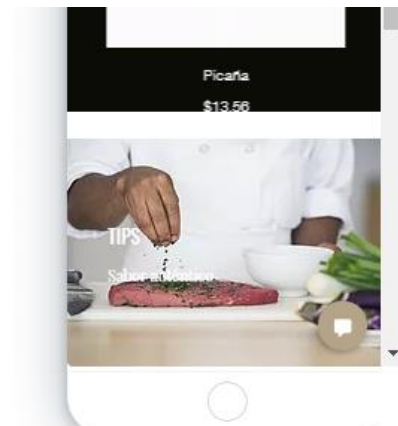
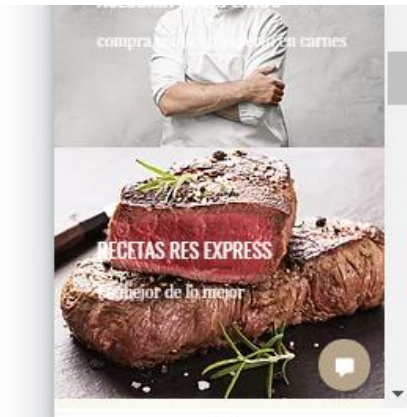
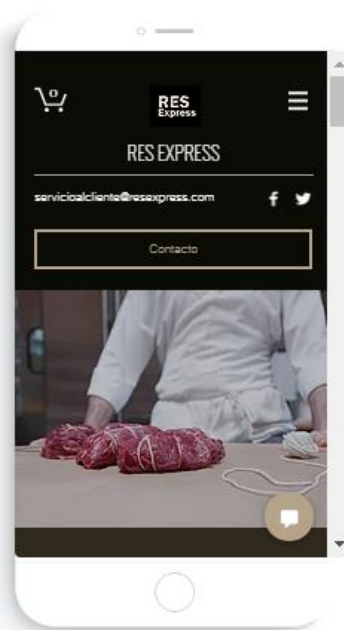
0996648000 - 0987045064

[f](#) [t](#)

©2019 by RES Express. Proudly created with Wix.com

¡Vamos a chatear!
Hola, Estoy disponible para responder tus preguntas.

Escríbete tu mensaje...



Anexo 14. Plan de ventas.

Realista

SUPUESTOS	
% Ventas	0,87%
Tasa de Incremento costos de Producción	0,40%
Tasa de Incremento sueldos	2,49%

Cantidad (Kg)	8.255
Beneficio (\$/Kg)	\$ 1,15
Total utilidad Operacional Anual	\$ 109.324,68
Utilidad neta anual	\$ 60.298,51

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO													
AÑO:	2020	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
cantidad kilos	8255	8261	8267	8273	8279	8285	8291	8297	8303	8309	8315	8321	
Rubros													
Ventas Netas	\$ 81.516,78	\$ 81.575,88	\$ 81.635,02	\$ 81.694,21	\$ 81.753,44	\$ 81.812,71	\$ 81.872,02	\$ 81.931,38	\$ 81.990,78	\$ 82.050,22	\$ 82.109,71	\$ 82.169,24	
- Costo de Producción	\$ 66.559,69	\$ 66.630,13	\$ 66.700,64	\$ 66.771,24	\$ 66.841,90	\$ 66.912,64	\$ 66.983,46	\$ 67.054,35	\$ 67.125,32	\$ 67.196,36	\$ 67.267,47	\$ 67.338,66	
Compra Materia prima	\$ 66.072,38	\$ 66.142,31	\$ 66.212,31	\$ 66.282,38	\$ 66.352,53	\$ 66.422,75	\$ 66.493,05	\$ 66.563,42	\$ 66.633,87	\$ 66.704,39	\$ 66.774,99	\$ 66.845,66	
Costo de empaque al por menor	\$ 487,31	\$ 487,82	\$ 488,34	\$ 488,85	\$ 489,37	\$ 489,89	\$ 490,41	\$ 490,93	\$ 491,45	\$ 491,97	\$ 492,49	\$ 493,01	
UTILIDAD BRUTA	\$ 14.957,10	\$ 14.945,75	\$ 14.934,38	\$ 14.922,97	\$ 14.911,53	\$ 14.900,06	\$ 14.888,56	\$ 14.877,03	\$ 14.865,46	\$ 14.853,87	\$ 14.842,24	\$ 14.830,57	
(-) Costos Fijos	\$ 5.480,65	\$ 5.487,57	\$ 5.494,49	\$ 5.501,43	\$ 5.508,38	\$ 5.515,35	\$ 5.522,33	\$ 7.144,54	\$ 5.524,04	\$ 5.531,03	\$ 5.538,04	\$ 7.157,00	
Mano de obra	\$ 2.920,67	\$ 2.926,73	\$ 2.932,80	\$ 2.938,89	\$ 2.944,98	\$ 2.951,09	\$ 2.957,22	\$ 4.578,57	\$ 2.957,22	\$ 2.963,35	\$ 2.969,50	\$ 4.587,61	
Servicios Básicos	\$ 311,10	\$ 311,20	\$ 311,31	\$ 311,41	\$ 311,52	\$ 311,62	\$ 311,72	\$ 311,83	\$ 311,93	\$ 312,03	\$ 312,14	\$ 312,24	
Gasto arriendo	\$ 800,00	\$ 800,27	\$ 800,53	\$ 800,80	\$ 801,07	\$ 801,33	\$ 801,60	\$ 801,87	\$ 802,14	\$ 802,40	\$ 802,67	\$ 802,94	
Utencillos y accesorios	\$ 48,00	\$ 48,02	\$ 48,03	\$ 48,05	\$ 48,06	\$ 48,08	\$ 48,10	\$ 48,11	\$ 48,13	\$ 48,14	\$ 48,16	\$ 48,18	
Gasto suministro de oficina	\$ 68,60	\$ 68,62	\$ 68,65	\$ 68,67	\$ 68,69	\$ 68,71	\$ 68,74	\$ 68,76	\$ 68,78	\$ 68,81	\$ 68,83	\$ 68,85	
Gasto Limpieza	\$ 74,46	\$ 74,48	\$ 74,51	\$ 74,53	\$ 74,56	\$ 74,58	\$ 74,61	\$ 74,63	\$ 74,66	\$ 74,68	\$ 74,71	\$ 74,73	
Gasto de Publicidad	\$ 953,09	\$ 953,41	\$ 953,72	\$ 954,04	\$ 954,36	\$ 954,68	\$ 955,00	\$ 955,31	\$ 955,63	\$ 955,95	\$ 956,27	\$ 956,59	
Gastos Tecnológicos	\$ 170,00	\$ 170,06	\$ 170,11	\$ 170,17	\$ 170,23	\$ 170,28	\$ 170,34	\$ 170,40	\$ 170,45	\$ 170,51	\$ 170,57	\$ 170,62	
Gasto Preoperativos funcionamiento	\$ 57,92	\$ 57,94	\$ 57,96	\$ 57,97	\$ 57,99	\$ 58,01	\$ 58,03	\$ 58,05	\$ 58,07	\$ 58,09	\$ 58,11	\$ 58,13	
Gasto Certificaciones	\$ 18,34	\$ 18,35	\$ 18,35	\$ 18,36	\$ 18,37	\$ 18,37	\$ 18,38	\$ 18,38	\$ 18,39	\$ 18,40	\$ 18,40	\$ 18,41	
Gasto Mantenimiento equipos	\$ 58,48	\$ 58,50	\$ 58,52	\$ 58,54	\$ 58,56	\$ 58,58	\$ 58,60	\$ 58,62	\$ 58,64	\$ 58,66	\$ 58,68	\$ 58,69	
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 9.476,44	\$ 9.458,19	\$ 9.439,89	\$ 9.421,54	\$ 9.403,15	\$ 9.384,71	\$ 9.366,23	\$ 7.732,49	\$ 9.341,42	\$ 9.322,84	\$ 9.304,20	\$ 7.673,57	
Depreciación Activos Fijos	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	
Amortización Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL	\$ 8.888,96	\$ 8.870,70	\$ 8.852,40	\$ 8.834,06	\$ 8.815,67	\$ 8.797,23	\$ 8.778,75	\$ 7.145,01	\$ 8.753,94	\$ 8.735,35	\$ 8.716,72	\$ 7.086,09	
- Gastos Financieros	\$ 690,54	\$ 681,75	\$ 672,88	\$ 663,94	\$ 654,91	\$ 645,81	\$ 636,63	\$ 627,36	\$ 618,02	\$ 608,59	\$ 599,08	\$ 589,48	
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 8.198,42	\$ 8.188,95	\$ 8.179,52	\$ 8.170,12	\$ 8.160,75	\$ 8.151,42	\$ 8.142,13	\$ 6.517,65	\$ 8.135,93	\$ 8.126,76	\$ 8.117,64	\$ 6.496,61	
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 1.229,76	\$ 1.228,34	\$ 1.226,93	\$ 1.225,52	\$ 1.224,11	\$ 1.222,71	\$ 1.221,32	\$ 977,65	\$ 1.220,39	\$ 1.219,01	\$ 1.217,65	\$ 974,49	
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 6.968,65	\$ 6.960,61	\$ 6.952,59	\$ 6.944,60	\$ 6.936,64	\$ 6.928,71	\$ 6.920,81	\$ 5.540,00	\$ 6.915,54	\$ 6.907,75	\$ 6.899,99	\$ 5.522,12	
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 1.742,16	\$ 1.740,15	\$ 1.738,15	\$ 1.736,15	\$ 1.734,16	\$ 1.732,18	\$ 1.730,20	\$ 1.385,00	\$ 1.728,88	\$ 1.726,94	\$ 1.725,00	\$ 1.380,53	
= UTILIDAD NETA	\$ 5.226,49	\$ 5.220,46	\$ 5.214,44	\$ 5.208,45	\$ 5.202,48	\$ 5.196,53	\$ 5.190,61	\$ 4.155,00	\$ 5.186,65	\$ 5.180,81	\$ 5.175,00	\$ 4.141,59	

Optimista

SUPUESTOS	
% Ventas	5,00%
Tasa de Incremento costos de Producción	0,30%
Tasa de Incremento sueldos	2,49%

Cantidad (Kg)	8.668
Beneficio (\$/Kg)	\$ 1,24
Total utilidad Operacional Anual	\$ 128.552,86
Utilidad neta anual	\$ 72.556,48

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO													
AÑO:	2020	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cantidad (Kg)	8668	8704	8740	8777	8813	8850	8887	8924	8961	8998	9036	9073	
Rubros													
Ventas Netas	\$ 85.592,62	\$ 85.949,25	\$ 86.307,38	\$ 86.666,99	\$ 87.028,10	\$ 87.390,72	\$ 87.754,85	\$ 88.120,49	\$ 88.487,66	\$ 88.856,36	\$ 89.226,60	\$ 89.598,37	
- Costo de Producción	\$ 69.376,00	\$ 69.682,41	\$ 69.990,17	\$ 70.299,30	\$ 70.609,79	\$ 70.921,65	\$ 71.234,88	\$ 71.549,50	\$ 71.865,51	\$ 72.182,92	\$ 72.501,73	\$ 72.821,94	
Compra Materia prima	\$ 69.376,00	\$ 69.682,41	\$ 69.990,17	\$ 70.299,30	\$ 70.609,79	\$ 70.921,65	\$ 71.234,88	\$ 71.549,50	\$ 71.865,51	\$ 72.182,92	\$ 72.501,73	\$ 72.821,94	
Costo de empaque al por menor	\$ 487,31	\$ 489,46	\$ 491,62	\$ 493,79	\$ 495,97	\$ 498,16	\$ 500,36	\$ 502,57	\$ 504,79	\$ 507,02	\$ 509,26	\$ 511,51	
UTILIDAD BRUTA	\$ 16.216,62	\$ 16.266,85	\$ 16.317,20	\$ 16.367,69	\$ 16.418,32	\$ 16.469,08	\$ 16.519,97	\$ 16.570,99	\$ 16.622,15	\$ 16.673,44	\$ 16.724,87	\$ 16.776,43	
(-) Costos Fijos	\$ 5.480,65	\$ 5.487,35	\$ 5.494,07	\$ 5.500,79	\$ 5.507,53	\$ 5.514,28	\$ 5.521,05	\$ 5.527,82	\$ 5.534,59	\$ 5.541,36	\$ 5.548,13	\$ 5.554,90	
Mano de obra	\$ 2.920,67	\$ 2.926,73	\$ 2.932,80	\$ 2.938,89	\$ 2.944,98	\$ 2.951,09	\$ 2.957,22	\$ 2.963,35	\$ 2.969,48	\$ 2.975,61	\$ 2.981,74	\$ 2.987,87	
Servicios Básicos	\$ 311,10	\$ 311,18	\$ 311,26	\$ 311,33	\$ 311,41	\$ 311,49	\$ 311,57	\$ 311,64	\$ 311,72	\$ 311,80	\$ 311,88	\$ 311,96	
Gasto arriendo	\$ 800,00	\$ 800,20	\$ 800,40	\$ 800,60	\$ 800,80	\$ 801,00	\$ 801,20	\$ 801,40	\$ 801,60	\$ 801,80	\$ 802,00	\$ 802,20	
utencillos y accesorios	\$ 48,00	\$ 48,01	\$ 48,02	\$ 48,04	\$ 48,05	\$ 48,06	\$ 48,07	\$ 48,08	\$ 48,10	\$ 48,11	\$ 48,12	\$ 48,13	
Gasto suministro de oficina	\$ 68,60	\$ 68,62	\$ 68,63	\$ 68,65	\$ 68,67	\$ 68,69	\$ 68,70	\$ 68,72	\$ 68,74	\$ 68,75	\$ 68,77	\$ 68,79	
Gasto Limpieza	\$ 74,46	\$ 74,48	\$ 74,50	\$ 74,52	\$ 74,53	\$ 74,55	\$ 74,57	\$ 74,59	\$ 74,61	\$ 74,63	\$ 74,65	\$ 74,67	
Gasto de Publicidad	\$ 953,09	\$ 953,33	\$ 953,56	\$ 953,80	\$ 954,04	\$ 954,28	\$ 954,52	\$ 954,76	\$ 955,00	\$ 955,23	\$ 955,47	\$ 955,71	
Gastos Tecnológicos	\$ 170,00	\$ 170,04	\$ 170,09	\$ 170,13	\$ 170,17	\$ 170,21	\$ 170,26	\$ 170,30	\$ 170,34	\$ 170,38	\$ 170,43	\$ 170,47	
Gasto Preoperativos funcionamiento	\$ 57,92	\$ 57,93	\$ 57,95	\$ 57,96	\$ 57,97	\$ 57,99	\$ 58,00	\$ 58,02	\$ 58,03	\$ 58,05	\$ 58,06	\$ 58,08	
Gasto Certificaciones	\$ 18,34	\$ 18,35	\$ 18,35	\$ 18,36	\$ 18,36	\$ 18,36	\$ 18,37	\$ 18,37	\$ 18,38	\$ 18,38	\$ 18,39	\$ 18,39	
Gasto Mantenimiento equipos	\$ 58,48	\$ 58,49	\$ 58,51	\$ 58,52	\$ 58,54	\$ 58,55	\$ 58,57	\$ 58,58	\$ 58,60	\$ 58,61	\$ 58,63	\$ 58,64	
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 10.735,97	\$ 10.779,49	\$ 10.823,14	\$ 10.866,90	\$ 10.910,79	\$ 10.954,79	\$ 10.998,92	\$ 11.042,95	\$ 11.087,02	\$ 11.131,09	\$ 11.175,16	\$ 11.219,23	
Depreciación Activos Fijos	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	
Amortización Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL	\$ 10.148,48	\$ 10.192,01	\$ 10.235,65	\$ 10.279,42	\$ 10.323,30	\$ 10.367,31	\$ 10.411,44	\$ 10.455,61	\$ 10.500,00	\$ 10.544,61	\$ 10.589,43	\$ 10.634,45	
- Gastos Financieros	\$ 690,54	\$ 681,75	\$ 672,88	\$ 663,94	\$ 654,91	\$ 645,81	\$ 636,63	\$ 627,36	\$ 618,02	\$ 608,59	\$ 599,08	\$ 589,48	
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 9.457,94	\$ 9.510,26	\$ 9.562,77	\$ 9.615,48	\$ 9.668,39	\$ 9.721,50	\$ 9.774,81	\$ 9.828,25	\$ 9.881,92	\$ 9.935,94	\$ 9.990,35	\$ 10.044,97	
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 1.418,69	\$ 1.426,54	\$ 1.434,42	\$ 1.442,32	\$ 1.450,26	\$ 1.458,23	\$ 1.466,22	\$ 1.474,25	\$ 1.482,31	\$ 1.490,40	\$ 1.498,51	\$ 1.506,64	
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 8.039,25	\$ 8.083,72	\$ 8.128,36	\$ 8.173,16	\$ 8.218,13	\$ 8.263,28	\$ 8.308,59	\$ 8.353,96	\$ 8.400,00	\$ 8.446,64	\$ 8.492,84	\$ 8.539,33	
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 2.009,81	\$ 2.020,93	\$ 2.032,09	\$ 2.043,29	\$ 2.054,53	\$ 2.065,82	\$ 2.077,15	\$ 2.088,53	\$ 2.100,00	\$ 2.111,51	\$ 2.123,07	\$ 2.134,68	
= UTILIDAD NETA	\$ 6.029,44	\$ 6.062,79	\$ 6.096,27	\$ 6.129,87	\$ 6.163,60	\$ 6.197,46	\$ 6.231,44	\$ 6.265,43	\$ 6.299,44	\$ 6.333,45	\$ 6.367,47	\$ 6.401,49	

Pesimista

SUPUESTOS	
% Ventas	-1,00%
Tasa de Incremento costos de Producción	1,00%
Tasa de Incremento sueldos	2,49%

Cantidad (Kg)	7.842
Beneficio (\$/Kg)	\$ 1,17
Total utilidad Operacional Anual	\$ 102.329,06
Utilidad neta anual	\$ 55.838,80

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO													
AÑO:	2020	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cantidad (Kg)	7842	7836	7868	7901	7934	7967	8000	8034	8067	8101	8134	8168	
Rubros													
Ventas Netas	\$ 77.440,94	\$ 77.376,41	\$ 77.311,93	\$ 77.247,50	\$ 77.183,13	\$ 77.118,81	\$ 77.054,54	\$ 76.990,33	\$ 76.926,17	\$ 76.862,07	\$ 76.798,01	\$ 76.734,02	
- Costo de Producción	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76
Compra Materia prima	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76	\$ 62.768,76
Costo de empaque al por menor	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31	\$ 487,31
UTILIDAD BRUTA	\$ 14.672,18	\$ 14.607,65	\$ 14.543,17	\$ 14.478,74	\$ 14.414,37	\$ 14.350,05	\$ 14.285,78	\$ 14.221,57	\$ 14.157,41	\$ 14.093,31	\$ 14.029,25	\$ 13.965,26	
(-) Costos Fijos	\$ 5.480,65	\$ 5.488,85	\$ 5.497,05	\$ 5.505,28	\$ 5.513,51	\$ 5.521,76	\$ 5.530,03	\$ 7.153,53	\$ 5.534,32	\$ 5.542,60	\$ 5.550,90	\$ 7.171,16	
Mano de obra	\$ 2.920,67	\$ 2.926,73	\$ 2.932,80	\$ 2.938,89	\$ 2.944,98	\$ 2.951,09	\$ 2.957,22	\$ 4.578,57	\$ 2.957,22	\$ 2.963,35	\$ 2.969,50	\$ 4.587,61	
Servicios Básicos	\$ 311,10	\$ 311,36	\$ 311,62	\$ 311,88	\$ 312,14	\$ 312,40	\$ 312,66	\$ 312,92	\$ 313,18	\$ 313,44	\$ 313,70	\$ 313,96	
Gasto arriendo	\$ 800,00	\$ 800,67	\$ 801,33	\$ 802,00	\$ 802,67	\$ 803,34	\$ 804,01	\$ 804,68	\$ 805,35	\$ 806,02	\$ 806,69	\$ 807,36	
utencillos y accesorios	\$ 48,00	\$ 48,04	\$ 48,08	\$ 48,12	\$ 48,16	\$ 48,20	\$ 48,24	\$ 48,28	\$ 48,32	\$ 48,36	\$ 48,40	\$ 48,44	
Gasto suministro de oficina	\$ 68,60	\$ 68,66	\$ 68,71	\$ 68,77	\$ 68,83	\$ 68,89	\$ 68,94	\$ 69,00	\$ 69,06	\$ 69,12	\$ 69,17	\$ 69,23	
Gasto Limpieza	\$ 74,46	\$ 74,52	\$ 74,58	\$ 74,65	\$ 74,71	\$ 74,77	\$ 74,83	\$ 74,90	\$ 74,96	\$ 75,02	\$ 75,08	\$ 75,15	
Gasto de Publicidad	\$ 953,09	\$ 953,88	\$ 954,68	\$ 955,47	\$ 956,27	\$ 957,07	\$ 957,86	\$ 958,66	\$ 959,46	\$ 960,26	\$ 961,06	\$ 961,86	
Gastos Tecnológicos	\$ 170,00	\$ 170,14	\$ 170,28	\$ 170,43	\$ 170,57	\$ 170,71	\$ 170,85	\$ 170,99	\$ 171,14	\$ 171,28	\$ 171,42	\$ 171,56	
Gasto Preoperativos funcionamiento	\$ 57,92	\$ 57,96	\$ 58,01	\$ 58,06	\$ 58,11	\$ 58,16	\$ 58,21	\$ 58,26	\$ 58,30	\$ 58,35	\$ 58,40	\$ 58,45	
Gasto Certificaciones	\$ 18,34	\$ 18,36	\$ 18,37	\$ 18,39	\$ 18,40	\$ 18,42	\$ 18,43	\$ 18,45	\$ 18,46	\$ 18,48	\$ 18,50	\$ 18,51	
Gasto Mantenimiento equipos	\$ 58,48	\$ 58,53	\$ 58,58	\$ 58,63	\$ 58,68	\$ 58,72	\$ 58,77	\$ 58,82	\$ 58,87	\$ 58,92	\$ 58,97	\$ 59,02	
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 9.191,53	\$ 9.118,80	\$ 9.046,11	\$ 8.973,46	\$ 8.900,85	\$ 8.828,28	\$ 8.755,75	\$ 7.068,04	\$ 8.623,09	\$ 8.550,70	\$ 8.478,35	\$ 6.794,09	
Depreciación Activos Fijos	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	\$ 587,48	
Amortización Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL	\$ 8.604,04	\$ 8.531,32	\$ 8.458,63	\$ 8.385,98	\$ 8.313,37	\$ 8.240,80	\$ 8.168,27	\$ 6.480,56	\$ 8.035,61	\$ 7.963,22	\$ 7.890,87	\$ 6.206,61	
- Gastos Financieros	\$ 690,54	\$ 681,75	\$ 672,88	\$ 663,94	\$ 654,91	\$ 645,81	\$ 636,63	\$ 627,36	\$ 618,02	\$ 608,59	\$ 599,08	\$ 589,48	
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 7.913,50	\$ 7.849,57	\$ 7.785,74	\$ 7.722,04	\$ 7.658,46	\$ 7.594,99	\$ 7.531,64	\$ 5.853,20	\$ 7.417,59	\$ 7.354,63	\$ 7.291,79	\$ 5.617,13	
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 1.187,03	\$ 1.177,43	\$ 1.167,86	\$ 1.158,31	\$ 1.148,77	\$ 1.139,25	\$ 1.129,75	\$ 877,98	\$ 1.112,64	\$ 1.103,19	\$ 1.093,77	\$ 842,57	
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 6.726,48	\$ 6.672,13	\$ 6.617,88	\$ 6.563,74	\$ 6.509,69	\$ 6.455,74	\$ 6.401,90	\$ 4.975,22	\$ 6.304,95	\$ 6.251,44	\$ 6.198,02	\$ 4.774,56	
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 1.681,62	\$ 1.668,03	\$ 1.654,47	\$ 1.640,93	\$ 1.627,42	\$ 1.613,94	\$ 1.600,47	\$ 1.243,80	\$ 1.576,24	\$ 1.562,86	\$ 1.549,51	\$ 1.193,64	
= UTILIDAD NETA	\$ 5.044,86	\$ 5.004,10	\$ 4.963,41	\$ 4.922,80	\$ 4.882,27	\$ 4.841,81	\$ 4.801,42	\$ 3.731,41	\$ 4.728,71	\$ 4.688,58	\$ 4.648,52	\$ 3.580,92	

Anexo 15. Supuestos generales.

Supuesto	Índice	Fuente
Promedio del PIB (2016 - 2019)	0,87%	BCE
Promedio Inflación Acumulada (2016 - 2018)	0,40%	INEC
incremento poblacional en Quito (2018 y 2022)	2,50%	DMQ
Promedio Incremento Salarial (2016 - 2019)	2,49%	BCE
Crédito de Consumo ordinario (Alianza del Valle)	12,05%	BCE
Crédito Productivo PYMES	10,54%	BCE
Valor de salvamento de los activos fijos	65%	Inv. Propia
Valor de salvamento del vehículo	60%	Inv. Propia
Pago a proveedores	15 días	
Organigrama funcional	Incremento de 4 a 7 personas en el año 3	

Anexo 16. Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Inversión Maquinaria y Equipo	\$ 29.327,65
Utensilios y Accesorios	\$ 928,20
Equipos de Computación	\$ 2.671,48
Equipo de Oficina	\$ 71,40
Muebles y Enseres (oficina)	\$ 1.009,80
Adecuaciones Punto de Venta	\$ 10.965,00
Tecnología	\$ 9.690,00
Señalética y equipos de seguridad	\$ 102,00
Total Activos Fijos	\$ 54.765,53

Anexo 17. Depreciación de los Activos Fijos

Activo Fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y Equipos	\$ 7.049,79	\$ 7.049,79	\$ 7.049,79	\$ 7.049,79	\$ 7.049,79
Maquinaria y equipos año 2		\$ 2.213,70	\$ 2.213,70	\$ 2.213,70	\$ 2.213,70
Vehículos			\$ 3.060,00	\$ 3.060,00	\$ 3.060,00
TOTAL	\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49

Detalle de depreciación de Activos Fijos Año 1

Activo Fijo	Valor	% Anual	Vida útil (años)	Depreciación anual
Inversión Maquinaria y Equipo	\$ 29.327,65	10%	10	\$ 2.932,77
Utensilios y Accesorios	\$ 928,20	10%	10	\$ 92,82
Equipos de Computación	\$ 2.671,48	33%	10	\$ 881,59
Equipo de Oficina	\$ 71,40	10%	3	\$ 7,14
Muebles y Enseres (oficina)	\$ 1.009,80	10%	5	\$ 100,98
Adecuaciones Punto de Venta	\$ 10.965,00	10%	10	\$ 1.096,50
Tecnología	\$ 9.690,00	20%	5	\$ 1.938,00

Señalética y equipos de seguridad	\$ 102,00			
Total				\$ 7.049,79

Detalle de depreciación de Activos Fijos Año 2

Activo Fijo	Valor	% Anual	Vida útil (años)	Depreciación anual
Inversión Maquinaria y Equipo Varios	\$ 18.311,99	10%	10	\$ 1.831,20
Vitrina abierta para cárnicos	\$ 3.976,00	10%	10	\$ 397,60
Lavabo acero inoxidable	\$ 359,99	10%	10	\$ 36,00
Total				\$ 2.213,70

Detalle de depreciación de Activos Fijos Año 3

Activo Fijo	Valor	% Anual	Vida útil (años)	Depreciación anual
Vehículo	\$ 15.300,00	20%	5	3.060,00
Total				\$ 3.060,00

Anexo 18. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Costos Variables	
Compra Materia prima	\$ 66.072,38
Costo de empaque al por menor	\$ 487,31
Total Costos Variables	\$ 66.559,69
Costos Fijos	
Mano de obra	\$ 2.920,67
Servicios Básicos	\$ 311,10
Gasto Arriendo	\$ 800,00
Utensilios y accesorios	\$ 48,00
Gasto Suministro de Oficina	\$ 68,60
Gasto Limpieza	\$ 74,46
Gasto de Publicidad	\$ 953,09
Gastos en Tecnología	\$ 170,00
Gasto Pre operativos funcionamiento	\$ 57,92
Gasto Certificaciones	\$ 18,34
Gasto Mantenimiento Equipos	\$ 58,48
Otros Gastos	\$ -
Total Costos Fijos	\$ 5.480,65
Total Capital de Trabajo	\$ 72.040,34

Anexo 19. Inversión Total Inicial Requerida

Inversión	Valor USD.	Inv. Total %	Recursos Propios		Recursos Terceros	
			%	Valores	%	Valores
Activos fijos	\$ 54.765,53	43%	0%	-	43%	\$ 54.526,52
Capital de trabajo	\$ 72.040,34	57%	38%	\$ 48.186,23	19%	\$ 24.093,12
Inversión total	\$ 126.805,87	100%	38%	\$ 48.186,23	62%	\$ 78.619,64

Anexo 20. Tabla de Amortización Anual crédito año 0

Préstamo	\$ 78.619,64
Anualidad	\$ 20.296,81
Tasa Interés	10,54%

Período	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 78.619,64
1	\$ 12.607,83	\$ 7.688,99	\$ 20.296,81	\$ 66.011,81
2	\$ 14.002,80	\$ 6.294,01	\$ 20.296,81	\$ 52.009,01
3	\$ 15.552,13	\$ 4.744,68	\$ 20.296,81	\$ 36.456,88
4	\$ 17.272,87	\$ 3.023,94	\$ 20.296,81	\$ 19.184,01
5	\$ 19.184,01	\$ 1.112,80	\$ 20.296,81	\$ 0,00

Tabla de Amortización Mensual Crédito año 0

Préstamo	\$ 78.619,64
Mensual	\$ 1.691,40
Tasa Interés	0.878%

Periodo	Amortización del Capital	Interés	Dividendo	Saldo
-				\$ 78.619,64
1	\$ 1.000,86	\$ 690,54	\$ 1.691,40	\$ 77.618,78
2	\$ 1.009,65	\$ 681,75	\$ 1.691,40	\$ 76.609,13
3	\$ 1.018,52	\$ 672,88	\$ 1.691,40	\$ 75.590,62
4	\$ 1.027,46	\$ 663,94	\$ 1.691,40	\$ 74.563,15
5	\$ 1.036,49	\$ 654,91	\$ 1.691,40	\$ 73.526,66
6	\$ 1.045,59	\$ 645,81	\$ 1.691,40	\$ 72.481,07
7	\$ 1.054,78	\$ 636,63	\$ 1.691,40	\$ 71.426,30
8	\$ 1.064,04	\$ 627,36	\$ 1.691,40	\$ 70.362,26
9	\$ 1.073,39	\$ 618,02	\$ 1.691,40	\$ 69.288,87
10	\$ 1.082,81	\$ 608,59	\$ 1.691,40	\$ 68.206,06
11	\$ 1.092,32	\$ 599,08	\$ 1.691,40	\$ 67.113,73

12	\$	1.101,92	\$	589,48	\$	1.691,40	\$	66.011,81
13	\$	1.111,60	\$	579,80	\$	1.691,40	\$	64.900,22
14	\$	1.121,36	\$	570,04	\$	1.691,40	\$	63.778,86
15	\$	1.131,21	\$	560,19	\$	1.691,40	\$	62.647,65
16	\$	1.141,15	\$	550,26	\$	1.691,40	\$	61.506,50
17	\$	1.151,17	\$	540,23	\$	1.691,40	\$	60.355,33
18	\$	1.161,28	\$	530,12	\$	1.691,40	\$	59.194,05
19	\$	1.171,48	\$	519,92	\$	1.691,40	\$	58.022,57
20	\$	1.181,77	\$	509,63	\$	1.691,40	\$	56.840,80
21	\$	1.192,15	\$	499,25	\$	1.691,40	\$	55.648,65
22	\$	1.202,62	\$	488,78	\$	1.691,40	\$	54.446,03
23	\$	1.213,18	\$	478,22	\$	1.691,40	\$	53.232,85
24	\$	1.223,84	\$	467,56	\$	1.691,40	\$	52.009,01
25	\$	1.234,59	\$	456,81	\$	1.691,40	\$	50.774,42
26	\$	1.245,43	\$	445,97	\$	1.691,40	\$	49.528,99
27	\$	1.256,37	\$	435,03	\$	1.691,40	\$	48.272,62
28	\$	1.267,41	\$	423,99	\$	1.691,40	\$	47.005,21
29	\$	1.278,54	\$	412,86	\$	1.691,40	\$	45.726,67
30	\$	1.289,77	\$	401,63	\$	1.691,40	\$	44.436,90
31	\$	1.301,10	\$	390,30	\$	1.691,40	\$	43.135,81
32	\$	1.312,52	\$	378,88	\$	1.691,40	\$	41.823,28
33	\$	1.324,05	\$	367,35	\$	1.691,40	\$	40.499,23
34	\$	1.335,68	\$	355,72	\$	1.691,40	\$	39.163,55
35	\$	1.347,41	\$	343,99	\$	1.691,40	\$	37.816,13
36	\$	1.359,25	\$	332,15	\$	1.691,40	\$	36.456,88
37	\$	1.371,19	\$	320,21	\$	1.691,40	\$	35.085,69
38	\$	1.383,23	\$	308,17	\$	1.691,40	\$	33.702,46
39	\$	1.395,38	\$	296,02	\$	1.691,40	\$	32.307,08
40	\$	1.407,64	\$	283,76	\$	1.691,40	\$	30.899,44
41	\$	1.420,00	\$	271,40	\$	1.691,40	\$	29.479,44
42	\$	1.432,47	\$	258,93	\$	1.691,40	\$	28.046,97
43	\$	1.445,06	\$	246,35	\$	1.691,40	\$	26.601,91
44	\$	1.457,75	\$	233,65	\$	1.691,40	\$	25.144,17
45	\$	1.470,55	\$	220,85	\$	1.691,40	\$	23.673,62
46	\$	1.483,47	\$	207,93	\$	1.691,40	\$	22.190,15
47	\$	1.496,50	\$	194,90	\$	1.691,40	\$	20.693,65
48	\$	1.509,64	\$	181,76	\$	1.691,40	\$	19.184,01
49	\$	1.522,90	\$	168,50	\$	1.691,40	\$	17.661,11
50	\$	1.536,28	\$	155,12	\$	1.691,40	\$	16.124,83
51	\$	1.549,77	\$	141,63	\$	1.691,40	\$	14.575,06
52	\$	1.563,38	\$	128,02	\$	1.691,40	\$	13.011,68
53	\$	1.577,12	\$	114,29	\$	1.691,40	\$	11.434,56
54	\$	1.590,97	\$	100,43	\$	1.691,40	\$	9.843,59
55	\$	1.604,94	\$	86,46	\$	1.691,40	\$	8.238,65
56	\$	1.619,04	\$	72,36	\$	1.691,40	\$	6.619,61

57	\$ 1.633,26	\$ 58,14	\$ 1.691,40	\$ 4.986,35
58	\$ 1.647,60	\$ 43,80	\$ 1.691,40	\$ 3.338,75
59	\$ 1.662,08	\$ 29,33	\$ 1.691,40	\$ 1.676,67
60	\$ 1.676,67	\$ 14,73	\$ 1.691,40	\$ 0,00
TOTAL	\$ 78.619,64	\$ 22.864,42	\$ 101.484,06	

Tabla de Amortización Anual crédito año 2

Préstamo	\$ 15.300,00
Anualidad	\$ 5.978,36
Tasa Interés	12,05%

Período	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.300,00
1	\$ 4.561,75	\$ 1.416,62	\$ 5.978,36	\$ 10.738,25
2	\$ 5.087,67	\$ 890,69	\$ 5.978,36	\$ 5.650,58
3	\$ 5.650,59	\$ 327,77	\$ 5.978,36	\$ 0,00

Tabla de Amortización Mensual Crédito año 3

Préstamo	\$ 15.300,00
Mensualidad	\$ 498,20
Tasa Interés	1,004%

Periodo	Amortización del Capital	Interés	Dividendo	Saldo
-				\$ 15.300,00
1	\$ 344,56	\$ 153,64	\$ 498,20	\$ 14.955,44
2	\$ 366,84	\$ 131,36	\$ 498,20	\$ 14.588,60
3	\$ 370,06	\$ 128,14	\$ 498,20	\$ 14.218,54
4	\$ 373,31	\$ 124,89	\$ 498,20	\$ 13.845,23
5	\$ 376,59	\$ 121,61	\$ 498,20	\$ 13.468,64
6	\$ 379,90	\$ 118,30	\$ 498,20	\$ 13.088,74
7	\$ 383,23	\$ 114,96	\$ 498,20	\$ 12.705,51
8	\$ 386,60	\$ 111,60	\$ 498,20	\$ 12.318,91
9	\$ 390,00	\$ 108,20	\$ 498,20	\$ 11.928,91
10	\$ 393,42	\$ 104,78	\$ 498,20	\$ 11.535,49
11	\$ 396,88	\$ 101,32	\$ 498,20	\$ 11.138,62
12	\$ 400,36	\$ 97,83	\$ 498,20	\$ 10.738,25
13	\$ 403,88	\$ 94,32	\$ 498,20	\$ 10.334,37
14	\$ 407,43	\$ 90,77	\$ 498,20	\$ 9.926,95
15	\$ 411,01	\$ 87,19	\$ 498,20	\$ 9.515,94
16	\$ 414,62	\$ 83,58	\$ 498,20	\$ 9.101,33

17	\$ 418,26	\$ 79,94	\$ 498,20	\$ 8.683,07
18	\$ 421,93	\$ 76,27	\$ 498,20	\$ 8.261,14
19	\$ 425,64	\$ 72,56	\$ 498,20	\$ 7.835,50
20	\$ 429,38	\$ 68,82	\$ 498,20	\$ 7.406,13
21	\$ 433,15	\$ 65,05	\$ 498,20	\$ 6.972,98
22	\$ 436,95	\$ 61,25	\$ 498,20	\$ 6.536,03
23	\$ 440,79	\$ 57,41	\$ 498,20	\$ 6.095,24
24	\$ 444,66	\$ 53,54	\$ 498,20	\$ 5.650,58
25	\$ 448,57	\$ 49,63	\$ 498,20	\$ 5.202,01
26	\$ 452,51	\$ 45,69	\$ 498,20	\$ 4.749,51
27	\$ 456,48	\$ 41,72	\$ 498,20	\$ 4.293,03
28	\$ 460,49	\$ 37,71	\$ 498,20	\$ 3.832,54
29	\$ 464,53	\$ 33,66	\$ 498,20	\$ 3.368,00
30	\$ 468,61	\$ 29,58	\$ 498,20	\$ 2.899,39
31	\$ 472,73	\$ 25,47	\$ 498,20	\$ 2.426,66
32	\$ 476,88	\$ 21,31	\$ 498,20	\$ 1.949,77
33	\$ 481,07	\$ 17,13	\$ 498,20	\$ 1.468,70
34	\$ 485,30	\$ 12,90	\$ 498,20	\$ 983,41
35	\$ 489,56	\$ 8,64	\$ 498,20	\$ 493,85
36	\$ 493,86	\$ 4,34	\$ 498,20	\$ (0,01)
TOTAL	\$ 15.300,01	\$ 2.635,08	\$ 17.935,09	

Anexo 21. Cálculo del CAPM y WACC

Cálculo de Beta apalancada en Ecuador

Empresas similares en USA	Beta Apalancada	Razón Duda/Patrimonio	Beta Desapalancada	Tasa impositiva en USA
Tyson Foods Inc.	0,75	91,27%	0,50	45,5%
Hormel Foods Corp.	0,25	4,24%	0,24	
Industrias Bachoco	0,70	12,16%	0,66	
Sanderson Farms Inc.	0,54	5,16%	0,53	
Promedio	0,56	28,21%	0,53	

Cálculo de Beta apalancada en el Ecuador	
Promedio ponderado de Betas sin apalancamiento en USA (Bu)	0,53
Tasa impositiva en Ecuador	36,25%
Razón Deuda/Patrimonio esperada	0,43
Beta apalancada de la empresa en Ecuador (Bl)	0,67

Cálculo CAPM	
Beta apalancada de la empresa en Ecuador (Bl)	0,67
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	1,84%
Rentabilidad esperada del Mercado Rm	10,9%
Prima de Riesgo (Rm - Rf)	9,03%
Premio al riesgo país (Rc)	10,50%
CAPM	18,41%

Cálculo del WACC	
CAPM	18,41%
Coste de la Deuda PYMES	10,54%
Razón de Patrimonio	0,7
Razón de Deuda	0,3
WACC	14,90%

Anexo 22. Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias

Escenario Realista:

Supuestos	Anual
%Crecimiento en Ventas	3,37%
Tasa de Incremento costos de Producción	0,40%
Tasa de Incremento sueldos	2,49%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
cantidad kilos	99456	102808	106272	109854	113556
reses faenadas	414	428	443	458	473
Rubros reses vivas	188,36	194,71	201,27	208,06	215,07
Ventas Netas	\$ 982.111,38	\$ 1.015.208,53	\$ 1.049.421,06	\$ 1.084.786,55	\$ 1.121.343,86
- Costo de Producción	\$ 803.381,85	\$ 833.669,35	\$ 865.098,68	\$ 897.712,91	\$ 931.556,68
Compra Materia prima	\$ 797.500,04	\$ 827.565,79	\$ 858.765,02	\$ 891.140,46	\$ 924.736,45
Costo de empaque al por menor	\$ 5.881,82	\$ 6.103,56	\$ 6.333,67	\$ 6.572,45	\$ 6.820,23
UTILIDAD BRUTA	\$ 178.729,53	\$ 181.539,18	\$ 184.322,38	\$ 187.073,65	\$ 189.787,18
(-) Costos Fijos	\$ 69.404,85	\$ 78.603,82	\$ 96.772,42	\$ 97.760,84	\$ 98.036,30
Mano de obra	\$ 38.628,63	\$ 48.403,56	\$ 65.851,35	\$ 66.716,09	\$ 66.867,37
Servicios Básicos	\$ 3.740,05	\$ 3.755,01	\$ 3.770,03	\$ 3.785,11	\$ 3.800,25
Gasto arriendo	\$ 9.617,62	\$ 9.656,09	\$ 9.694,71	\$ 9.733,49	\$ 9.772,43
Utensilios y accesorios	\$ 577,06	\$ 579,37	\$ 581,68	\$ 584,01	\$ 586,35
Gasto suministro de oficina	\$ 824,71	\$ 828,01	\$ 831,32	\$ 834,65	\$ 837,99
Gasto Limpieza	\$ 895,16	\$ 898,74	\$ 902,34	\$ 905,94	\$ 909,57
Gasto de Publicidad	\$ 11.458,05	\$ 11.503,88	\$ 11.549,89	\$ 11.596,09	\$ 11.642,48
Gastos Tecnológicos	\$ 2.043,74	\$ 2.051,92	\$ 2.060,13	\$ 2.068,37	\$ 2.076,64
Gasto Pre-operativos funcionamiento	\$ 696,28		\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Certificaciones	\$ 220,50	\$ 221,39	\$ 222,27	\$ 223,16	\$ 224,05
Gasto Mantenimiento equipos	\$ 703,05	\$ 705,86	\$ 708,68	\$ 711,52	\$ 714,36
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ 600,00	\$ 602,40	\$ 604,81
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 109.324,68	\$ 102.935,36	\$ 87.549,96	\$ 89.312,81	\$ 91.750,88
Depreciación Maquinaria + vehículos	\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49
Amortización Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 102.274,88	\$ 93.671,87	\$ 75.226,47	\$ 76.989,32	\$ 79.427,39
- Gastos Financieros	\$ 7.688,99	\$ 6.294,01	\$ 6.161,30	\$ 3.914,63	\$ 1.440,57
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 94.585,90	\$ 87.377,86	\$ 69.065,17	\$ 73.074,69	\$ 77.986,81
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 14.187,88	\$ 13.106,68	\$ 10.359,78	\$ 10.961,20	\$ 11.698,02
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 80.398,01	\$ 74.271,18	\$ 58.705,39	\$ 62.113,48	\$ 66.288,79
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 20.099,50	\$ 18.567,80	\$ 14.676,35	\$ 15.528,37	\$ 16.572,20
= UTILIDAD NETA	\$ 60.298,51	\$ 55.703,39	\$ 44.029,05	\$ 46.585,11	\$ 49.716,59

Escenario Optimista:

SUPUESTOS	Anual
% Crecimiento en Ventas	5,00%
Tasa de Incremento costos de Producción	0,30%
Tasa de Incremento sueldos	2,49%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad kilos	99456	104429	109650	115133	120889
Rubros					
Ventas Netas	\$ 1050979,40	\$ 1103528,37	\$ 1158704,79	\$ 1216640,03	\$ 1277472,03
- Costo de Producción	\$ 859.027,62	\$ 904.387,72	\$ 952.147,70	\$ 1.002.434,67	\$ 1.055.382,45
Compra Materia prima	\$ 853.035,80	\$ 898.246,70	\$ 945.853,77	\$995.984,02	\$ 1.048.771,18
Costo de empaque al por menor	\$ 5.991,82	\$ 6.141,02	\$ 6.293,93	\$ 6.450,65	\$ 6.611,27
UTILIDAD BRUTA	\$ 191.951,78	\$ 199.140,65	\$ 206.557,09	\$ 214.205,36	\$ 222.089,58
(-) Costos Fijos	\$ 69.390,74	\$ 79.257,96	\$ 97.398,31	\$ 98.357,69	\$ 98.603,90
Mano de obra	\$ 38.628,63	\$ 48.403,56	\$ 65.851,35	\$ 66.716,09	\$ 66.867,37
Servicios Básicos	\$ 3.738,34	\$ 3.749,55	\$ 3.760,80	\$ 3.772,08	\$ 3.783,40
Gasto arriendo	\$ 9.613,21	\$ 9.642,05	\$ 9.670,98	\$ 9.699,99	\$ 9.729,09
Utensilios y accesorios	\$ 576,79	\$ 578,52	\$ 580,26	\$ 582,00	\$ 583,75
Gasto suministro de oficina	\$ 824,33	\$ 826,81	\$ 829,29	\$ 831,77	\$ 834,27
Gasto Limpieza	\$ 894,75	\$ 897,43	\$ 900,13	\$ 902,83	\$ 905,54
Gasto de Publicidad	\$ 11.452,80	\$ 11.487,15	\$ 11.521,61	\$ 11.556,18	\$ 11.590,85
Gastos Tecnológicos	\$ 2.042,81	\$ 2.048,94	\$ 2.055,08	\$ 2.061,25	\$ 2.067,43
Gasto Pre operativos funcionamiento	\$ 695,96	\$ 698,04	\$ 700,14	\$ 702,24	\$ 704,35
Gasto Certificaciones	\$ 220,40	\$ 221,06	\$ 221,73	\$ 222,39	\$ 223,06
Gasto Mantenimiento equipos	\$ 702,73	\$ 704,83	\$ 706,95	\$ 709,07	\$ 711,20
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ 600,00	\$ 601,80	\$ 603,61
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 122.561,04	\$ 119.882,70	\$ 109.158,77	\$ 115.847,66	\$ 123.485,69
Depreciación Activos Fijos	\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$12.323,49	\$12.323,49
Amortización Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 115.511,24	\$ 110.619,21	\$ 96.835,28	\$ 103.524,17	\$ 111.162,20
- Gastos Financieros	\$ 7.688,99	\$ 6.294,01	\$ 6.161,30	\$ 3.914,63	\$ 1.440,57
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 107.822,26	\$ 104.325,20	\$ 90.673,98	\$ 99.609,54	\$ 109.721,62
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 16.173,34	\$ 15.648,78	\$ 13.601,10	\$ 14.941,43	\$ 16.458,24
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 91.648,92	\$ 88.676,42	\$ 77.072,89	\$ 84.668,11	\$ 93.263,38
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 22.912,23	\$ 22.169,11	\$ 19.268,22	\$ 21.167,03	\$ 23.315,84
= UTILIDAD NETA	\$ 68.736,69	\$ 66.507,32	\$ 57.804,66	\$ 63.501,08	\$ 69.947,53

Escenario Pesimista:

Supuestos	Anual
% Decrecimiento en Ventas	-1,00%
Tasa de Incremento costos de Producción	0,30%
Tasa de Incremento sueldos	2,49%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
cantidad kilos	99.455,96	98461	97477	96502	95537
Rubros					
Ventas Netas	\$ 925.043,85	\$ 915.793,41	\$ 906.635,48	\$ 897.569,12	\$ 888.593,43
- Costo de Producción	\$ 759.072,79	\$ 753.759,28	\$ 748.482,97	\$ 743.243,59	\$ 738.040,88
Compra Materia prima	\$ 753.225,13	\$ 747.952,56	\$ 742.716,89	\$ 737.517,87	\$ 732.355,24
Costo de empaque al por menor	\$ 5.847,66	\$ 5.806,73	\$ 5.766,08	\$ 5.725,72	\$ 5.685,64
UTILIDAD BRUTA	\$ 165.971,06	\$ 162.034,13	\$ 158.152,51	\$ 154.325,54	\$ 150.552,55
(-) Costos Fijos	\$ 69.489,66	\$79.357,17	\$ 97.497,82	\$ 98.457,50	\$ 98.704,01
Mano de obra	\$ 38.628,63	\$ 48.403,56	\$ 65.851,35	\$ 66.716,09	\$ 66.867,37
Servicios Básicos	\$ 3.750,36	\$ 3.761,61	\$ 3.772,89	\$ 3.784,21	\$ 3.795,57
Gasto arriendo	\$ 9.644,12	\$ 9.673,05	\$ 9.702,07	\$ 9.731,18	\$ 9.760,37
Utensilios y accesorios	\$ 578,65	\$ 580,38	\$ 582,12	\$ 583,87	\$ 585,62
Gasto suministro de oficina	\$ 826,98	\$ 829,46	\$ 831,95	\$ 834,45	\$ 836,95
Gasto Limpieza	\$ 897,63	\$ 900,32	\$ 903,02	\$ 905,73	\$ 908,45
Gasto de Publicidad	\$ 11.489,62	\$ 11.524,09	\$ 11.558,66	\$ 11.593,34	\$ 11.628,12
Gastos Tecnológicos	\$ 2.049,38	\$ 2.055,52	\$ 2.061,69	\$ 2.067,88	\$ 2.074,08
Gasto Pre operativos funcionamiento	\$ 698,19	\$ 700,29	\$ 702,39	\$ 704,50	\$ 706,61
Gasto Certificaciones	\$ 221,11	\$ 221,77	\$ 222,44	\$ 223,11	\$ 223,78
Gasto Mantenimiento equipos	\$ 704,99	\$ 707,10	\$ 709,22	\$ 711,35	\$ 713,48
Otros gastos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 600,00	\$ 601,80	\$ 603,61
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 96.481,40	\$ 82.676,96	\$60.654,69	\$ 55.868,03	\$ 51.848,54
Depreciación Activos Fijos	\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49
Amortización Operativos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 89.431,61	\$ 73.413,47	\$ 48.331,20	\$ 43.544,54	\$ 39.525,05
- Gastos Financieros	\$ 7.688,99	\$ 6.294,01	\$ 6.161,30	\$ 3.914,63	\$ 1.440,57
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 81.742,62	\$ 67.119,46	\$ 42.169,90	\$ 39.629,91	\$ 38.084,48
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 12.261,39	\$ 10.067,92	\$ 6.325,48	\$ 5.944,49	\$ 5.712,67
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 69.481,23	\$ 57.051,54	\$ 35.844,41	\$ 33.685,43	\$ 32.371,81
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 17.370,31	\$ 14.262,89	\$ 8.961,10	\$ 8.421,36	\$ 8.092,95
= UTILIDAD NETA	\$ 52.110,92	\$ 42.788,66	\$ 26.883,31	\$ 25.264,07	\$ 24.278,85

Anexo 23. Situación Laboral**Gastos de salarios**

Posición	Empleados #	Salario (\$)	Aporte Patronal IESS 11,15% (\$)	Fondos de Reserva 8,33% (\$)	Total mensual (\$)
Gerente General	1	\$ 1.100,00	\$ 122,65	\$ 91,63	\$ 1.314,28
Coordinador de Abastecimientos y Producción	1	\$ 700,00	\$ 78,05	\$ 58,31	\$ 836,36
Operario de Producción	2	\$ 827,68	\$ 92,29	\$ 34,47	\$ 954,44
Coordinador de Marketing y Ventas	1	\$ 700,00	\$ 78,05	\$ 58,31	\$ 836,36
Personal de ventas	1	\$ 413,84	\$ 46,14	\$ 34,47	\$ 494,46
Conductor de Vehículo	1	\$ 413,84	\$ 46,14	\$ 34,47	\$ 494,46
Total mensual	7	\$ 4.155,36	\$ 463,32	\$ 311,67	\$ 4.930,35
Total anual					\$ 59.164,22

Anexo 24. Balance de Situación General: Escenario Realista

ESTADO DE SITUACIÓN						
BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente	\$72.040,34	\$182.107,62	\$165.170,53	\$161.550,49	\$167.974,58	\$173.543,85
Caja	\$72.040,34	\$142.763,34	\$124.458,72	\$97.560,46	\$101.783,06	\$105.074,86
Cuentas Por Cobrar		\$32.737,05	\$33.840,28	\$56.843,64	\$58.759,27	\$60.739,46
Inventario		\$6.607,24	\$6.871,53	\$7.146,39	\$7.432,24	\$7.729,53
Activo Fijo	\$54.765,53	\$47.715,74	\$62.405,11	\$65.381,62	\$53.058,13	\$40.734,64
propiedad planta y equipo	\$54.765,53	\$54.765,53	\$78.718,40	\$78.718,40	\$78.718,40	\$78.718,40
Depreciación acumulada		\$7.049,79	\$16.313,28	\$25.576,77	\$34.840,27	\$44.103,76
Propiedad - depreciación	\$54.765,53	\$47.715,74	\$62.405,11	\$53.141,62	\$43.878,13	\$34.614,64
Vehículos refrigerado	\$-	\$-	\$-	\$15.300,00	\$15.300,00	\$15.300,00
Depreciación acumulada vehículos	\$-	\$-	\$-	\$3.060,00	\$6.120,00	\$9.180,00
Vehículos - depreciación	\$-	\$-	\$-	\$12.240,00	\$9.180,00	\$6.120,00
TOTAL ACTIVO	\$126.805,87	\$229.823,36	\$227.575,64	\$226.932,11	\$221.032,71	\$214.278,50
PASIVO						
Pasivo corto Plazo	\$-	\$97.535,76	\$88.123,56	\$80.846,36	\$85.195,37	\$88.360,78
Cuentas por pagar corto plazo		\$1.101,92	\$1.223,84	\$1.759,61	\$1.954,30	\$2.170,53
Cuentas por pagar proveedores		\$19.937,50	\$20.689,14	\$21.469,13	\$22.278,51	\$23.118,41
Cuentas por pagar SRI		\$20.099,50	\$18.567,80	\$14.676,35	\$15.528,37	\$16.572,20
Cuentas por pagar IESS		\$14.187,88	\$13.106,68	\$10.359,78	\$10.961,20	\$11.698,02
Dividendos por pagar		\$42.208,96	\$34.536,10	\$32.581,49	\$34.472,98	\$34.801,61
Pasivo Largo Plazo	\$78.619,64	\$66.011,81	\$52.009,01	\$47.195,13	\$24.834,59	\$0,01
Cuentas por pagar largo plazo	\$78.619,64	\$66.011,81	\$52.009,01	\$47.195,13	\$24.834,59	\$0,00
Total Pasivo	\$78.619,64	\$163.547,58	\$140.132,57	\$128.041,49	\$110.029,96	\$88.360,79
PATRIMONIO						
Capital Social	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23
Reservas	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Beneficios retenidos acumulado	\$-	\$18.089,55	\$39.256,84	\$50.704,39	\$62.816,52	\$77.731,50
Resultados del Ejercicio	\$-	\$60.298,51	\$55.703,39	\$44.029,05	\$60.298,51	\$49.716,59
Total Patrimonio	\$48.186,23	\$66.275,78	\$87.443,07	\$98.890,62	\$111.002,75	\$125.917,73
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$126.805,87	\$229.823,36	\$227.575,64	\$226.932,11	\$221.032,71	\$214.278,52

Escenario Optimista: Crecimiento 5,00%

ESTADO DE SITUACIÓN						
BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente	\$72.040,34	\$196.732,38	\$186.416,34	\$191.973,47	\$178.174,78	\$161.772,57
Caja	\$72.040,34	\$154.762,13	\$142.416,96	\$121.706,58	\$104.469,59	\$84.460,15
Cuentas Por Cobrar	\$-	\$35.032,65	\$36.784,28	\$62.763,18	\$65.901,33	\$69.196,40
Inventario		\$6.937,60	\$7.215,10	\$7.503,71	\$7.803,86	\$8.116,01
Activo Fijo	\$54.765,53	\$47.715,74	\$62.405,11	\$65.381,62	\$53.058,13	\$40.734,64
propiedad planta y equipo	\$54.765,53	\$54.765,53	\$78.718,40	\$78.718,40	\$78.718,40	\$78.718,40
Depreciación acumulada		\$7.049,79	\$16.313,28	\$25.576,77	\$34.840,27	\$44.103,76
Propiedad - depreciación	\$54.765,53	\$47.715,74	\$62.405,11	\$53.141,62	\$43.878,13	\$34.614,64
Vehículo refrigerado	\$-	\$-	\$-	\$15.300,00	\$15.300,00	\$15.300,00
Depreciación acumulada vehículos	\$-	\$-	\$-	\$3.060,00	\$6.120,00	\$9.180,00
Vehículos - depreciación	\$-	\$-	\$-	\$12.240,00	\$9.180,00	\$6.120,00
TOTAL ACTIVO	\$126.805,87	\$244.448,12	\$248.821,45	\$257.355,09	\$231.232,91	\$202.507,21
PASIVO						
Pasivo corto Plazo	\$-	\$109.629,06	\$102.732,43	\$101.050,73	\$80.778,81	\$55.903,45
Cuentas por pagar corto plazo		\$1.101,92	\$1.223,84	\$1.759,61	\$1.954,30	\$2.170,53
Proveedores		\$21.325,90	\$22.456,17	\$23.646,34	\$24.899,60	\$26.219,28
Cuentas por pagar SRI		\$22.912,23	\$22.169,11	\$19.268,22	\$21.167,03	\$23.315,84
Cuentas por pagar IESS		\$16.173,34	\$15.648,78	\$13.601,10	\$-14.232,92	\$-44.765,48
Dividendos por pagar		\$48.115,68	\$41.234,54	\$42.775,45	\$46.990,80	\$48.963,27
Pasivo Largo Plazo	\$78.619,64	\$66.011,81	\$52.009,01	\$47.195,13	\$24.834,59	\$0,00
Cuentas por pagar largo plazo	\$78.619,64	\$66.011,81	\$52.009,01	\$47.195,13	\$24.834,59	\$0,00
Total Pasivo	\$78.619,64	\$175.640,88	\$154.741,44	\$148.245,86	\$105.613,40	\$55.903,44
PATRIMONIO						
Capital Social	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23
Reservas	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Beneficios retenidos	\$-	\$20.621,01	\$45.893,79	\$60.923,00	\$77.433,28	\$98.417,54
Resultados del Ejercicio	\$-	\$68.736,69	\$66.507,32	\$57.804,66	\$63.501,08	\$69.947,53
Total Patrimonio	\$48.186,23	\$68.807,24	\$94.080,02	\$109.109,23	\$125.619,51	\$146.603,77
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$126.805,87	\$244.448,12	\$248.821,45	\$257.355,09	\$231.232,91	\$202.507,21

Escenario Pesimista: Decrecimiento 1,00%

ESTADO DE SITUACIÓN						
BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente	\$72.040,34	\$168.157,47	\$140.465,52	\$124.390,14	\$120.065,71	\$112.664,99
Caja	\$72.040,34	\$131.045,80	\$103.411,12	\$68.491,65	\$64.386,75	\$57.189,79
Cuentas Por Cobrar		\$30.834,79	\$30.526,45	\$49.109,42	\$48.618,33	\$48.132,14
Inventario		\$6.276,88	\$6.527,95	\$6.789,07	\$7.060,63	\$7.343,06
Activo Fijo	\$54.765,53	\$47.715,74	\$62.405,11	\$65.381,62	\$53.058,13	\$40.734,64
propiedad planta y equipo	\$54.765,53	\$54.765,53	\$78.718,40	\$78.718,40	\$78.718,40	\$78.718,40
Depreciación acumulada		\$7.049,79	\$16.313,28	\$25.576,77	\$34.840,27	\$44.103,76
Propiedad - depreciación	\$54.765,53	\$47.715,74	\$62.405,11	\$53.141,62	\$43.878,13	\$34.614,64
Vehículos refrigerado	\$-	\$-	\$-	\$15.300,00	\$15.300,00	\$15.300,00
Depreciación acumulada vehículos	\$-	\$-	\$-	\$3.060,00	\$6.120,00	\$9.180,00
Vehículos - depreciación	\$-	\$-	\$-	\$12.240,00	\$9.180,00	\$6.120,00
TOTAL ACTIVO	\$126.805,87	\$215.873,21	\$202.870,63	\$189.771,76	\$173.123,84	\$153.399,63
PASIVO						
Pasivo corto Plazo	\$-	\$86.041,89	\$70.782,43	\$55.507,77	\$54.651,74	\$52.478,47
Cuentas por pagar Corto plazo		\$1.101,92	\$1.223,84	\$1.759,61	\$1.954,30	\$2.170,53
Cuentas por pagar Proveedores		\$18.830,63	\$18.698,81	\$18.567,92	\$18.437,95	\$18.308,88
Cuentas por pagar SRI		\$17.370,31	\$14.262,89	\$8.961,10	\$8.421,36	\$8.092,95
Cuentas por pagar IEISS		\$12.261,39	\$10.067,92	\$6.325,48	\$5.944,49	\$5.712,67
Dividendos por pagar		\$36.477,64	\$26.528,97	\$19.893,65	\$19.893,65	\$18.193,43
Pasivo Largo Plazo	\$78.619,64	\$66.011,81	\$52.009,01	\$47.195,13	\$24.834,59	\$0,00
Cuentas por pagar largo plazo	\$78.619,64	\$66.011,81	\$52.009,01	\$47.195,13	\$24.834,59	\$0,00
Total Pasivo	\$78.619,64	\$152.053,71	\$122.791,43	\$102.702,90	\$79.486,33	\$52.478,46
PATRIMONIO						
Capital Social	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23	\$48.186,23
Reservas	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Beneficios retenidos	\$-	\$15.633,28	\$31.892,97	\$38.882,63	\$45.451,28	\$52.734,94
Resultados del Ejercicio	\$-	\$52.110,92	\$42.788,66	\$26.883,31	\$25.264,07	\$24.278,85
Total Patrimonio	\$48.186,23	\$63.819,51	\$80.079,20	\$87.068,86	\$93.637,52	\$100.921,17
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$126.805,87	\$215.873,21	\$202.870,63	\$189.771,76	\$173.123,84	\$153.399,63

Anexo 25. Inventario

Descripción	Total	Cantidad por Pieza	Costo Total
-	Kilos	Filetes	
Lomo Fino	17,50	88	\$ 211,75
Lomo de Falda	58,80	294	\$ 582,12
Bife de Chorizo	25,00	125	\$ 247,50
Tomahawk	21,00	70	\$ 161,70
T-Bone	50,00	167	\$ 385,00
Bola de Lomo	80,00	533	\$ 704,00
Picaña	10,50	53	\$ 92,40
Punta de Cadera	20,00	133	\$ 154,00
Pulpa Negra	376,00	2.507	\$ 2.895,20
Pulpa Blanca	140,00	933	\$ 985,60
Salón	26,70	23	\$ 187,97
TOTAL	825,50	4.925,55	\$ 6.607,24

Anexo 26. Inversión Maquinaria y Equipo Año 2

Concepto	Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Vitrina Viena III para cárnicos 2m*1,04m*1,29m	Unidad	1,00	\$ 3.976,00	\$ 3.976,00
Vitrina abierta para cárnicos 2m*1,04m*0,90m	Unidad	1,00	\$ 3.976,00	\$ 3.976,00
Lavabo acero inoxidable: 90 cm* 180 cm* 60 cm	Unidad	1,00	\$ 359,99	\$ 359,99
Mesa de Trabajo, acero inoxidable 150*50*90	Unidad	3,00	\$ 174,99	\$ 524,97
DRY AGER grande – para 100 Kg.	Unidad	1,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Exhibidor self-service para carnes	Unidad	1,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Armario de congelación Puertas sólidas de acero	Unidad	1,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
Balanza Etiquetadora CAS - CL5200	Unidad	1,00	\$ 1.346,24	\$ 1.346,24
SUBTOTAL				\$ 23.483,20
2% Imprevistos				\$ 469,66
TOTAL				\$ 23.952,86

Inversión Vehículo Año 3

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Vehículo refrigerado	1,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
SUBTOTAL			\$ 15.000,00
2% Imprevistos			\$ 300,00
TOTAL			\$ 15.300,00

Anexo 27. Índices Financieros

ÍNDICES FINANCIEROS					
Índices Financieros	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razones de Solvencia a Corto Plazo					
Razón Circulante	1,87	1,87	2,00	1,97	1,96
Razón Rápida	1,80	1,80	1,91	1,88	1,88
Razón Efectivo	0,78	0,75	0,60	0,61	0,61
Razones de Solvencia a Largo Plazo					
Razón Deuda Total	0,71	0,62	0,56	0,50	0,41
Razón Deuda a Patrimonio	2,47	1,60	1,29	0,99	0,70
Multiplicador del Patrimonio	3,47	2,60	2,29	1,99	1,70
Razón de Cobertura Efectivo	1,04	1,09	1,01	1,00	1,02
Razones de Rotación de los Activos					
Rotación Cuentas por Pagar	8,2	9,5	10,7	10,5	10,5
Rotación del Activo Total	4,27	4,46	4,62	4,91	5,23
Intensidad del Patrimonio	23%	22%	22%	20%	19%
Razones de Rentabilidad					
Margen de Utilidad	6,1%	5,5%	4,2%	4,3%	4,4%
Margen de EBITDA	11,1%	10,1%	8,3%	8,2%	8,2%
Rendimientos sobre los Activos (ROA)	26,2%	24,5%	19,4%	21,1%	23,2%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	91,0%	63,7%	44,5%	42,2%	39,5%
Índice Du Pont	91,0%	63,7%	44,5%	42,2%	39,5%

Anexo 28. Estado de Flujo de Efectivo Contable

Escenario Realista: Crecimiento 3,37%

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO CONTABLE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE OPERACIÓN						
Utilidad Neta		\$ 60.298,51	\$ 55.703,39	\$ 44.029,05	\$ 46.585,11	\$ 49.716,59
Depreciaciones		\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49
Variación Activo Corriente		\$ 39.344,28	\$ 1.367,53	\$ 23.278,22	\$ 2.201,49	\$ 2.277,48
Cuentas Por Cobrar		\$ 32.737,05	\$ 1.103,24	\$ 23.003,36	\$ 1.915,63	\$ 1.980,19
Inventario		\$ 6.607,24	\$ 264,29	\$ 274,86	\$ 285,86	\$ 297,29
Variación Pasivo Corriente -	\$ 0,00	\$ 97.535,76	\$ (9.412,20)	\$ (7.277,21)	\$ 4.349,02	\$ 3.165,41
Cuentas por pagar corto plazo		\$ 1.101,92	\$ 121,92	\$ 535,77	\$ 194,69	\$ 216,23
Cuentas por pagar proveedores		\$ 19.937,50	\$ 751,64	\$ 779,98	\$ 809,39	\$ 839,90
Cuentas por pagar SRI		\$ 20.099,50	\$ (1.531,71)	\$ (3.891,45)	\$ 852,02	\$ 1.043,83
Cuentas por pagar IESS		\$ 14.187,88	\$ (1.081,21)	\$ (2.746,90)	\$ 601,43	\$ 736,82
Dividendos por pagar		\$ 42.208,96	\$ (7.672,86)	\$ (1.954,61)	\$ 1.891,49	\$ 328,63
TOTAL FLUJO OPERACIÓN	\$ 0,00	\$ 125.539,78	\$54.187,15	\$25.797,11	\$ 61.056,13	\$ 62.928,01
FLUJO DE INVERSIÓN						
Planta y equipo	\$ (54.765,53)	\$ 0,00	\$ (23.952,86)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Vehículo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (15.300,00)	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ (54.765,53)	\$ 0,00	\$ (23.952,86)	\$ (15.300,00)	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Cuentas por pagar largo plazo	\$ 78.619,64	\$ (12.607,83)	\$ (14.002,80)	\$ (4.813,88)	\$ (22.360,55)	\$ (24.834,57)
Capital Común	\$ 48.186,23	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Dividendos por pagar	\$ 0,00	\$ (42.208,96)	\$ (34.536,10)	\$ (32.581,49)	\$ (34.472,98)	\$ (34.801,61)
TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ 126.805,87	\$ (54.816,78)	\$ (48.538,91)	\$ (37.395,37)	\$ (56.833,53)	\$ (59.636,19)
VARIACIÓN	\$ 72.040,34	\$ 70.723,00	\$ (18.304,62)	\$ (26.898,26)	\$ 4.222,60	\$ 3.291,82
SALDO INICIAL	\$ 0,00	\$ 72.040,34	\$ 142.763,34	\$ 124.458,72	\$ 97.560,46	\$ 101.783,06
SALDO FINAL	\$ 72.040,34	\$ 142.763,34	\$ 124.458,72	\$ 97.560,46	\$ 101.783,06	\$ 105.074,89

Escenario Optimista: Crecimiento 5,00%

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO CONTABLE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE OPERACIÓN						
Utilidad Neta		\$ 68.736,69	\$ 66.507,32	\$ 57.804,66	\$63.501,08	\$ 69.947,53
Depreciaciones		\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$12.323,49	\$ 12.323,49
Variación Activo Corriente		\$ 41.970,25	\$ 2.029,14	\$ 26.267,50	\$3.438,31	\$ 3.607,22
Cuentas Por Cobrar		\$ 35.032,65	\$ 1.751,63	\$ 25.978,90	\$3.138,16	\$ 3.295,07
Inventario		\$ 6.937,60	\$ 277,50	\$ 288,60	\$300,15	\$312,15
Variación Pasivo Corriente -	\$ 0,00	\$ 109.629,06	-\$6.896,64	-\$1.681,70	-\$20.271,91	-\$24.875,36
Cuentas por pagar corto plazo		\$ 1.101,92	\$ 121,92	\$ 535,77	\$194,69	\$ 216,23
Proveedores		\$ 21.325,90	\$ 1.130,27	\$ 1.190,18	\$1.253,26	\$ 1.319,68
Cuentas por pagar SRI		\$ 22.912,23	-\$ 743,12	-\$2.900,88	\$1.898,81	\$ 2.148,82
Cuentas por pagar IESS		\$ 16.173,34	-\$ 524,56	-\$2.047,68	-\$27.834,02	-\$30.532,56
Dividendos por pagar		\$ 48.115,68	-\$ 6.881,15	\$ 1.540,92	\$ 4.215,35	\$ 1.972,47
TOTAL FLUJO OPERACIÓN	\$ 0,00	\$ 143.445,30	\$ 66.845,03	\$ 42.178,95	\$ 52.114,35	\$ 53.788,44
FLUJO DE INVERSIÓN						
Planta y equipo	-\$54.765,53	\$ 0,00	-\$ 23.952,86	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Vehículo	\$0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$15.300,00	\$0,00	\$ 0,00
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	-\$54.765,53	\$ 0,00	-\$23.952,86	-\$15.300,00	\$0,00	\$ 0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Cuentas por pagar largo plazo	\$78.619,64	-\$12.607,83	-\$14.002,80	-\$4.813,88	-\$22.360,55	-\$24.834,60
Capital Común	\$48.186,23	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Dividendos por pagar	\$0,00	-\$48.115,68	-\$41.234,54	-\$42.775,45	-\$46.990,80	-\$48.963,27
TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$126.805,87	-\$60.723,51	-\$55.237,34	-\$47.589,33	-\$69.351,35	-\$73.797,87
VARIACIÓN	\$ 72.040,34	\$ 82.721,79	-\$12.345,17	-\$20.710,37	-\$17.237,00	-\$20.009,43
SALDO INICIAL	\$ 0,00	\$ 72.040,34	\$ 154.762,13	\$ 142.416,96	\$ 121.706,58	\$ 104.469,59
SALDO FINAL	\$ 72.040,34	\$ 154.762,13	\$ 142.416,96	\$ 121.706,58	\$ 104.469,59	\$ 84.460,15

Escenario Pesimista: Decrecimiento 1,00%

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO CONTABLE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE OPERACIÓN						
Utilidad Neta		\$ 52.110,92	\$ 42.788,66	\$ 26.883,31	\$ 25.264,07	\$ 24.278,85
Depreciaciones		\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49
Variación Activo Corriente		\$ 37.111,67	\$ -57,27	\$ 18.844,09	\$ -219,53	\$ -203,76
Cuentas Por Cobrar		\$ 30.834,79	\$ -308,35	\$ 18.582,97	\$ -491,09	\$ -486,18
Inventario		\$ 6.276,88	\$ 251,08	\$ 261,12	\$ 271,56	\$ 282,43
Variación Pasivo Corriente -	\$ 0,00	\$ 86.041,89	\$ -15.259,47	\$ -15.274,66	\$ -856,03	\$ -2.173,27
Cuentas por pagar Corto plazo		\$ 1.101,92	\$ 121,92	\$ 535,77	\$ 194,69	\$ 216,23
Cuentas por pagar Proveedores		\$ 18.830,63	\$ -131,81	\$ -130,89	\$ -129,98	\$ -129,07
Cuentas por pagar SRI		\$ 17.370,31	\$ -3.107,42	\$ -5.301,78	\$ -539,75	\$ -328,41
Cuentas por pagar IESS		\$ 12.261,39	\$ -2.193,47	\$ -3.742,43	\$ -381,00	\$ -231,82
Dividendos por pagar		\$ 36.477,64	\$ -9.948,68	\$ -6.635,32	\$ 0,00	\$ -1.700,21
TOTAL FLUJO OPERACIÓN	\$ 0,00	\$ 108.090,94	\$ 36.849,95	\$ 5.088,05	\$ 36.951,06	\$ 34.632,83
FLUJO DE INVERSIÓN						
Planta y equipo	-\$54.765,53	\$ 0,00	\$ -23.952,86	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Vehículo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -15.300,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	-\$54.765,53	\$ 0,00	-\$23.952,86	-\$15.300,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Cuentas por pagar largo plazo	\$78.619,64	-\$12.607,83	-\$14.002,80	-\$4.813,88	-\$22.360,55	-\$24.834,60
Capital Común	\$48.186,23	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Dividendos por pagar	\$ 0,00	-\$36.477,64	-\$26.528,97	-\$19.893,65	-\$18.695,41	-\$16.995,20
TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$126.805,87	-\$49.085,47	-\$40.531,77	-\$24.707,52	-\$41.055,96	-\$41.829,80
VARIACIÓN	\$72.040,34	\$ 59.005,46	-\$27.634,68	-\$34.919,47	-\$4.104,89	-\$7.196,97
SALDO INICIAL	\$ 0,00	\$ 72.040,34	\$ 131.045,80	\$ 103.411,12	\$ 68.491,65	\$ 64.386,75
SALDO FINAL	\$72.040,34	\$ 131.045,80	\$ 103.411,12	\$ 68.491,65	\$ 64.386,75	\$ 57.189,79

Anexo 29. Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio Contable

Punto de Equilibrio Contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 982.111,38	\$ 1.015.208,53	\$ 1.049.421,06	\$ 1.084.786,55	\$ 1.121.343,86
Costos Variables	\$ 803.381,85	\$ 833.669,35	\$ 865.098,68	\$ 897.712,91	\$ 931.556,68
Costos Fijos	\$ 69.404,85	\$ 78.603,82	\$ 96.772,42	\$ 97.760,84	\$ 98.036,30
Depreciación	\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49
Total Costos	\$ 879.836,50	\$ 921.536,66	\$ 974.194,59	\$ 1.007.797,23	\$ 1.041.916,47
Número de Unidades Vendidas (kg)	\$ 99.456	\$ 102.808	\$ 106.272	\$ 109.854	\$ 113.556
Costo Variable Unitario (\$/Kg)	\$ 8,08	\$ 8,11	\$ 8,14	\$ 8,17	\$ 8,20
Precio Unitario (\$/Kg)	\$ 9,87	\$ 9,87	\$ 9,87	\$ 9,87	\$ 9,87
Margen de Contribución Bruto	\$ 1,80	\$ 1,77	\$ 1,73	\$ 1,70	\$ 1,67
Punto de Equilibrio en Número de Unidades (kg)	\$ 42.544	\$ 49.760	\$ 62.900	\$ 64.644	\$ 66.032
Punto de Equilibrio en Ingresos	\$ 420.115,11	\$ 491.374,05	\$ 621.126,66	\$ 638.347,53	\$ 652.052,86

Punto de Equilibrio Financiero

Punto de Equilibrio Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 982.111,38	\$ 1.015.208,53	\$ 1.049.421,06	\$ 1.084.786,55	\$ 1.121.343,86
Costos Variables	\$ 803.381,85	\$ 833.669,35	\$ 865.098,68	\$ 897.712,91	\$ 931.556,68
Costos Fijos	\$ 69.404,85	\$ 78.603,82	\$ 96.772,42	\$ 97.760,84	\$ 98.036,30
Depreciación	\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49
Total Costos	\$ 879.836,50	\$ 921.536,66	\$ 974.194,59	\$ 1.007.797,23	\$ 1.041.916,47
Número de Unidades Vendidas (kg)	\$ 99.456	\$ 102.808	\$ 106.272	\$ 109.854	\$ 113.556
Costo Variable Unitario (\$/Kg)	\$ 8,08	\$ 8,11	\$ 8,14	\$ 8,17	\$ 8,20
Precio Unitario (\$/Kg)	\$ 9,87	\$ 9,87	\$ 9,87	\$ 9,87	\$ 9,87
Tasa impositiva	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%
Tasa de Rendimiento Requerida	18,41%	18,41%	18,41%	18,41%	18,41%
Costo Anual Equivalente de la Inversión Inicial	\$ 28.899,40	\$ 28.899,40	\$ 28.899,40	\$ 28.899,40	\$ 28.899,40
Costos Fijos Totales después de impuestos	\$ 70.589,44	\$ 75.651,32	\$ 86.124,55	\$ 86.754,67	\$ 86.930,28
Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)	\$ 1,15	\$ 1,13	\$ 1,11	\$ 1,09	\$ 1,07
Punto de Equilibrio en Número de Unidades (kg)	61.616	67.203	77.891	79.912	81.589
Punto de Equilibrio en Ingresos (\$)	\$ 608.448,75	\$ 663.622,68	\$ 769.163,21	\$ 789.122,39	\$ 805.680,44

Anexo 30. Cálculo de la TIR y VAN

Escenario Realista

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE OPERACIÓN						
Utilidad Neta		\$ 60.298,51	\$ 55.703,39	\$ 44.029,05	\$ 46.585,11	\$ 49.716,59
Depreciaciones		\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49
Variación Activo Corriente	\$ 72.040,34	\$ 39.344,28	\$ 1.367,53	\$ 23.278,22	\$ 2.201,49	\$ 2.277,48
Cuentas Por Cobrar		\$ 32.737,05	\$ 1.103,24	\$ 23.003,36	\$ 1.915,63	\$ 1.980,19
Inventario		\$ 6.607,24	\$ 264,29	\$ 274,86	\$ 285,86	\$ 297,29
Variación Pasivo Corriente -	\$ -	\$ 97.535,76	\$ (9.412,20)	\$ (7.277,21)	\$ 4.349,02	\$ 3.165,41
Cuentas por pagar corto plazo		\$ 1.101,92	\$ 121,92	\$ 535,77	\$ 194,69	\$ 216,23
Cuentas por pagar proveedores		\$ 19.937,50	\$ 751,64	\$ 779,98	\$ 809,39	\$ 839,90
Cuentas por pagar SRI		\$ 20.099,50	\$ (1.531,71)	\$ (3.891,45)	\$ 852,02	\$ 1.043,83
Cuentas por pagar IESS		\$ 14.187,88	\$ (1.081,21)	\$ (2.746,90)	\$ 601,43	\$ 736,82
Dividendos por pagar		\$ 42.208,96	\$ (7.672,86)	\$ (1.954,61)	\$ 1.891,49	\$ 328,63
TOTAL FLUJO OPERACIÓN	\$ (72.040,34)	\$ 125.539,78	\$ 54.187,15	\$ 25.797,11	\$ 61.056,13	\$ 62.928,01
FLUJO DE INVERSIÓN						
Planta y equipo	\$ (54.765,53)	\$ -	\$ (23.952,86)	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (15.300,00)	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ (54.765,53)	\$ -	\$ (23.952,86)	\$ (15.300,00)	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (126.805,87)	\$ 125.539,78	\$ 30.234,28	\$ 10.497,11	\$ 61.056,13	\$ 62.928,01
Ganancia en Venta de Activos						\$ 19.612,32
Impuestos en Venta de Activos						\$ (4.903,08)
Ganancia Neta en Venta de Activos						\$ 14.709,24
Reembolso de Capital del Trabajo						\$ 72.040,34
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (126.805,87)	\$ 125.539,78	\$ 30.234,28	\$ 10.497,11	\$ 61.056,13	\$ 149.677,59
VAN	\$ 122.028,24					
TIR	53,05%					

Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE OPERACIÓN						
Utilidad Neta		\$ 68.736,69	\$ 66.507,32	\$ 57.804,66	\$ 63.501,08	\$ 69.947,53
Depreciaciones		\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49
Variación Activo Corriente	\$ (72.040,34)	\$ 41.970,25	\$ 2.029,14	\$ 26.267,50	\$ 3.438,31	\$ 3.607,22
Cuentas Por Cobrar		\$ 35.032,65	\$ 1.751,63	\$ 25.978,90	\$ 3.138,16	\$ 3.295,07
Inventario		\$ 6.937,60	\$ 277,50	\$ 288,60	\$ 300,15	\$ 312,15
Variación Pasivo Corriente -	\$ -	\$ 109.629,06	\$ (6.896,64)	\$ (1.681,70)	\$ (20.271,91)	\$ (24.875,36)
Cuentas por pagar corto plazo		\$ 1.101,92	\$ 121,92	\$ 535,77	\$ 194,69	\$ 216,23
Proveedores		\$ 21.325,90	\$ 1.130,27	\$ 1.190,18	\$ 1.253,26	\$ 1.319,68
Cuentas por pagar SRI		\$ 22.912,23	\$ (743,12)	\$ (2.900,88)	\$ 1.898,81	\$ 2.148,82
Cuentas por pagar IESS		\$ 16.173,34	\$ (524,56)	\$ (2.047,68)	\$ (27.834,02)	\$ (30.532,56)
Dividendos por pagar		\$ 48.115,68	\$ (6.881,15)	\$ 1.540,92	\$ 4.215,35	\$ 1.972,47
TOTAL FLUJO OPERACIÓN	\$ (72.040,34)	\$ 143.445,30	\$ 66.845,03	\$ 42.178,95	\$ 52.114,35	\$ 53.788,44
FLUJO DE INVERSIÓN						
Planta y equipo	\$ (54.765,53)	\$ -	\$ (23.952,86)	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (15.300,00)	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ (54.765,53)	\$ -	\$ (23.952,86)	\$ (15.300,00)	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (126.805,87)	\$ 143.445,30	\$ 42.892,17	\$ 26.878,95	\$ 52.114,35	\$ 53.788,44
Ganancia en Venta de Activos						\$ 19.612,32
Impuestos en Venta de Activos						\$ (4.903,08)
Ganancia Neta en Venta de Activos						\$ 14.709,24
Reembolso de Capital del Trabajo						\$ 72.040,34
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (126.805,87)	\$ 143.445,30	\$ 42.892,17	\$ 26.878,95	\$ 52.114,35	\$ 140.538,01
VAN	\$ 148.304,38					
TIR	65,29%					

Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE OPERACIÓN						
Utilidad Neta		\$ 52.110,92	\$ 42.788,66	\$ 26.883,31	\$ 25.264,07	\$ 24.278,85
Depreciaciones		\$ 7.049,79	\$ 9.263,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49	\$ 12.323,49
Variación Activo Corriente	\$ (72.040,34)	\$ 37.111,67	\$ (57,27)	\$ 18.844,09	\$ (219,53)	\$ (203,76)
Cuentas Por Cobrar		\$ 30.834,79	\$ (308,35)	\$ 18.582,97	\$ (491,09)	\$ (486,18)
Inventario		\$ 6.276,88	\$ 251,08	\$ 261,12	\$ 271,56	\$ 282,43
Variación Pasivo Corriente -	\$ -	\$ 86.041,89	\$ (15.259,47)	\$ (15.274,66)	\$ (856,03)	\$ (2.173,27)
Cuentas por pagar Corto plazo		\$ 1.101,92	\$ 121,92	\$ 535,77	\$ 194,69	\$ 216,23
Cuentas por pagar Proveedores		\$ 18.830,63	\$ (131,81)	\$ (130,89)	\$ (129,98)	\$ (129,07)
Cuentas por pagar SRI		\$ 17.370,31	\$ (3.107,42)	\$ (5.301,78)	\$ (539,75)	\$ (328,41)
Cuentas por pagar IESS		\$ 12.261,39	\$ (2.193,47)	\$ (3.742,43)	\$ (381,00)	\$ (231,82)
Dividendos por pagar		\$ 36.477,64	\$ (9.948,68)	\$ (6.635,32)	\$ -	\$ (1.700,21)
TOTAL FLUJO OPERACIÓN	\$ (72.040,34)	\$ 108.090,94	\$ 36.849,95	\$ 5.088,05	\$ 36.951,06	\$ 34.632,83
FLUJO DE INVERSIÓN						
Planta y equipo	\$ (54.765,53)	\$ -	\$ (23.952,86)	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (15.300,00)	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ (54.765,53)	\$ -	\$ (23.952,86)	\$ (15.300,00)	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (126.805,87)	\$ 108.090,94	\$ 12.897,09	\$ (10.211,95)	\$ 36.951,06	\$ 34.632,83
Ganancia en Venta de Activos						\$ 19.612,32
Impuestos en Venta de Activos						\$ (4.903,08)
Ganancia Neta en Venta de Activos						\$ 14.709,24
Reembolso de Capital del Trabajo						\$ 72.040,34
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (126.805,87)	\$ 108.090,94	\$ 12.897,09	\$ (10.211,95)	\$ 36.951,06	\$ 121.382,41
VAN	\$ 5.104,15					
TIR		32,24%				

Anexo 31. Análisis de Sensibilidad

Escenario Optimista

	Variación	Costo de Producción (\$/Kg)	VAN	TIR
Realista	0%	\$8,08	\$122.028,24	53%
Optimista	-5%	\$7,67	\$213.859,63	79%
	-3%	\$7,84	\$177.127,07	69%
	-1%	\$8,00	\$140.394,52	58%

Escenario Pesimista

	Variación	Costo de Producción (\$/Kg)	VAN	TIR
Realista	0%	\$8,08	\$122.028,24	53%
Pesimista	1%	\$8,16	\$103.661,96	48%
	3%	\$8,32	\$66.929,41	36%
	5%	\$8,48	\$30.196,85	25%