

Maestría

Sandra Guadalupe Morales Escobar

**INVESTIGACIÓN PARA LA PROVISIÓN DE CARNES Y
EMBUTIDOS IMPORTADOS O NACIONALES PARA
RESTAURANTES DE PARRILLA DE LA CIUDAD DE
QUITO**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico bajo la dirección del Prof. Gastón Sandoval

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Marzo, 2017

MORALES ESCOBAR, Sandra Guadalupe, Investigación para la provisión de carne y embutidos importados o nacionales para restaurantes de parrilla de la ciudad de Quito. Quito: Universidad Del Pacífico, 2017. 153 p. Ing. Gastón E. Sandoval Guerrero, MBA.

Resumen:

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la factibilidad de creación de una empresa proveedora de cárnicos y embutidos cuyo giro del negocio es el mapeo tanto de proveedores de carne como de sus clientes potenciales que serían los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito, a fin de identificar al mejor proveedor de carnes en cuanto a precio y calidad ya sea nacional o del extranjero para satisfacer las necesidades de los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito que se encuentran registrados en la Superintendencia de Compañías (SC) siendo el principal, el restaurante T GRILL. Para tal efecto se aplicó una metodología de carácter cuali – cuantitativo o denominada “mixta” (Hernández, 2014), de cuyo resultado se obtuvo un listado de proveedores que cumplan normas de calidad exigidas por los clientes potenciales de la empresa propuesta, a fin de cubrir sus necesidades en cuanto a salubridad y calidad de insumos, considerando que la esencia de la investigación de esta propuesta está en el listado de proveedores. Los resultados revelaron que el crecimiento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito, la actividad comercial que posee la ciudad y los hábitos de consumos han generado el crecimiento de restaurantes parrilleros cuya demanda de proveedores es cada vez más constante, a fin de entregar productos de alta calidad a sus consumidores. En tal circunstancia, se ha realizado un estudio técnico para la creación de la empresa en mención la cual consta de aspectos como Gestión de Procesos y de Marketing, así como un último acápite con el estudio financiero, mismo que reveló que el proyecto financieramente es rentable, pues se obtiene un Valor Actual Neto VAN positivo y el retorno de la inversión en un tiempo razonable inferior a los cinco años para el cual fue programado el proyecto.

Palabras claves: Proveedores, Clientes potenciales, Plan de negocios, Logística.

	ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Fecha: 09/07/2015
	PA-FR-67	Versión: 001
		Página: 1 de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del Título de Máster en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

La estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



**Sandra Guadalupe Morales Escobar
Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico**

Fecha:	Quito, marzo del 2017
Título de T.C.C.:	Investigación para la provisión de carne y embutidos importados o nacionales para restaurantes de parrilla de la ciudad de Quito
Autor:	Sandra Guadalupe Morales
Escobar	
Tutor:	Mgtr. Gastón Sandoval Guerrero
Miembros del Tribunal:	Mgtr. Giovanni Lucero Romero Mgtr. Mónica Dávila Jarrín
Fecha de calificación:	Marzo del 2017

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, quien guía todos nuestros pasos y que permitió culminar esta etapa de mi vida.

A Eddy, mi compañero de vida, que siempre me alienta con su amor.

A mis hijos Camilita y Nicolás que son mi razón para seguir adelante.

A mi madre, por su apoyo constante, sin su ayuda hubiera sido imposible cumplir con esta meta.

A mi padre y hermanos que siempre me apoyan en todas las decisiones de mi vida.

A todos mil gracias por formar parte de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por permitirme haber culminado la maestría con éxito, él siempre guía nuestro camino.

A Eddy, mi esposo, que con su amor, apoyo y confianza me impulsa a trabajar en cada uno de los proyectos que emprendemos.

A Cami y Nico mis amados hijos, por alegrar mis días con su sonrisa.

A mis padres y hermanos que siempre me apoyan en todas las metas que emprendo y me impulsan a salir adelante

Al Ing. Gastón Sandoval por la guía y los consejos brindados.

A todos ellos “MUCHAS GRACIAS”.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la factibilidad de creación de una empresa proveedora de cárnicos y embutidos cuyo giro del negocio es el mapeo tanto de proveedores de carne como de sus clientes potenciales que serían los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito, a fin de identificar al mejor proveedor de carnes en cuanto a precio y calidad ya sea nacional o del extranjero para satisfacer las necesidades de los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito que se encuentran registrados en la Superintendencia de Compañías (SC) siendo el principal, el restaurante T GRILL. Para tal efecto se aplicó una metodología de carácter cuali – cuantitativo o denominada “mixta” (Hernández, 2014), de cuyo resultado se obtuvo un listado de proveedores que cumplan normas de calidad exigidas por los clientes potenciales de la empresa propuesta, a fin de cubrir sus necesidades en cuanto a salubridad y calidad de insumos, considerando que la esencia de la investigación de esta propuesta está en el listado de proveedores. Los resultados revelaron que el crecimiento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito, la actividad comercial que posee la ciudad y los hábitos de consumos han generado el crecimiento de restaurantes parrilleros cuya demanda de proveedores es cada vez más constante, a fin de entregar productos de alta calidad a sus consumidores. En tal circunstancia, se ha realizado un estudio técnico para la creación de la empresa en mención la cual consta de aspectos como Gestión de Procesos y de Marketing, así como un último acápite con el estudio financiero, mismo que reveló que el proyecto financieramente es rentable, pues se obtiene un Valor Actual Neto VAN positivo y el retorno de la inversión en un tiempo razonable inferior a los cinco años para el cual fue programado el proyecto.

Palabras Claves: Proveedores, clientes potenciales, plan de negocio, logística.

ABSTRACT

The present research work has the purpose of determining the feasibility of creating a meat and sausage supply company whose business turn is the mapping of both meat suppliers and their potential customers that would be the restaurants of the Quito city, in order to identify the best meat supplier in terms of price and quality, whether national or foreign, to satisfy the needs of the restaurants in the Quito city that are registered in the Superintendency of Companies (SC). For this purpose, a methodology of a qualitative or quantitative character was applied (Hernández, 2014), whose result was obtained a list of suppliers that meet the quality standards demanded by the potential clients of the proposed company, in order to cover their needs in terms of health and quality of inputs, considering that the essence of the research of this proposal is in the list of suppliers. The results revealed that the population growth of the Metropolitan District of Quito, the commercial activity that the city has and consumption habits have generated the growth of barbecue restaurants whose demand for suppliers is increasingly constant, in order to deliver high quality products to its consumers. In such circumstance, a technical study has been carried out for the creation of the company in which it consists of aspects such as Process Management and Marketing, as well as a last section with the financial study, which revealed that the project is financially profitable, as it reveals a positive VAN Net Present Value and the return on investment in a reasonable time less than the five years for which the project was scheduled.

Keywords: Suppliers, potential customers, business plan, logistics.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CERTIFICACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DEDICATORIA	IV
RESUMEN EJECUTIVO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE.....	VIII
ÍNDICE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
I.A. INTRODUCCIÓN	1
I.B. PROBLEMA	2
I.C. OBJETIVO	4
<i>I.C.1. Objetivo General</i>	<i>4</i>
<i>I.C.2. Objetivos Específicos</i>	<i>5</i>
I.D. JUSTIFICACIÓN	5
<i>I.D.1. Oportunidad del Objetivo</i>	<i>6</i>
<i>I.D.2. Oportunidad del Proyecto.....</i>	<i>6</i>
<i>I.D.3. Importancia del Proyecto.....</i>	<i>7</i>
I.E. PRESUPOSICIONES E HIPÓTESIS	7
I.F. METODOLOGÍA.....	8
<i>I.F.1. Métodos de Investigación</i>	<i>8</i>
<i>I.F.2. Tipo de Investigación.....</i>	<i>8</i>
<i>I.F.3. Diseño de la Investigación.....</i>	<i>9</i>
CAPÍTULO II.....	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
II.A. COMERCIALIZACIÓN	10
<i>II.A.1. Canales de Distribución.....</i>	<i>11</i>
<i>II.A.2. Tipos de Canales de Distribución</i>	<i>12</i>
II.B. ANÁLISIS SITUACIONAL	14
II.C. MARKETING.....	15
<i>II.C.1. Procesos de Investigación de mercado</i>	<i>18</i>
<i>II.C.2. Propósito de la Investigación de Mercados.....</i>	<i>20</i>
II.D. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	20
<i>II.D.1. Misión</i>	<i>21</i>
<i>II.D.2. Visión</i>	<i>22</i>
<i>II.D.3. Valores y Principios Corporativos.....</i>	<i>22</i>

II.E. FUNDAMENTACIÓN LEGAL DEL PROYECTO	23
II.F. COSTO DE IMPORTACIÓN DE CÁRNICOS EN EL ECUADOR	23
CAPITULO III.....	25
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	25
III.A. ANÁLISIS DEL SECTOR CÁRNICO Y DE EMBUTIDOS.....	25
<i>III.A.1. Comercialización de Cárnicos</i>	25
<i>III.A.2. Comercialización de Embutidos</i>	26
III.B. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE CÁRNICOS	27
III.B.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	27
III.B.1.a. Factores Económicos del Ecuador	28
III.B.1.b. Factores Político - Legales del Ecuador	32
III.B.1.c. Factores Socio - Culturales del Ecuador	34
III.B.1.d. Factores Tecnológicos	34
III.B.1.e. Factores Legales del Ecuador	35
<i>III.B.2. Análisis de Factores Internos</i>	36
III.B.2.a. Evaluación de Factores Externos EFE	36
III.B.2.b. Evaluación de Factores Internos EFI.....	38
III.C. DIAGNÓSTICO FODA	39
CAPÍTULO IV	42
ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIO EXTERIOR	42
IV.A. INTRODUCCIÓN.....	42
IV.B. ANÁLISIS DEL MERCADO DE CÁRNICOS Y EMBUTIDOS.....	42
<i>IV.B.1. Mercado Mundial de Cárnicos</i>	43
<i>IV.B.2. Mercado Nacional de Cárnicos</i>	47
IV.C. ESTUDIO DE MERCADO	49
<i>IV.C.1. Objetivos de la Investigación de Mercado</i>	49
IV.D. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	49
<i>IV.D.1. Segmentación Geográfica</i>	49
<i>IV.D.2. Segmentación Económica</i>	50
IV.E. UNIVERSO Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	50
<i>IV.E.1. Determinación del Universo</i>	50
<i>IV.E.2. Determinación de la Muestra</i>	50
IV.F. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	51
IV.G. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	52
IV.H. RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	57
CAPÍTULO V	60
LA EMPRESA Y SU FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	60
V.A. IDENTIDAD CORPORATIVA	60
<i>V.A.1. Nombre de la Empresa propuesta</i>	60
<i>V.A.2. Marca de la Empresa propuesta</i>	60
<i>V.A.3. Slogan de la empresa propuesta</i>	61
V.B. LÍNEA DE NEGOCIO	61

V.C. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	62
<i>V.C.1. Misión</i>	62
<i>V.C.2. Visión Organizacional</i>	64
<i>V.C.3. Valores y Principios Corporativos</i>	64
V.D. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA	65
<i>V.D.1. Orgánico Estructural</i>	65
<i>V.D.2. Orgánico Funcional</i>	66
V.D.2.a. Nivel Estratégico	67
V.D.2.b. Nivel Funcional	69
V.D.2.c. Nivel Operativo	71
V.E. MARCO LEGAL PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	72
CAPÍTULO VI	74
ESTUDIO TÉCNICO.....	74
VI.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	74
<i>VI.A.1. Proceso de Negociación</i>	74
VI.A.1.a. Subproceso de Negociación con Proveedores:	74
VI.A.1.b. Subproceso de Negociación con Compradores:	76
<i>VI.A.2. Proceso de facturación</i>	78
VI.A.2.a. Descripción del proceso de facturación:.....	78
VI.A.2.b. Diagramación del subproceso de facturación y cobranza	79
<i>VI.A.3. Proceso de pago de comisiones</i>	79
VI.B. MEZCLA DE MERCADEO	80
<i>VI.B.1. Producto</i>	80
VI.B.1.a. Descripción del Producto:	81
VI.B.1.b. Análisis del Producto.....	82
<i>VI.B.2. Precio</i>	85
VI.B.2.a. Costo del producto nacional	86
VI.B.2.b. Costo del Producto Importado.....	87
<i>VI.B.3. Plaza</i>	88
<i>VI.B.4. Publicidad - Promoción</i>	88
CAPÍTULO VI	89
ESTUDIO FINANCIERO.....	89
VII.A. INVERSIÓN DEL PROYECTO.....	89
<i>VII.A.1. Inversión en Activos Fijos</i>	89
<i>VII.A.2. Inversión en Activos Diferidos</i>	91
<i>VII.A.3. Capital de trabajo</i>	92
VII.A.3.a. Costos de Producción de Servicios	93
VII.A.3.b. Gastos Administrativos	95
VII.A.3.c. Gastos de ventas	97
VII.B. COSTOS Y GASTOS TOTALES	97
VII.C. INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO	99
VII.D. INGRESOS	100
<i>VII.D.1. Cantidades Estimadas para la Venta</i>	100
<i>VII.E.2. Ingresos por comisión de ventas</i>	100
VII.F. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	101

TABLA CON EL DETALLE DE CUOTAS SE PUEDE VISUALIZAR EN EL ANEXO 5.....	102
VII.G. ESTADO DE RESULTADOS	102
<i>VII.G.1. Estado de Resultados</i>	<i>102</i>
<i>VII.G.2. Estado de Resultados Proyectado</i>	<i>103</i>
<i>VII.G.3. Flujo de caja proyectado para evaluación del proyecto</i>	<i>104</i>
<i>VII.F.4. Costo de oportunidad para evaluación del proyecto</i>	<i>105</i>
VII.G. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	106
<i>VII.G.1. Valor actual neto VAN</i>	<i>106</i>
<i>VII.G.2. Tasa Interna de Retorno TIR</i>	<i>107</i>
<i>VII.G.3. Periodo de recuperación de la inversión.....</i>	<i>110</i>
VII.H. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	111
CAPÍTULO VIII	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
VIII.A. CONCLUSIONES.....	113
VIII.B. RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA	118

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Proceso de Investigación de Mercado.....	19
Tabla 2. Producción Nacional de embutidos.....	26
Tabla 3. Inflación.....	29
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	38
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	39
Tabla 6. Matriz de Cruce de Factores FODA.....	40
Tabla 7. Lista de exportadores Argentinos de cárnicos habilitados para el Ecuador.....	45
Tabla 8. Lista de exportadores Uruguayos de cárnicos habilitados para el Ecuador.....	46
Tabla 9. Proveedores nacionales de cárnicos y embutidos.....	48
Tabla 10. Administraciones Zonales Distrito Metropolitano de Quito.....	49
Tabla 11. Determinación de la Misión.....	63
Tabla 12. Determinación de los Valores y Principios Organizacionales.....	65
Tabla 13. Gasto mensual por principales productos alimenticios a nivel nacional.....	82
Tabla 14. Consumo aparente de las principales carnes y embutidos.....	83
Tabla 15. Valor agregado de la industria alimenticia.....	84
Tabla 16. Costo de Cárnicos y Embutidos Nacionales.....	86
Tabla 17. Costo de Cárnicos y Embutidos Importados Argentinos	88
Tabla 18 Inversión en activos fijos.....	89
Tabla 19. Detalle inversión en activos fijos.....	90
Tabla 20. Depreciación de activos fijos.....	91
Tabla 21. Inversión en activos diferidos.....	91
Tabla 22. Amortización de activos diferidos	92
Tabla 23. Capital de Trabajo.....	93
Tabla 24. Costos de Producción de Servicios.....	94
Tabla 25. Gastos Administrativos.....	95
Tabla 26. Gastos de Servicios Básicos.....	95
Tabla 27. Remuneraciones personal administrativo.....	96
Tabla 28. Gastos de Ventas.....	97
Tabla 29. Costos y Gastos Totales Proyectados.....	98
Tabla 30. Inversión inicial del proyecto.....	99
Tabla 31. Resumen Inversión inicial del proyecto.....	99
Tabla 32. Cantidades estimadas para la venta.....	100

Tabla 33. Comisiones de ventas.....	101
Tabla 34. Ingresos proyectados.....	101
Tabla 35. Inversión inicial del proyecto – forma de financiamiento.....	102
Tabla 36. Amortización de crédito bancario.....	102
Tabla 37. Estado de Resultados.....	104
Tabla 38. Estado de Resultados Proyectado.....	105
Tabla 39. Flujo de caja para evaluación del proyecto sin financiamiento.....	105
Tabla 40. Flujo de caja para evaluación del proyecto con financiamiento.....	106
Tabla 41. Cálculo del costo de oportunidad.....	107
Tabla 42. Valor Actual Neto sin financiamiento.....	108
Tabla 43. Valor Actual Neto con financiamiento.....	108
Tabla 44. Tasa Interna de Retorno sin financiamiento.....	109
Tabla 45. Tasa Interna de Retorno con financiamiento.....	110
Tabla 46. Periodo de Recuperación de la Inversión sin financiamiento.....	111
Tabla 47. Periodo de Recuperación de la Inversión con financiamiento.....	112
Tabla 48. Análisis de Sensibilidad del proyecto.....	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Producto Interno Bruto	28
Gráfico 2. Población Económicamente Activa.....	30
Gráfico 3. Balanza Comercial.....	31
Gráfico 4. Pregunta 1.....	52
Gráfico 5. Pregunta 2.....	53
Gráfico 6. Pregunta 3.....	54
Gráfico 7. Pregunta 4.....	55
Gráfico 8. Pregunta 5.....	56
Gráfico 9. Pregunta 6.....	57
Gráfico 10. Marca.....	61
Gráfico 11. Orgánico Estructural.....	66
Gráfico 12. Orgánico Funcional.....	66
Gráfico 13. Subproceso de Negociación con Proveedores.....	75
Gráfico 14. Subproceso de Negociación con Compradores.....	77
Gráfico 15. Proceso de Facturación.....	79
Gráfico 16. Subproceso de Pago de Comisiones.....	80
Gráfico 17. Descripción del producto.....	81
Gráfico 18. Depreciación de activos fijos.....	91
Gráfico 19. Amortización de activos diferidos.....	92

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

I.A. Introducción

La idea de este proyecto de investigación nace de la necesidad de incursionar en un negocio propio, para lo cual, el primer paso fue adquirir todos los conocimientos impartidos en el programa MBA de la Universidad del Pacífico, con especialización en los Negocios Internacionales, y realizar la investigación que nos lleve a identificar cual es la mejor opción ya sea en el mercado nacional o internacional para la provisión de carnes y embutidos para los restaurantes de parrillas de la ciudad de Quito. Siendo las carnes y los embutidos el principal insumo de un restaurante de parrillas y por consiguiente el que tiene una gran influencia directa en el éxito o fracaso del negocio así como la utilidad para los dueños y/o administradores de los restaurantes a los que va dirigido.

Ante la necesidad identificada surge la idea de emprender una empresa donde el giro del negocio es el mapeo tanto de proveedores de carne como de clientes (restaurantes parrilleros del D.M. de Quito) en donde la empresa ganaría al negociar y comprar en volumen al proveedor seleccionado, dependiendo de las necesidades de los clientes. Debido al tipo de empresa, no se maneja transporte ni almacenaje de la carne, el objetivo principal es el proceso de negociación, el mismo proveedor entregará los insumos a los clientes, y por esa negociación en volumen, los clientes obtendrían un mejor precio, mientras que la empresa ganaría un porcentaje.

Para el efecto se ha realizado el análisis del sector de cárnicos y embutidos del segmento geográfico mencionado, identificando los posibles proveedores nacionales y extranjeros, a fin de establecer una relación de integración a través de la empresa propuesta, para cubrir las necesidades de productos de calidad para los restaurantes parrilleros del

Distrito Metropolitano de Quito, siendo el principal cliente cautivo el Restaurant Parrillero “T GRILL”.

La presente investigación ha permitido desarrollar un plan de negocios para lo cual se realizó una investigación de mercado que permitió conocer la demanda de los insumos en cuestión, para consolidar de manera técnica la oportunidad de negocio identificada.

Posterior a ello, se realizó la identidad y filosofía organizacional, así como la ingeniería del proyecto a fin de conocer la mejor ubicación de la empresa, los principales procesos, y la mezcla de mercadeo con el fin de realizar una estrategia de introducción al mercado a partir de un estudio técnico que disminuya la probabilidad de riesgo.

Finalmente el capítulo financiero, permitió determinar los requerimientos para arrancar con el negocio, así como indicadores financieros identificándose la factibilidad financiera de la propuesta.

I.B. Problema

El Distrito Metropolitano de Quito, es considerado como una de las ciudades con alto movimiento comercial y de negocios a nivel nacional por ser la capital del país, y debido a su alta movilidad humana se han generado oportunidades de negocio en el ámbito de la gastronomía, indicador económico que se muestra como una constante, pues se han proliferado los establecimientos de alimentos y bebidas con diversas líneas o especialización, entre ellos los parrilleros han crecido debido a los gustos y preferencias de los consumidores.

Tomando en consideración que los productos cárnicos importados son insumos de lujo y por tanto su consumo es limitado para restaurantes parrilleros que atienden un target medio alto y alto de clientes, la alternativa de consumo de carnes y derivados de producción

nacional de alta calidad, es una de las posibilidades de acceso a este tipo de mercado, debido a que los precios de distribución son menores en relación a los trámites de importación, siendo por tanto la provisión de éste tipo de insumos una oportunidad de negocio. Debido a que la correcta selección del proveedor el cual será el socio estratégico, es uno de los puntos más importantes que deben considerar los dueños o administradores de un negocio de parrilla, y para esto se deben tener en cuenta aspectos como características de los productos requeridos tales como: tipos de corte de carne, porciones, variedades de embutidos, higiene, conservación, normativas de salud, entre otros.

La calidad del proveedor de cárnicos para éste tipo de establecimientos se basa en indicadores como: estabilidad, cumplimiento de las normativas legales, ética para su funcionamiento, excelencia en los servicios y entrega de los insumos, de manera que se pueda construir una relación de confianza, en la que las empresas sean socias de negocios y obtengan beneficios mutuos. Por tanto, al carecer de un proveedor que cumpla con las características mencionadas, se convierte en una oportunidad de negocio, que permite realizar una propuesta empresarial que se enfoque a solucionar la problemática de carencia de un proveedor confiable en la provisión de cárnicos y embutidos para los restaurantes parrilleros del Distrito Metropolitano de Quito.

Cabe destacar que uno de los principales dilemas a los que se enfrentan los dueños de los restaurantes parrilleros es definir cuál es el mejor proveedor de su principal insumo, las carnes y los embutidos, quién será su socio estratégico de negocio, el cual le provea lo que él está buscando, productos frescos de alta calidad a un precio conveniente, de tal forma que su menú sea elaborado con los mejores ingredientes, el mismo que se convierta en su ventaja competitiva frente a los demás negocios.

Por lo expuesto, esta investigación se orienta a crear una unidad de negocio, enfocada a convertirse en un proveedor ideal para éste tipo de negocios que entregue una información

exacta, fiable y segura del producto que comercializa, que esté en capacidad de satisfacer al máximo las necesidades de cantidad, tipo de corte, gramajes y forma de envasado, ofreciendo a sus clientes una atención personal y un servicio individualizado, y todo esto con el máximo control higiénico sanitario, a fin de cubrir la necesidad de los restaurantes parrilleros que atienden a clientes de target medio, medio alto en el Distrito Metropolitano de Quito. Además de conseguir un precio más bajo, que el obtenido al negociar directamente con el proveedor. Una empresa que esté abierta a la investigación e innovación de nuevos productos, cortes y presentaciones para poder satisfacer a un número mayor de clientes y poder introducirse en nuevos mercados. En donde el cumplimiento sea una filosofía de vida de la empresa proveedora.

Formulación de la interrogante.

¿Qué alternativa de negocio es la más idónea para la provisión de insumos cárnicos y de embutidos de calidad para los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito, que garantice la entrega de productos de acuerdo a las exigencias que impacte en la satisfacción del consumidor y al mejor precio?

I.C. Objetivo

I.C.1. Objetivo General

Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa proveedora de productos cárnicos y embutidos cuyo giro de negocio se sustente en el mapeo de una base de datos de proveedores de cárnicos nacionales y extranjeros, garantizando la entrega de estos insumos bajo estándares de calidad desde el productor y/o proveedor a los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito, con énfasis en la integración hacia atrás de sus clientes obteniendo el mejor precio para sus clientes.

I.C.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del sector de comercialización y provisión de cárnicos y embutidos en la ciudad de Quito.
- Analizar el mercado nacional y extranjero de proveedores de cárnicos y embutidos a fin de crear una cartera de proveedores que garanticen el éxito del negocio.
- Realizar el estudio técnico para la creación de una empresa proveedora de productos cárnicos y embutidos en la ciudad de Quito.
- Determinar la factibilidad financiera de la propuesta de creación de una empresa proveedora de productos cárnicos y embutidos en la ciudad de Quito.

I.D. Justificación

Uno de los indicadores de desarrollo en las grandes urbes es el crecimiento de las áreas comerciales e industriales, viéndose impactado el desarrollo urbano fenómeno que se encuentra presente en la ciudad de Quito, esto ha determinado que la ciudad al ser uno de los centros empresariales y a su vez la capital del país, genere oportunidades de negocio en torno a suplir las necesidades básicas de las personas, de allí el crecimiento de establecimientos de alimentos y bebidas, siendo uno de ellos los parrilleros. El principal insumo que tienen los restaurantes de parrilla son las carnes y embutidos, el éxito de su negocio, depende en gran porcentaje del sabor, la calidad y el precio del menú que ofrecen, sin dejar de lado obviamente el servicio que brindan a sus clientes, razón por la cual hacer un estudio minucioso de la mejor alternativa para obtener esos insumos es de vital relevancia para los dueños de dichos locales.

Ante esta realidad, este tipo de establecimientos se encuentran en la constante búsqueda de proveedores de insumos cárnicos y embutidos de calidad, que debido a la

restricción de importación de cárnicos, se han visto obligados a adquirir en el mercado nacional, pero lamentablemente la falta de tecnificación del sistema de abastecimiento y proveedores puntuales que cumplan con normas de calidad y asepsia se ven limitados en brindar a sus clientes, cárnicos de acuerdo a sus exigencias.

I.D.1. Oportunidad del Objetivo

Para los restaurantes que usan como principal ingrediente en su menú la carne y los embutidos es muy importante contar con un estudio profundo de los pros y contras de adquirir sus insumos con un proveedor local o internacional, pues en la mayoría de los casos se selecciona un proveedor sin el suficiente análisis, lo que puede llevar a cambiarlo en la marcha y este hecho puede resultar perjudicial para el negocio.

Mucha de la información requerida, se la puede obtener de diferentes entidades nacionales, como el INEC, Cámara de Comercio, la Cámara de Turismo de Quito, entre otros. Cabe señalar que el internet también es una fuente de información válida e importante siempre y cuando se seleccione con mucho cuidado la procedencia de la misma. La investigación fue viable realizarla, pues no requirió de una inversión significativa para llevarla a cabo.

I.D.2. Oportunidad del Proyecto

De acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Sección Novena “Personas Usuarias y Consumidoras”, en el artículo 52, establece que “el derecho que las personas a disponer de bienes de óptima calidad” (pág. 43), y al artículo 72, literal f, del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, es facultad del Comité de Comercio Exterior (COMEX), “expedir las normas sobre registros, autorizaciones, documentos de control previo, licencias y procedimientos de importación y

exportación, distintos a los aduaneros, general y sectorial, con inclusión de los requisitos que se deben cumplir, distintos a los trámites aduaneros”, en la Resolución 116 del Código (COMEX, 2013) mencionado se exige la presentación de un certificado de reconocimiento a 393 sub partidas de importación, generándose la exigencia de controles de calidad a la importación de cárnicos, así como las restricciones arancelarias a la importación de cárnicos.

El marco legal vigente mencionado ha permitido analizar la oportunidad de negocio del presente proyecto, la misma que surge ante la restricción de la importación de cárnicos y embutidos (COMEX,2013 – Resolución 116), justificando la investigación de factibilidad de la creación de una empresa proveedora de cárnicos y embutidos, que genera una cartera de proveedores de este producto que responda a las exigencias del mercado, a fin de realizar una triangulación de provisión de insumos que respondan a la demanda originada en los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito, cubriéndose las exigencias básicas de los consumidores: calidad, oportunidad, frescura del producto y precio.

I.D.3. Importancia del Proyecto

El desarrollo del presente proyecto es de suma importancia por su aporte al desarrollo económico del país, puesto que de concretarse, la creación de una empresa nacional proveedora de cárnicos y embutidos generará fuentes de trabajo, así como se suplirá la necesidad de los restaurantes parrilleros del D.M. de Quito respecto del abastecimiento de su principal materia prima, fortaleciéndose de esta manera la marca “*Consuma lo Nuestro*”.

I.E. Presuposiciones e Hipótesis

La hipótesis de la presente propuesta de investigación enfocada a solucionar la problemática definida, se define como:

“Si se realiza un estudio de factibilidad para la creación de una empresa proveedora de cárnicos y embutidos se responderá de manera efectiva a las necesidades de adquirir provisiones (carnes y embutidos) que cubran las exigencias de los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito, sistematizando un proceso de negociación”.

I.F. METODOLOGÍA

I.F.1. Métodos de Investigación

El presente trabajo de investigación se ha realizado mediante la aplicación del Método de Análisis, claramente evidenciado en el proceso de diagnóstico situacional del sector de cárnicos, durante el cual se realizó el análisis de sus factores externos que tienen incidencia macro en las empresas pues afecta no solo al negocio propuesto sino a la competencia y empresas de otros sectores estratégicos, y el análisis de factores internos para el cual se aplicó la metodología de diagnóstico empresarial FODA, para identificar claramente cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas. A más del método en mención, se aplicó el deductivo, debido a que se realizó como parte del análisis FODA la interrelación entre factores a fin de determinar las estrategias idóneas para llevar a cabo la propuesta, y finalmente se lo aplicó en la determinación de las conclusiones.

I.F.2. Tipo de Investigación

Según el propósito de la presente investigación se ha realizado un estudio de tipo exploratorio en el cual se realiza la descripción de la situación actual del sector de comercialización de cárnicos y embutidos en el país, y de manera específica en el Distrito Metropolitano de Quito.

Y se complementa con un estudio correlacional en el cual se identificó las causas y efectos del actual sistema de comercialización de cárnicos y embutidos en la ciudad de Quito, identificándose los principales proveedores tanto nacionales y extranjeros de los cuales al ser analizadas sus propuestas (Anexo N° 1) se pudo comparar los de mejores condiciones tanto en precio como en calidad de carnes y embutidos para generar una propuesta acorde a las necesidades de mercado.

I.F.3. Diseño de la Investigación

La investigación realizada es un diseño cuantitativo no experimental, puesto que nace en la identificación del área temática que en el presente caso es el área de Administración y Gestión, en la cual se plantea una idea de investigación en relación al análisis y planteamiento del problema y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones. El proceso de éste tipo de investigación requirió el estudio de la fundamentación del problema que hace referencia a los antecedentes de la comercialización de cárnicos a nivel nacional y la fundamentación teórica del proyecto con los temas relacionados. Esta fase se complementa con el análisis de datos identificados respecto a la problemática en estudio mediante la aplicación de la técnica de la encuesta aplicada mediante un cuestionario a los propietarios de los establecimientos parrilleros del Distrito Metropolitano de Quito, registrados en la Superintendencia de Compañías.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

II.A. Comercialización

Los clientes y/o consumidores finales tienen conocimiento claro de que en el mercado ellos encuentran un sinnúmero de bienes y servicios a su disposición, pero lo que desconocen básicamente es que atrás de la entrega final de dichos productos existe un proceso complejo de comercialización. Definido por Stern (2011) a través de una estructura de canales de comercialización, formados por “un conjunto de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo” (pág. 4), por tanto se puede establecer que para la comercialización de bienes y/o servicios se debe establecer una serie de acciones encaminadas a dinamizar la entrega de los mismos al consumidor final, a través de técnicas y procedimientos.

Para Kotler (2005) el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo? hace referencia al momento de llevarlo a efecto, ¿dónde? es la estrategia geográfica, es decir el lugar en donde se realiza el proceso de comercialización de un bien o servicio, ¿a quién? menciona a los clientes finales o consumidores, y el ¿cómo? que hace referencia la estrategia a seguir para la introducción del producto o servicio en el mercado.

Por tanto, se puede definir a la comercialización como el conjunto de acciones planificadas, para lograr con éxito el intercambio de bienes y/o servicios, en dicho vínculo entre consumidor y productor se da origen a los canales de distribución definidos como el camino que se debe seguir un producto desde que es elaborado hasta que llega al consumidor final.

II.A.1. Canales de Distribución

Los canales surgen el momento que se genera la demanda de un bien y/o servicio en el mercado, la cual debe ser atendida por el empresario, y considerando que las demandas de los consumidores son variadas y se encuentran en constante cambio, los canales de comercialización son estructurados de acuerdo a las necesidades de los consumidores y de los empresarios o fabricantes a fin de llegar a la entrega óptima del bien o servicio al consumidor, estos circuitos como lo menciona Wiley (2006), permiten la vinculación de diversas entidades u organizaciones involucradas en el proceso, así como personas cuyo contingente facilitan la entrega del producto final, el concepto de un canal de distribución es “satisfacción del cliente” desde el punto de vista externo y desde el punto de vista interno “optimización de recursos” para el empresario, esta conjugación de dos variables le permitirá al empresario obtener alta rentabilidad y posicionamiento de marca en el mercado. Por tanto, se define a un canal de distribución como:

(...) el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios (WILEY, 2006).

Considerando que existen varias escalas de relación entre los stakeholders (grupos de relación empresarial), en el mercado se ha podido determinar que los canales de distribución están compuestos por un conjunto de organizaciones, instituciones y empresas cuyos propósitos es trasladar cualquier objeto de valor desde su fabricación o producción

hasta el lugar de consumo. (BORRERO, 1998). También se consideran como canales de distribución o de marketing aquellos que son utilizados para entregar productos tangibles o intangibles (servicios), además de utilizarlos para entregar mensajes a los clientes finales y recibir sus opiniones, entre ellos utilizan medios tales como el mail, facebook, twitter, canales televisivos, estos canales se caracterizan por ser de doble vías, sin dejar de considerar aquellos que son de una sola vía como los anuncios, publicidad BTL (vallas, carteles, publicidad móvil) que son monólogos, siendo éstos últimos los más comunes.

Partiendo de la definición dada, se puede decir que las empresas que comercializan productos, no pueden concebir su actividad comercial sin una relación directa entre los varios elementos del mercado, por lo que, los canales de comercialización son los conductos comerciales por donde transita un producto, es la ruta que toman las mercaderías a medida que se mueven del productor al consumidor final.

II.A.2. Tipos de Canales de Distribución

La clasificación de los diferentes canales de distribución está en relación a los clientes que compran para su consumo personal y aquellos que compran para un procesamiento posterior o para usarse en un negocio, partiendo de estos niveles de relación los canales de distribución se clasifican en:

- a. Canales de distribución de productos de consumo:** Según Borrero (1998), existen las siguientes modalidades o estructuras de canales de distribución de productos de consumo, a saber:
- **Canal Directo o Canal 1** (del Productor o Fabricante a los Consumidores): Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de

ningún intermediario. (pág. 273), un ejemplo de éste tipo de canal es la comercialización de productos on-line o por televisión.

- **Canal Detallista o Canal 2** (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Para Lamb (2002) este tipo de canal tiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros). En estos casos, “el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos” (pág. 385). Dentro de éste tipo de canal de distribución de productos, se enmarca la propuesta de comercialización de cárnicos y embutidos.
- **Canal Mayorista o Canal 3** (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios:
 - a. **Mayoristas** (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos), y
 - b. **Detallistas** (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final). (pág. 385)
- **Canal Agente/Intermediario o Canal 4** (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Según Fisher y Espejo (2004), este canal contiene tres niveles de intermediarios:
 - a. **Agente Intermediario** (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no

tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen),

b. **Mayoristas**, y

c. **Detallistas**: Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros. (pág. 266)

II.B. Análisis Situacional

Para identificar la situación actual de las organizaciones y de los sectores económicos se realizan procedimientos técnicos que permitan conocer la realidad actual del sector de comercialización de cárnicos y embutidos, para el efecto en el presente documento se ha realizado el análisis de factores externos e internos. En cuanto al análisis externo se ha considerado factores económicos, político – legales, entre otros, cuya información sirve para nutrir el análisis interno que se lo realiza mediante la aplicación de la herramienta del FODA, es así que según Fred R. David en su obra Conceptos de Administración Estratégica (2005) conceptualiza al FODA como la herramienta de diagnóstico que permite identificar los factores externos que inciden en las decisiones empresariales y los factores internos que permiten conocer cómo está la situación propia de una empresa, como resultado de esta interrelación entre factores externos e internos se obtienen las siguientes estrategias:

- **Estrategias FO**

Identificadas como estrategias ofensivas o Maxi – Maxi, son el resultado de la confrontación de las fortalezas y oportunidades, estas son las de mayor deseabilidad empresarial, pues permiten mejorar la posición actual del negocio frente al ámbito competitivo debido a que son de alto impacto en el contexto de mercado, y a su vez

permiten eliminar las amenazas y debilidades, dotándole a la empresa de potencialidades que son el valor diferenciador frente a la competencia.

- **Estrategias DO**

Las estrategias DO son estrategias de reorientación o Mini – Maxi, pues la finalidad es disminuir al máximo las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades que le brinda el contexto en el que se desenvuelve, es necesario que el empresario actúe con prudencia a fin de reducir las debilidades internas.

- **Estrategias FA**

Se denominan también estrategias defensivas o Maxi - Mini, pues la acción de las fortalezas que poseen la empresa es como un escudo protector ante las amenazas externas del entorno en el que ésta se desenvuelve. En este caso es importante identificar el contexto a profundidad a fin de minimizar los impactos externos mediante la formulación de ventajas competitivas con el uso de las fortalezas existentes en el negocio.

- **Estrategias DA**

Este tipo de estrategia es de carácter de supervivencia o denominadas Mini-Maxi, pues el empresario se ve obligado a enfrentar las amenazas del contexto en el cual realiza actividades de negocio con sus debilidades, por tanto la finalidad de este tipo de estrategias es de “eludir las amenazas y minimizar debilidades”. Este escenario debe ser evitado por el empresario, pues la situación de la empresa es vulnerable.

II.C. Marketing

La comercialización de bienes y servicios ha sido una de las primeras actividades del ser humano, que genera recursos económicos para mejorar su estilo de vida. Esta actividad ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo, se ha ido sofisticando debido a la

participación de varios factores del mercado. La práctica de mercado aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes.

Para Santesmases Miguel (2014) en su obra *Marketing conceptos y estrategias*, el marketing es una “filosofía, es la postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado”. Esta concepción parte de que las necesidades y deseos de los seres humanos van directamente relacionados con su nivel de satisfacción, en tanto que esta última difiere en relación a paradigmas y entorno en que se desenvuelve el consumidor. Para el mismo autor, el marketing es considerado como una técnica, “es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda”.

No es hasta la primera mitad del siglo XX que surge la Investigación de Mercado, la filosofía gerencial que guiaba a las organizaciones fue cambiando gradualmente la orientación hacía el consumidor que existe hoy. Por lo que la definición de Investigación de Mercado ha ido evolucionando en función de los requerimientos de las empresas y la influencia de factores extrínsecos como la tecnología y la competencia. Así se puede establecer que ésta es un estilo de indagar, buscar, analizar y determinar resultados a partir de una búsqueda de aspectos especializados y enfocados al mundo de los negocios, pues a través de ella se logra realizar una conexión entre los involucrados en los procesos de negociación en un determinado espacio de mercado. Una de las definiciones consideradas en el ámbito empresarial es la de American Marketing Association (AMA), entidad que formalmente la considera como:

...la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del

marketing y mejorar su comprensión como un proceso. (Malhotra, 2008, pág. 7)

Para Malhotra (2008) la investigación de mercados “es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (pág. 8)

Para Kotler (2005) la investigación de mercado se define como un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercado. Como se observa todos los autores con diferentes terminología mantienen una línea de pensamiento similar, que se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- **Análisis sistemático:** porque es un procedimiento constante con pasos ordenados y relacionados entre sí.
- **Análisis objetivo:** Es objetiva por su neutralidad, no debe existir ningún tipo de compromiso a no ser la búsqueda de la verdad.
- **Suministro de información:** Es la materia prima imprescindible para la toma de decisiones de marketing.
- **Toma de decisiones:** Por cuanto proporciona al investigador de mercado información procesada, analizada y pertinente para la toma de decisiones.

Definición de la Investigación:

La investigación es una exposición en la terminología más precisa posible, de la información que se necesita.

La definición de la investigación tiene tres componentes:

- i. el primero es el objetivo de investigación. Especifica la información requerida por el responsable de tomar decisiones*
- ii. el segundo y tercer elementos ayudan al investigador a hacer el objetivo de la investigación lo más específico y preciso posible. El segundo elemento es el desarrollo de las hipótesis que son básicamente respuestas alternativas al objetivo de la investigación.*
- iii. el tercero es el alcance o límites de la investigación. (Hernández R. Fernández C. y Baptista L., 2014)*

II.C.1. Procesos de Investigación de mercado

La Investigación de Mercados es un proceso secuencial y sistémico, el cual responde a varias fases, mismas que inician con la definición de la problemática de mercado a fin de identificar la necesidad de realizar un proceso investigativo, para poder conocer el porqué del estudio propuesto, seguido del desarrollo del enfoque del problema, en el cual se define el marco referencial de la investigación planteándose los objetivos de la investigación de mercado. En torno al tipo de mercado, producto y grupo objetivo que se va a analizar el investigador de mercado debe formular o diseñar su propuesta de investigación de mercado, en la cual se establecen con claridad la metodología y los objetivos, con el fin de diseñar los instrumentos de investigación idóneos.

Posterior a ello, se procede a la programación y ejecución del trabajo de campo, durante el cual se aplican técnicas cualitativas (observación) y cuantitativas de investigación (encuestas, sondeos de opinión), para levantar datos que permitan llegar a los objetivos de investigación planteados en el diseño de la investigación. Para una vez adquirida la información realizar un proceso de tabulación, análisis e interpretación de datos obtenidos con el fin de llegar a determinar los alcances y metas de la investigación, para el efecto se realiza un proceso de análisis y posteriormente uno de difusión a través de la elaboración y entrega del informe final de la investigación de mercado. En la siguiente tabla se detalla con mayor precisión cada una de las fases:

Tabla 1.
Proceso de Investigación de Mercados

Nº	Proceso	Descripción
1	Definición del problema	Se considera el propósito de estudio, antecedentes, información necesaria, y cómo se usará esta para la toma de decisiones. Se debe hablar con las personas que van a tomar las decisiones y analizar los datos.
2	Desarrollo del enfoque del problema	Aquí se determina el marco de referencia de la investigación, modelos analíticos, preguntas e hipótesis. Se inicia una investigación cualitativa.
3	Formulación del diseño de investigación	Se detalla el proceso que se va a realizar para obtener la información, ayuda a ver las hipótesis las variables, delimita la cantidad de la muestra, las técnicas a utilizar, entre otros.
4	Trabajo de campo o recopilación de datos	Con ayuda de personal capacitado se lleva a cabo lo ya planificado, es decir usar las técnicas establecidas en la muestra para obtener la información del cliente. Esto debe ser guiado minuciosamente para obtener menos fallos.
5	Preparación y análisis de datos	Con toda la información se procede a organizar, transcribir y verificarla de tal manera que se relacione con el problema planteado.
6	Elaboración y presentación del informe	Aquí se prepara un documento donde se expone las preguntas de la investigación, se detalla las técnicas que se usaron y los resultados que se llegaron a obtener. Esto ayuda a los administrativos a tener una idea clara y a tomar una mejor decisión para solucionar el problema. También se realiza una presentación oral con tablas, gráficos y figuras para una mejor comprensión. Incluso con la ayuda del internet se puede subir el informe para que otros administradores del mundo tengan acceso a ese documento.

Fuente: Investigación de Mercados (Malhotra, 2008)

Elaborado por: el Autor.

La investigación de mercado se ha realizado bajo la propuesta teórica de Kotler (2005), en su obra *Fundamentos de Marketing*, por lo que se parte determinando el objeto a investigar que en el presente caso es la comercialización de Cárnicos y Embutidos para restaurantes parrilleros de la ciudad Quito, luego de lo cual se definió el objetivo general de la investigación de mercado, se segmentó el universo de investigación, se estableció la muestra significativa de investigación, se seleccionó la técnica de la encuesta como medio

de investigación y se elaboró un cuestionario, el cual al final de su aplicación arrojó los datos que fueron analizados para la determinación de los resultados finales de la investigación de mercado. (Anexo N° 2)

II.C.2. Propósito de la Investigación de Mercados

El propósito de la investigación comprende un entendimiento compartido entre el administrador y el investigador acerca de los siguientes aspectos:

- a. Alternativas de decisión a ser evaluadas:
 - ¿Cuáles son las alternativas que están siendo estudiadas?
 - ¿Cuáles son los criterios para elegir entre las alternativas
 - ¿Cuál es la oportunidad o la importancia de la decisión?
- b. Problemas u oportunidades a ser estudiados:
 - ¿Qué problemas u oportunidades se anticipan?
 - ¿Cuál es el alcance de los problemas y las razones posibles?
- c. Usuarios de los resultados de investigación:
 - ¿Quiénes son los que toman las decisiones?
 - ¿Existe algún propósito oculto?

II.D. Direccionamiento Estratégico

Establecer el direccionamiento estratégico de una empresa, a partir del diseño de su filosofía organizacional, constituida por la misión, visión y valores – principios corporativos es una de las acciones primordiales. Pues a partir de ellas las empresas en la actualidad pueden conformar su estrategia empresarial, definir sus objetivos y establecer las metas que serán las directrices de los planes de acción, por lo que es pertinente definirlos.

II.D.1. Misión

El concepto de Misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (2005) como “un importante elemento de la planificación estratégica” (pág. 11) porque es a partir de esta que se formulan los objetivos empresariales y que serán los que guiarán a la organización.

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?” (Ferrel y Hirt, 2004)

Jack Fleitman, en su obra *Negocios Exitosos*, considera que la misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión" (2000, pág. 25)

La misión de la empresa sirve para fundamentar todas las decisiones importantes que toma el gerente, su definición comprende los siguientes elementos:

- ¿Quiénes somos? (concepto de la empresa)
- ¿Qué ofrecemos? (naturaleza del negocio)
- ¿En qué nos diferenciamos? (ventaja competitiva)
- ¿Por quién existimos? (nuestros clientes)
- ¿Cómo lo hacemos? (forma de llegar a los clientes)
- ¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes?(valores y principios corporativos)

Partiendo de las premisas mencionadas, la misión da la pauta para la toma de decisiones de la empresa, pues la misión es el propósito general o razón de ser de la organización que enuncia la naturaleza del negocio, a qué clientes sirve y bajo qué principios y valores corporativos se fundamenta la cultura organizacional de la empresa. Por tanto, el diseño de la misma se convierte en la directriz esencial de la empresa pues en ella se

compilan todos los elementos importantes para que en el presente y futuro atienda a las necesidades de sus clientes potenciales.

II.D.2. Visión

El concepto de visión, como tal lo define Fleitman (2000), es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a la competitividad” (pág. 26).

De igual manera, Chiavenato (2007), en su obra Administración de Recursos Humanos, al establecer que la visión es “aquello que la organización desea ser a futuro” (pág. 37) el simple hecho de establecer con claridad hacia dónde quiere llegar la empresa. La visión organizacional presenta las siguientes

- Integradora
- Amplia
- Realista
- Alentadora
- Dimensión en el trabajo
- Difundida
- Flexible
- Lenguaje sencillo (Fleitman, 2000)

II.D.3. Valores y Principios Corporativos

Son lineamientos que nos permiten llegar a la visión, definen la acción, están sobre los lineamientos corporativos.

- Innovación
- Integridad absoluta

- Respeto por la iniciativa individual y el crecimiento personal
- Tolerancia a los errores
- Honestidad
- Calidad
- Credibilidad
- Confiabilidad del producto

II.E. Fundamentación Legal del Proyecto

La creación de una empresa en el Ecuador, responde a bases legales que regulan la actividad de importación de productos perecibles, para la presente investigación podemos mencionar los siguientes.

- Servicio de Rentas Internas SRI
- Aduanas del Ecuador SENA
- Superintendencia de Compañías
- Ilustre Municipio de Quito
- Superintendencia de Bancos
- Consejo de Seguridad Pública del Estado CONSEP
- Ministerio Coordinado de Producción, Empleo y Competitividad COMEX
- Ministerio de Salud Pública MSP
- Agro Calidad

II.F. Costo de importación de cárnicos en el Ecuador

La base imponible de los derechos arancelarios es el valor en aduana de las mercancías importadas. El valor en aduana de las mercancías será el valor de transacción de las mismas más los costos del transporte y seguro, determinado según lo establezcan las

disposiciones que rijan la valoración aduanera. (COPCI, 2016). Para el cálculo de los impuestos comprende la suma de los siguientes valores.

- Precio FOB* (Valor soportado con facturas)
- Flete (Valor del transporte internacional)
- Seguro (Valor de la prima)

Más otros ajustes determinados por el artículo 8 del acuerdo sobre valoración de la OMC.

Una vez obtenido el valor, se puede hacer el cálculo de los siguientes impuestos:

- AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador.
- Porcentaje variable sobre el valor en aduana de las mercancías importadas, según el tipo de mercancía.
- FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Impuesto que administra el INFA. 0.5% del valor CIF.
- ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes que se importen. (se puede consultar este valor en la página del SRI: www.sri.gob.ec)
- IVA (Impuesto al Valor Agregado) Administrado por el SRI. 12% del resultado de la suma de: VALOR EN ADUANA + ADVALOREM + FODINFA + ICE + SALVAGUARDIA

CAPITULO III DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

III.A. Análisis del Sector Cárnico y de Embutidos

III.A.1. Comercialización de Cárnicos

Según datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2016), en la actualidad en el país se faenan cada año 1,2 millones de reses, dentro de un grupo de 3 millones dedicadas a la producción de carne. Estas son la mayoría en Ecuador, en donde hay un total de 4,5 millones de cabezas de ganado.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca busca tener asimismo capacidad en la cadena de camales, para poder ejercer así un mejor control de la calidad de carne que llega y se vende. En la actualidad los comerciantes no facturan por la compra de carne al productor, la venden a los camales, que es donde se abastecen las tercenas y la industria de alimentos.

Según el MAGAP (2016) en el Ecuador existe un bajo consumo interno de consumo de carnes; de los 420 millones de libras de carne que se producen al año, cada ecuatoriano apenas consume 28 libras. Este nivel es bajo, parte de ello se debe al precio y preferencias de consumo, la gente prefiere las carnes blancas, de pollo o pescado, que resultan más económicas. En cuanto a la obtención de cárnicos en el Ecuador se pudo identificar que:

La producción ecuatoriana de reses permite obtener un estimado de 485 millones de libras de carne anualmente, como resultado de las 970 mil reses que son faenadas en ese periodo de tiempo. (...) El gobierno ecuatoriano propuso una indexación del precio de la carne, capacitación a productores de pastizales; la posibilidad que las asociaciones ganaderas faenen las reses, traten las carnes y la coloquen en los puntos de venta final; construcción de camales para las asociaciones; entre otras acciones para mejorar la competitividad del sector. (...) La libra de carne (en camal) tiene un precio promedio de US\$2,50 la libra. En la actualidad el productor ganadero recibe entre 0,65 centavos a un dólar por libra. (ASAGAN-SD, 2014)

La realidad en cuanto a comercialización y precios de producción de cárnicos y embutidos en el país, ha mostrado a partir del 2014 alza en sus precios, es así como reporteros

de Diario Expreso realizaron un recorrido por diferentes mercados municipales y carnicerías de barrio y encontraron los siguientes precios finales al consumidor directo: libra de carne pura de cerdo a \$ 3,70 USD, el filete fino a \$ 4,50 USD y la costilla a \$ 3,50 USD. En las carnicerías y en el mercado se la vende a \$ 3,20” (Diario Expreso, 2016), estos datos revelan el alza de los precios de los cárnicos a los consumidores finales, pues en las fincas la libra de carne de res se la consigue a \$ 0,70 USD, pudiéndose evidenciar que el incremento se debe a la intermediación del producto.

III.A.2. Comercialización de Embutidos

La industria empacadora y productora de carnes frías y embutidos involucra varias actividades, desde la matanza de ganado, transformación, industrialización y venta de productos como: salchichas, jamones, pasteles, mortadelas entre otros.

Para la elaboración de embutidos y carnes frías se utilizan diversas materias primas como son la carne de cerdo, de aves, de res, tanto nacionales como de importación que deben llevar las especificaciones de contenido de proteínas, grasa etc.

Tabla 1.
Producción nacional de embutidos

TIPO DE EMBUTIDO	2011	2012	2013	2014	Participación (%)
Chorizo y Longaniza	4.328	4.527	5.976	8.247	8%
Jamón	21.934	22.943	30.285	41.793	43%
Salchicha	18.743	19.605	25.879	35.713	36%
Tocino	2.651	2.773	3.660	5.051	5%
Mortadela	2.106	2.203	2.908	4.013	4%
Avo	1.723	1.802	2.379	3.283	3%
Total	51.485	53.853	71.086	98.099	100

Fuente. Ministerio de Industria Ganadería y Pesca

Actualmente la industria cárnica se ha enfrentado con una problemática provocada por diferentes factores como son:

- a. Escasa producción de materias primas de buena calidad a costos accesibles para la industria empacadora de carnes frías y embutidos, lo cual crea dependencia del mercado externo.
- b. Existen algunos problemas de tipo microbiológico en las carnes frías y embutidos ocasionados por malas prácticas de manufactura, deficiencias sanitarias, particularmente en las micro y pequeñas empresas; algunas de ellas se deben, al aseo inadecuado de los establecimientos, equipo, ausencia de medidas de control de fauna nociva, falta de instalaciones sanitarias para asegurar la higiene en los procesos, mala capacitación del personal así como de higiene e incluso aún existen prácticas de producción artesanales sin considerar la normatividad sanitaria de ningún tipo.
- c. Deficiencias en las cadenas de producción, distribución y consumo, principalmente en la red del frío.
- d. Seguridad e higiene laboral limitadas e insuficiencia de programas preventivos para el funcionamiento de comisiones de seguridad e higiene.

III.B. Diagnóstico Situacional del Sector de Comercialización de Cárnicos

III.B.1. Análisis de Factores Externos

El análisis del macro entorno permite realizar un estudio profundo de los factores que inciden al sector de producción y comercialización de cárnicos y embutidos en el Ecuador, a fin de identificar la mejor opción que tiene un restaurante de parrilla en Quito para abastecerse de su principal insumo, la carne y los embutidos por lo que se realiza un análisis de los diferentes factores que inciden en las decisiones empresariales y que al ser de carácter macro afectan no solo a la empresa sino también a grupos relacionados y aquellos que son ajenos a la misma. Entre los factores que se analizan y son de incidencia para la presente propuesta se observan a los Económicos, Políticos, Sociales, Demográficos, Culturales,

Tecnológicos, Legales y Ambientales en los que se desenvuelven los restaurantes en la actualidad.

III.B.1.a. Factores Económicos del Ecuador

- **Producto Interno Bruto PIB**

Este indicador demuestra el crecimiento de la economía en el país, lo cual incide directamente en la generación de empleo, en las diferentes actividades. Este indicador permite visualizar el panorama económico general en el que se encuentran los restaurantes.

Según datos del Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB), en el primer trimestre del año en curso, fue de USD 17.113 millones (a precios constantes) y su tasa variación fue de -1,9% respecto al trimestre anterior. (BCE, 2016)

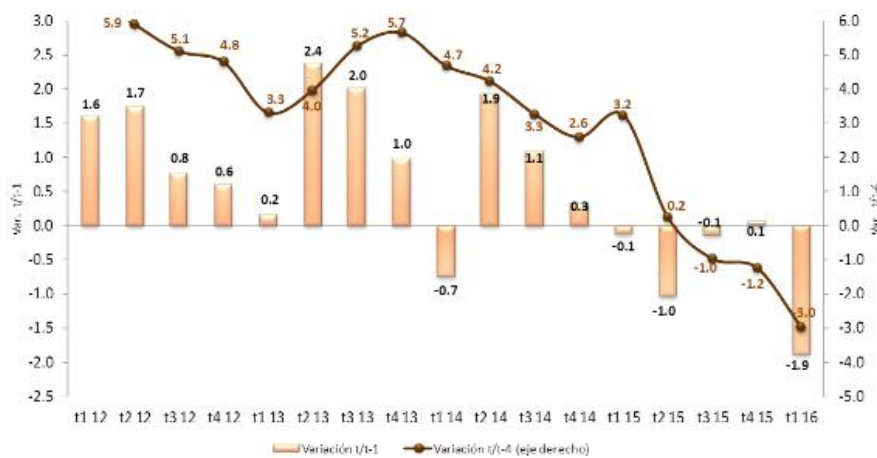


Gráfico 1 - *Producto Interno Bruto*
Fuente. *Banco Central del Ecuador*

La propuesta del presente proyecto es una oportunidad para incrementar el Producto Interno Bruto (PIB) del sector, pues de esta manera se aporta al crecimiento económico del país, lo cual incide directamente en la generación de empleo en el país en las diferentes actividades.

- **Inflación**

La inflación es el indicador económico más sensible en cuanto a economía se refiere, pues determina el poder adquisitivo de bienes y servicios de los clientes, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2016) en junio de 2016 el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 105,38; lo cual representa una variación mensual de 0,36%. El mes anterior dicha variación fue de 0,03%, mientras que en junio de 2015 se ubicó en 0,41%.

Por su parte, la inflación anual en diciembre fue de 2016 fue de 1,12%, en el mes anterior fue de 1,05% y la de junio diciembre de 2015 se ubicó en 3,38% con un comportamiento a la baja factor favorable para el desarrollo de la propuesta, pues de esta manera se alcanza estabilidad en los precios de los cárnicos y embutidos. A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años.

Tabla 3.
Inflación

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %

Fuente: Indicadores económicos Banco Central del Ecuador

- **Población Económicamente Activa (PEA)**

En el año 2011, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) lanzó el primer estudio de estratificación socioeconómica. Esa investigación tenía por objetivo clasificar a los hogares ecuatorianos de acuerdo a características homogéneas segmentándolos para fines comerciales o sociales (INEC Publicaciones, 2011).

Según datos proporcionados por el INEC, en su boletín de indicadores laborales, a marzo del 2015, menciona que “la población en edad de trabajar por sexo, en el primer trimestre 2015, se compone de 5,4 millones de hombres y 5,8 millones de mujeres. La población económicamente activa está distribuida de la siguiente manera: 4,4 millones de hombres y 3 millones de mujeres” (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, boletín de indicadores laborales, 2015)

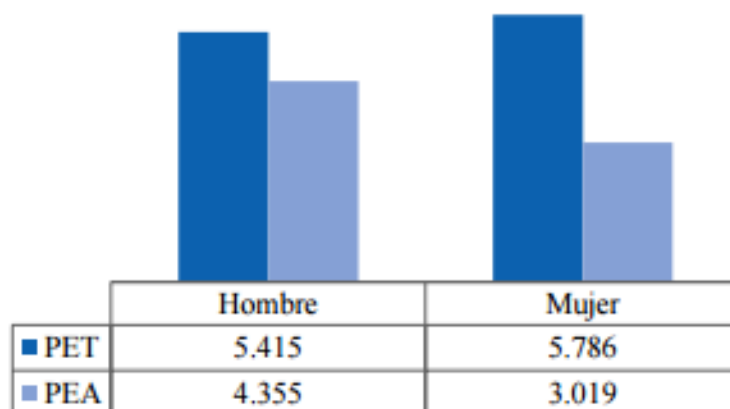


Gráfico 2 - Población Económicamente Activa
Fuente. *Índice de PEA según género* – www.inec.gob.ec

A nivel nacional, en marzo de 2015 el empleo adecuado representa el 43,7% de la PEA; se observa una disminución de 1,8 puntos porcentuales con respecto al 45,5% de marzo de 2014. El empleo inadecuado nacional se encuentra en 52,1% en marzo 2015, a comparación del 49,4% del mismo periodo del 2014; un incremento anual de 2,65 puntos porcentuales. Finalmente, la tasa de desempleo nacional, a marzo 2015, se ubica en 3,8%

frente al 4,9% del mismo periodo de 2014. La reducción del desempleo y el incremento del empleo inadecuado son estadísticamente significativos al 95% de confianza.

A nivel urbano, los principales indicadores no presentan variaciones anuales estadísticamente significativas al 95% de confianza. La tasa de empleo adecuado para marzo 2015 es de 53,5%, la de empleo inadecuado es de 41%, y la de desempleo, 4,8%.

Este indicador es favorable para el desarrollo del presente proyecto, tomando en consideración que al elevarse el índice de PEA, existe alta posibilidad de desarrollo comercial de los restaurantes de parrilladas en el D.M. de Quito.

- **Balanza Comercial**

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, la Balanza Comercial en el período enero – octubre de 2016, registró un superávit de USD 1,201.8 millones, comportamiento que responde principalmente a la disminución de las importaciones.

BALANZA COMERCIAL (1)
Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene - Oct 2013		Ene - Oct 2014		Ene - Oct 2015		Ene - Oct 2016		Variación 2016 - 2015	
	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	Absoluta	Relativa
Exportaciones totales	24.165,7	20.592,8	25.702,7	22.036,4	26.573,8	15.661,3	26.729,6	13.778,4	-1.882,9	-12,0%
<i>Petroleras</i>	17.107,3	11.883,0	17.982,9	11.705,6	18.684,9	5.942,9	18.515,5	4.407,3	-1.535,6	-25,8%
<i>No petroleras</i>	7.058,4	8.709,8	7.719,8	10.330,8	7.888,9	9.718,3	8.214,2	9.371,1	-347,3	-3,6%
Importaciones totales	13.308,7	21.829,7	14.120,3	21.886,6	13.056,0	17.585,5	10.970,1	12.576,6	-5.009,0	-28,5%
<i>Bienes de consumo</i>	823,5	4.121,4	901,0	4.096,9	747,6	3.454,1	609,0	2.658,5	-795,7	-23,0%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	3,8	179,9	3,5	174,4	2,2	98,6	2,4	99,8	1,2	1,2%
<i>Materias primas</i>	6.950,5	6.676,2	7.173,7	6.717,7	6.142,0	5.901,5	5.407,7	4.571,0	-1.330,5	-22,5%
<i>Bienes de capital</i>	489,7	5.741,7	479,2	5.514,0	421,0	4.629,4	297,7	3.213,0	-1.416,4	-30,6%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	5.035,7	5.018,1	5.558,3	5.329,7	5.737,7	3.447,9	4.648,2	1.984,9	-1.463,0	-42,4%
<i>Diversos</i>	5,4	50,7	4,6	40,8	5,5	49,1	5,1	48,9	-0,1	-0,2%
<i>Ajustes (3)</i>		41,7		13,0		5,07		0,5		100,0%
Balanza Comercial - Total		-1.236,9		149,8		-1.924,3		1.201,8	3.126,1	162,5%
Bal. Comercial - Petrolera		6.922,2		6.417,9		2.544,6		2.423,7	-120,8	-4,7%
<i>Exportaciones petroleras</i>		11.883,0		11.705,6		5.942,9		4.407,3	-1.535,6	-25,8%
<i>Importaciones petroleras</i>		4.960,8		5.287,7		3.398,3		1.983,6	-1.414,8	-41,6%
Bal. Comercial - No petrolera		-8.159,0		-6.268,1		-4.468,9		-1.221,9	3.247,0	72,7%
<i>Exportaciones no petroleras</i>		8.709,8		10.330,8		9.718,3		9.371,1	-347,3	-3,6%
<i>Importaciones no petroleras</i>		16.868,9		16.598,9		14.187,2		10.593,0	-3.594,2	-25,3%

Gráfico 3 - *Balanza Comercial*

Fuente. Instituto Nacional de Estadística y Censo/ Elaborado por. Instituto Nacional de Estadística y Censo

La Balanza Comercial Petrolera, entre enero y octubre de 2016 mostró un saldo favorable de USD 2,423.7 millones; superávit menor al obtenido en el mismo período de 2015 (USD 2,544.6 millones), como consecuencia de la caída en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo. Por su parte, la Balanza Comercial no Petrolera, disminuyó su déficit (72.7 %) frente al resultado contabilizado en el mismo período de 2015, al pasar de USD - 4,468.9 millones a USD -1,221.9 millones.

III.B.1.b. Factores Político - Legales del Ecuador

El sistema político de Ecuador se basa en una serie de condiciones históricas y sociales que han hecho que tengan una connotación muy importante dentro del convivir del ciudadano ecuatoriano. Por lo que en la Constitución de la República del Ecuador (2008), artículo 396 se menciona que el “Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño” (pág. 183). Tomando en consideración que el faenamiento de animales puede producir impactos negativos como contaminación ambiental, de aguas servidas y de aire, por lo que para la regulación del faenamiento de ganado en el Ecuador existe un marco legal claramente definido en el que se establecen por orden jerárquico las siguientes normas, que regulan la producción:

- **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)**

El COPCI (Asamblea Constituyente COPCI, 2010), en el artículo 233, se hace referencia al Desarrollo Sustentable, mencionándose que todas “las personas naturales y jurídicas así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte

el Ecuador” (pág. 2), aspecto que debe ser considerado durante los procesos de comercialización de cárnicos en el país.

- **Ley de Sanidad Animal**

Para la regulación del manejo sanitario en la producción de cárnicos y embutidos, se promulgó la Ley de Sanidad Animal (MAGAP, 2004), en la cual se establece en su artículo 2, que el “Ministerio adoptará las medidas encaminadas a conservar la salud de la ganadería nacional, prevenir el apareamiento de enfermedades, controlar las que se presentaren y erradicarlas” (pág. 1)

Por lo todos los involucrados en el proceso de producción y comercialización de éste tipo de productos, según el artículo 14, se acogerán obligatoriamente a ésta ley con “fines de control, el libre acceso de los funcionarios y empleados de Sanidad Animal, debidamente identificados” (pág. 3).

- **Ley de Mataderos.**

Por el alto interés para todos en el país y para precautelar la salud de sus habitantes, se debe proporcionar al consumidor, productos alimenticios de origen animal de alta calidad y a precios equitativos; por lo que se suscribe la Ley de Mataderos (MAGAP, 2003), en el artículo 1, como complementaria a la Ley de Sanidad Animal vigente, “rige lo concerniente a la construcción y funcionamiento de los Mataderos, a la inspección de carnes y a la comercialización e industrialización anexas” (pág.1), la finalidad de dicha ley es reglamentar normas de prevención, sanitarias y de regulación comercial en el faenamiento de animales para la producción de productos cárnicos.

- **Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad.**

Para el control de calidad de todo tipo de producto comercializado en el país, surge la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad y su Reglamento, cuya finalidad mencionado en su artículo 2, es “viabilizar y facilitar la investigación y aplicación de las normas y

reglamentos técnicos, metodología, acreditación y evaluación de la conformidad que promueven y protegen la calidad de bienes y servicios, en busca de la eficiencia, el mejoramiento de la competitividad; el incremento de la productividad; y, el bienestar de los consumidores y usuarios.” (pág. 2). Por lo que para el presente proyecto es importante considerar los parámetros de control de calidad establecidos en la mencionada Ley,

III.B.1.c. Factores Socio - Culturales del Ecuador

El Ecuador por ser un país pluri-cultural, brinda la ventaja de un gran capital humano, de diferentes capacidades y competencias. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser de las personas específicamente de la ciudad de Quito, y esto influye en el comportamiento de cada uno de los quiteños, así la oferta gastronómica en el Distrito Metropolitano, es muy variada y para todos los gustos. Restaurantes especializados en comida tradicional, parrilleros de cárnicos, marisquerías, restaurantes de comida gourmet, son las opciones que los quiteños tienen que escoger.

III.B.1.d. Factores Tecnológicos

El avance tecnológico permite que los procesos de distribución entre productor y consumidor se sistematicen a través de soluciones informáticas que permitan la triangulación entre el consumidor que en el presente caso son los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito y los proveedores de cárnicos y embutidos. Cualquier empresa debe contar con las máximas garantías para desarrollar correctamente su sistema de distribución. Para ello, es aconsejable que tenga definida claramente la secuencia de tareas que integran los procesos, identificando perfectamente los input (entradas de la tarea) y los output (salidas de la tarea) que intervienen en cada etapa.

Cuando se trata de un proceso con una cierta complejidad, es conveniente ilustrar la secuencia con un flujograma en el que aparezcan todos los pasos y las diferentes tareas que los componen. Otros aspectos que deben ser tomados en cuenta a la hora de proyectar y desarrollar el proceso productivo son los relacionados con la legalidad en temas como la seguridad e higiene industrial, el medio ambiente o la calidad. También hay que tener en cuenta que la mejora continua de los procesos siempre debe estar presente, por lo que el sistema tiene que ser revisado de forma continua para asegurarse de que no se ve superado por las necesidades del mercado y la evolución de las tecnologías.

III.B.1.e. Factores Legales del Ecuador

La estructura legal del país se encuentra direccionado por el órgano rector establecido por la Constitución (2008) en cuyo artículo 325, en el cual se garantiza el derecho al trabajo reconociéndose la autonomía laboral y relación de dependencia, de igual manera en el artículo 326, se enfatiza el impulso al “pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo”, así como a los “derechos laborales irrenunciables” (pág. 151), lo cual se complementa con el artículo 328, en el que se menciona que la “remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos” (pág. 153)

Además la propuesta de creación de una empresa proveedora de cárnicos y embutidos se la realizará bajo los lineamientos establecidos por la Ley de Compañías (SC, 1999), partiendo del concepto establecido en el artículo 1 de la mencionada Ley en el cual se menciona que el “contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades” (pág. 1), cuya constitución la rige el “Código de Comercio” y las disposiciones del “Código Civil”

Finalmente dentro del marco legal vigente la empresa propuesta será creada según lo establecido en el artículo 92 de la Ley de Compañías (1999), como empresa de Responsabilidad Limitada, pues estará conformada por la asociatividad de dos socios, bajo una razón social que denote su actividad económica que para el presente caso es “comercial”.

El funcionamiento de la misma se realizará previo el pago del impuesto denominado Patente Municipal, referida en la Ordenanza Municipal de Patente de Distrito Metropolitano de Quito fecha 12/11/2008, en sus artículos III desde el 33 al 37 que hacen referencia a: la definición de patente municipal, su obtención como “sujetos pasivos” que realizan actividades económicas como “hecho generador” bajo el permiso del órgano rector que es la Ilustre Municipalidad de Quito identificada a ésta entidad como “sujeto activo”. Este impuesto deberá ser cancelado a los “treinta días siguientes al último día del mes en que se inician actividades; o, dentro de los treinta días siguientes al último día del año.” (IMDMQ, 2008, pág. 17).

III.B.2. Análisis de Factores Internos

III.B.2.a. Evaluación de Factores Externos EFE

Como lo propone David (2005), la siguiente matriz evalúa los factores externos, donde se establece un análisis cuantitativo simple de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, considerando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la

empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión

El análisis de factores externos se realizó mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, en la cual se puede observar que existen mayor cantidad de oportunidades que representan una ponderación 2,39 y un menor número de amenazas que equivale a 0,42 puntos, cuya sumatoria es de 2,81 lo cual significa que existe mayor cantidad de oportunidades por lo que el proyecto se debe implementar.

Tabla 4.
Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

N°	Factores Externos Claves	Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Mejora en los indicadores Económicos - Financieros del país, en los últimos cuatro años.	0,03	4	0,12
2	Crecimiento del PIB en los últimos años.	0,03	4	0,12
3	Fluctuaciones de la inflación con tendencia a la baja.	0,02	3	0,06
4	Crecimiento del indicador PEA	0,03	3	0,09
5	Hábito de consumo de cárnicos.	0,15	4	0,6
6	Restricción de importación de cárnicos.	0,08	4	0,32
7	Mejora de los sistemas de productividad.	0,08	4	0,32
8	Crecimiento Poblacional en el DMQ.	0,09	4	0,36
9	Tecnificación de la competencia con referencia a procesos administrativos y financieros.	0,10	4	0,4
AMENAZAS				
1	Fluctuaciones de la inflación con tendencia a la alza.	0,05	1,00	0,05
2	Avances vertiginosos de la tecnología.	0,03	2,00	0,06
3	Limitaciones en el desarrollo legal de la empresa.	0,07	1,00	0,07
4	Limitaciones en la dotación de permisos de funcionamiento.	0,07	1,00	0,07
5	Incremento de obligaciones legales.	0,07	1,00	0,07
6	Enfermedades al ganado nacional	0,10	1,00	0,10
TOTAL		1,00		2,81

Escala de Valoración: 1 amenaza importante – 2 amenaza menor
3 oportunidad menor – 4 oportunidad importante

Elaborado por: la autora

Fuente: Fred David, Dirección Estratégica

III.B.2.b. Evaluación de Factores Internos EFI

La evaluación de factores internos se la ha realizado con la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos propuesta por Fred David en su obra Conceptos de Administración Estratégica (2005), en la que se ponderan las fortalezas versus las debilidades, pudiéndose determinar para el presente caso de estudio, que existen mayores fortalezas con respecto a las debilidades, como se aprecia en la siguiente matriz.

Tabla 5.
Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS				
Factores Internos Claves		Peso	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS		(0,1 a 1)		
1	Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas.	0,10	4	0,4
2	Conocimiento sobre procesos de administración y gestión empresarial.	0,06	3	0,18
3	Afinidad de su profesión con el área de trabajo.	0,05	4	0,2
4	Liderazgo visionario por parte de los propietarios / administradores.	0,05	4	0,2
5	Conocimiento del mercado de comercialización de cárnicos y embutidos por parte de los propietarios.	0,10	4	0,4
6	Conocimiento de los inversionistas del marco legal vigente respecto del sector de comercialización de cárnicos y embutidos.	0,09	4	0,36
DEBILIDADES				0
1	Carencia de un portafolio de restaurantes que serán los clientes potenciales.	0,20	2	0,4
2	Desconocimiento de los procesos de distribución y comercialización de cárnicos y embutidos.	0,2	2	0,4
3	Falta y/o ausencia de estandarización de los procesos administrativos.	0,15	1	0,15
TOTAL		1,00		2,69

Escala de Valoración: 1 debilidad importante - 2 debilidades menores
3 fortaleza menor – 4 fortaleza importante

Elaborado por: la autora

Fuente: Fred David, Dirección Estratégica

Los resultados revelaron que existen mayor cantidad de fortalezas cuya ponderación total es de 1,74 que en referencia a las debilidades cuyo peso ponderado es de 0,95 siendo la sumatoria total es de 2,69 puntos, existe mayor cantidad de potencialidades.

III.C. Diagnóstico FODA

Una vez identificados los factores externos de incidencia sobre la empresa proveedora de cárnicos y embutidos y los factores internos en cuanto a conocimientos del sector de comercialización de la materia prima para restaurantes parrilleros, y las potencialidades y debilidades de la empresa, se procedió a realizar un cruce de factores a fin de determinar las estrategias para cubrir las necesidades de mercado del sector cárnico en el D.M. de Quito.

Tabla 6.
Matriz de Cruce de Factores FODA

MATRIZ FODA			
		FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
F1	Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas.	D1	Carencia de un portafolio de restaurantes que serán los clientes potenciales.
F2	Conocimiento sobre procesos de administración y gestión empresarial.	D2	Desconocimiento de los procesos de distribución y comercialización de cárnicos y embutidos.
F3	Afinidad de su profesión con el área de trabajo.	D3	Falta y/o ausencia de estandarización de los procesos administrativos.
F4	Liderazgo visionario por parte de los propietarios / administradores.		
F5	Conocimiento del mercado de comercialización de cárnicos y embutidos por parte de los propietarios.		
F6	Conocimiento de los inversionistas del marco legal vigente respecto del sector de comercialización de cárnicos y embutidos.		
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Mejora en los indicadores Económicos - Financieros del país, en los últimos cuatro años.	Proponer el diseño de una empresa que aproveche la oportunidad de impulso económico a nivel nacional, y cubra la necesidad de cárnicos y embutidos de calidad para un segmento de mercado específico en la ciudad de Quito. (F1:F3:F5:F6;O1:O2:O3:O4O5)	Establecer procedimientos tecnológicos de avanzada para realizar un proceso de integración hacia atrás para la provisión de cárnicos en la ciudad de Quito.. (D1:D3;O7:O8:O9)
O2	Crecimiento del PIB en los últimos años.		
O3	Fluctuaciones de la inflación con tendencia a la baja.		
O4	Crecimiento del indicador PEA		
O5	Hábito de consumo de carnicos.		
O6	Restricción de importación de cárnicos.		
O7	Mejora de los sistemas de productividad.		
O8	Crecimiento Poblacional en el DMQ.		
O9	Tecnificación de la competencia con referencia a procesos administrativos y financieros.		
		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Fluctuaciones de la inflación con tendencia a la alza.	Establecer estrategias tecnológicas como medio promocional y de difusión de los servicios de la empresa proveedora de cárnicos y embutidos en la ciudad de Quito. (F1:F3:F5; A1:A2).	Diseñar un sistema de control administrativo, financiero para mejorar calidad de la oferta de cárnicos y embutidos en la ciudad de Quito. (D1:/ A1 - A5 - A6)
A2	Avances vertiginosos de la tecnología.		
A3	Limitaciones en el desarrollo legal de la empresa.		
A4	Limitaciones en la dotación de permisos de funcionamiento.		
A5	Incremento de obligaciones legales.		
A6	Enfermedades al ganado nacional		

Elaborado por: la Autora
Fuente: Fred David Dirección Estratégica

Como resultado del cruce de factores de la matriz FODA, se pudo identificar las siguientes estrategias:

a. Estrategia Ofensivas FO (Maxi – Maxi)

Proponer el diseño de una empresa que cubra la necesidad de cárnicos y embutidos de calidad para un segmento de mercado específico en la ciudad de Quito.
(F1:F3:F5:F6;O1:O2:O3:O4:O5)

b. Estrategias de Reorientación DO (Mini – Maxi)

Establecer procedimientos tecnológicos de avanzada para realizar un proceso de integración hacia atrás para la provisión de cárnicos en la ciudad de Quito..
(D1:D3;O7:O8:O9)

c. Estrategias Defensivas FA (Maxi – Mini)

Establecer estrategias tecnológicas como medio promocional y de difusión de los servicios de la empresa proveedora de cárnicos y embutidos en la ciudad de Quito.
(F1:F3:F5; A1:A2).

d. Estrategias Supervivencia DA (Mini – Maxi)

Diseñar un sistema de control administrativo, financiero para mejorar calidad de la oferta de cárnicos y embutidos en la ciudad de Quito. (D1; A1:A5:A6)

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIO EXTERIOR

IV.A. Introducción

El análisis de los mercados de cárnicos se ha diseñado desde un punto de vista macro a micro, a fin de conocer la dinámica del mercado de cárnicos extranjeros y nacionales, lo cual permitirá determinar los proveedores idóneos para la empresa propuesta, con los cuales se estima realizar una vinculación a través de un proceso de negociación que permita abastecer de éste tipo de materia prima a los restaurantes parrilleros que atienden a un segmento de mercado medio, medio – alto y alto y debido a su nivel de facturación se encuentran registrados en la Superintendencia de Compañías.

A más de lo mencionado, se realizó un estudio de mercado simplificado con el fin de identificar cuáles serían las necesidades y características de las provisiones de cárnicos y embutidos que se entregarían a los clientes cautivos, para el efecto se aplicó una encuesta a 65 restaurantes parrilleros, en la cual se encuentra inmersa la opinión de nuestro cliente potencial que es el restaurant parrillero “T GRILL”, debido a que la iniciativa de negocio propuesta nace como una estrategia de integración hacia atrás del mismo y que por autonomía requiere que se cree una empresa independiente, a fin de dotar la materia prima a otros restaurantes de la misma línea de negocio.

IV.B. Análisis del Mercado de Cárnicos y Embutidos

El análisis de mercado se ha realizado desde dos perspectivas, la primera a nivel internacional a fin de conocer el movimiento del negocio de cárnicos en el mundo e identificar los proveedores idóneos para realizar las negociaciones, y la segunda a nivel nacional, mediante el estudio de proveedores, siendo los principales PRONACA y LA ESPAÑOLA.

IV.B.1. Mercado Mundial de Cárnicos

- **Países de mayor producción y exportación de cárnicos**

Según datos proporcionados por Mg. Valeria Erracart (2015) en su informe sobre el comportamiento del mercado mundial de cárnicos, revela que la carne vacuna en los últimos 20 años ha tenido un comportamiento creciente, a pesar de sus altos costos, pues la de menor costo sigue siendo la carne blanca de preferencia el pollo. A pesar de ello los escenarios de comercialización son favorables, pues existe un hábito de consumo importante a nivel mundial destacándose entre los principales países productores y exportadores de cárnicos, en los cuales se “concentra el 60% de la producción del mercado” a los Estados Unidos de América (EEUU), Brasil, India, Unión Europea (UE) y China, y en “menos de una docena explican el 80% del mercado global”. Esto permite determinar que existe un *mercado concentrado y poco diversificado*. La misma autora menciona que:

Este grupo de grandes productores, con algunas excepciones, se ha mantenido relativamente estable. Entre 1993-2013 EE.UU fue el principal productor de carne vacuna, la UE bajó su producción pero se mantuvo como uno de los 5 grandes miembros. Brasil (71,24%) y China (141,21%) aumentaron su producción de forma significativa pero la sorpresa la dio India con un 307,41% de crecimiento (Cuadro N°1). Cabe destacar que este país desplazó de su lugar a Argentina, que desde 1993 hasta 2009 se mantenía en el quinto puesto en el ranking de productores mundiales. (Erracart, 2015, pág. 4)

El comportamiento del mercado mundial de carne según el informe en mención representó el 28% de la producción mundial total, para el 2013 y 29% para el 2014. Se exportaron 2,57 millones de toneladas para el año 2013 a US\$ 27,16 la tonelada, registrando la medición más baja en el 2001 con 1,39 millones toneladas res c/hueso. Del total de las importaciones para el 2015 se registraron 2,42 millones de toneladas res/ con hueso, en 2001 obtuvo su marca más baja en 1,38 millones de toneladas.

De acuerdo al análisis realizado por Roberto Vázquez Platero (2003) en su informe sobre la Situación y Perspectivas del mercado Internacional de carnes surge un patrón de comportamiento de los actores. Por un lado se encuentran los países exportadores netos, estos son: Brasil, Uruguay, Paraguay, Argentina en Latinoamérica que para la presente investigación podrían ser uno de los países que provean el insumo de carne roja a la empresa propuesta, y países como: Nueva Zelanda, Australia e India en otras partes del mundo. Por otro lado están los países importadores netos siendo estos Rusia, Japón, Corea, China, Hong Kong, Malasia, Indonesia y Chile. Como se puede ver el Ecuador no se encuentra en la lista de importadores frecuentes por lo que es un escenario positivo para la implementación de la propuesta. Y por último están un conjunto de países o bloques que son exportadores/importadores que participan activamente en el comercio tanto exportando como importando en los que se destacan Canadá y Estados Unidos.

- **Principales proveedores extranjeros de cárnicos**

En el análisis del contexto ganadero se destacaron dentro del top de los países de mayor producción y exportación de carne Estados Unidos de América y Brasil, estos dos como países que se encuentran a la cabeza de la lista de exportadores, seguido de países Latinoamericanos como: Argentina y Uruguay. Con este antecedente e identificados los países potenciales exportadores de carne vacuna, se ha considerado la probabilidad de importar cárnicos desde Argentina y Uruguay, por lo que se ha elaborado la siguiente lista de probables proveedores extranjeros:

Tabla 7.

Lista de exportadores Argentinos de cárnicos habilitados para el Ecuador (Anexo N° 1)

N°	Razón Social	Dirección Web/email	País	Ciudad
1	Agroindustrias Quilmes SA.	www.aqsa.com.ar	Argentina	Buenos Aires
2	Amancay S.A.	gproietto@amancay.com.ar	Argentina	Buenos Aires
3	Argall SRL	info@argall.com.ar	Argentina	Buenos Aires
4	Arre Beef S.A.	www.arrebeef.com	Argentina	Buenos Aires
5	Ciaber Carne Vacuna Argentina	www.ciaber.com	Argentina	Buenos Aires
6	Distribuidora de carnes del Sur SRL	dicasur@ciudad.com.ar	Argentina	Trevelin
7	Edgar A. Ciribe S.A.	www.ciribe.com.ar	Argentina	Gral Lagos
8	Friar S.A.	www.friarsa.com.ar	Argentina	Buenos Aires
9	Fridevi	www.fridevi.com.ar	Argentina	Viedma
10	Frigorífico Gorina S.A.I.C	www.friggorina.com	Argentina	Buenos Aires
11	Frigorífico Paladini S.A.	www.paladini.com	Argentina	Buenos Aires
12	Frigorífico Rioplatense S.A.I.C.F.	www.rioplatense.com	Argentina	Buenos Aires
13	Frimsa S.A.	www.frimsa.com.ar	Argentina	Escobar
14	IFSSA Industrias Frigoríficas del Sur	www.southagribusiness.com	Argentina	Tres de Febrero
15	Swift JBS Argentina S.A.	www.swift.com.ar	Argentina	Buenos Aires
16	MYT S.A.	mytsa@speedt.com.ar	Argentina	Buenos Aires
17	Patagonia Meat S.A.	www.southagribusiness.com	Argentina	La Pampa
18	Quickfood S.A.	www.quickfood.com.ar	Argentina	Martínez
19	Yocle S.A.	www.yocle.com	Argentina	Luján
20	Agrupación de Productores UL S.A. (productor)	www.urienloza.com.ar	Argentina	Del Viso
21	Cagnoli S.A. (productor)	www.cagnoli.com	Argentina	Tandil
22	Carnes Vireyes S.A. (productor)	pampasbreeders@uolsinectis.com.ar	Argentina	Buenos Aires
23	Asociación de productores de Limangus Argentinos	www.limangus.org.ar	Argentina	Buenos Aires
24	Urien Loza S.A.	www.urienloza.com.ar	Argentina	Del Viso

Fuente: Guía de exportadores: registro de exportadores de carne vacuna (IPCVA, 2016)

Elaborado por: la Autora

En el caso de importar desde Uruguay, en éste país se encuentran organizados los productores exportadores de carne vacuna a través de la Unión de Exportadores del Uruguay UEU entidad en la cual se encuentran registrados los siguientes socios:

Tabla 8.

Lista de exportadores Uruguayos de cárnicos habilitados para el Ecuador

Nº	Razón Social	Dirección Web/email	Dirección - teléfonos
1	Establecimiento Colonia S.A.	www.emis.com E-mail: ftacuaremb@ft.com.uy	Ruta 22 Km 30 Tararías Colonia CP 70002 Tel.:(598) 4574 2115 Telefax: (598) 4574 3319
2	Frigorífico Canelones S.A.	www.sialparis.com E-mail : natural@canelonesfoods.com	Calle Pando s/n CP 90000 Canelones Tel.: (598-332) 2718 Telefax: (598-332) 4914
3	Frigorífico Schneck – Suc. Calos Schneck S.A.	www.acg.com.uy E-mail: info@schneck.com.uy Internet: www.schneck.com.uy	Suc. Carlos Schneck S.A. Camino Colman 4598 CP 12400 Montevideo Tels.: (598-2) 320 3281 - 320 9300 - 320 1393 Telefax: (598-2) 320 3282
4	Frigocerro S.A.	http://www.uruguay-directorio.com/1171_frigocerro-sa-frigorifico-durazno E-mail: info@frigocerrofoods.com	Misiones 1372 of. 802 CP 11000 Montevideo Tels.: (598-2) 916 0472 - 916 7118 Telefax: (598-2) 915 2077.uy
5	INALER S.A.	www.planetauruguay.com/inaler-sa-san-jose-F1209C30713 E-mail: ftacuaremb@ft.com.uy	Piedras 437 11000 Montevideo Tel.: (598-2) 916 0105 Telefax: (598-2) 916 0953
6	Frigorífico Las Moras – Chiadel S.A.	web: www.frigorificolasmoras.com.uy E-mail: info@frigorificolasmoras.com.uy	Chiadel S.A. Cno. Tomás Aldabalde s/n La Paz CP 90100 Canelones Tels.: (598-2) 362 2119 Telefax: (598-2) 362 2419
7	Frigorífico La Piedras S.A.	www.importgenius.com E-mail: exportaciones@laspiedrascarnes.com.uy	Ruta 36 Km 26.100 El Colorado CP 90200 Canelones Tel.: (598-2) 367 8261 Telefax: (598-2) 367 8262/63
8	Frigorífico Matadero Carrasco S.A.	E-mail: info@frigorificocarrasco.com.uy	Cno. Carrasco N.º5 Paso Carrasco CP 14002 Canelones Tels.: (598-2) 601 4002/08

			Telefax: (598-2) 601 4014
9	Frigorífico Matadero Pando – Ontikor S.A.	http://www.fmp.com.uy/ E-mail : fmp@fmp.com.uy	Ontilcor S.A. Cno. de las Tropas - Ruta 75, Km 34 - Pando 91000 Canelones Tels.: (598-2) 292 2093 - 292 2693 Telefax: (598-2) 292 6303
10	Frigorífico la Caballada – Cledinor S.A.	E-mail: ftacuaremba@ft.com.uy	Cledinor S.A. Costanera Tomós Berrete s/n y Pascual Harriague Paraje La Caballada 3Â° Sección Salto 50000 Salto Tel: (598) 73 39 448 Fax: (598) 73 39 448
11	Frigorífico San Jacinto – Niera S.A.	E-mail: nireasls@niera.com.uy	Niera S.A. Ruta 7 Km 59,500 - San Jacinto CP 91300 Canelones Tels.: (598-399) 2446 Telefax: (598-399) 2123
12	Frigorífico Sarubbi – Sirsil S.A.	E-mail: sirsil@adinet.com.uy	Sirsil S.A. Cno. Coronel Raíz 2764 CP 12400 Montevideo Telefax: (598-2) 400 9028 - 320 1404
14	Frigorífico PULSA S.A Minerva Foods Company	E-mail: pulmelo@adinet.com.uy	Reconquista 517, Apto. 3 11100 Montevideo Tels. : (598) 2915 0510 - (598) 291 66303 Telefax: (598) 29153563
15	LORSINAL S.A.	E-mail: lorsinal@lorsinal.com.uy	Cno. Melilla 10270 12500 Montevideo Tel: (598-2) 322 8661 Fax: (598-2) 322 8661

Fuente: Guía de exportadores Uruguay (ACG, 2016)

Elaborado por: la Autora

IV.B.2. Mercado Nacional de Cárnicos

Los productores de cárnicos y embutidos nacionales seleccionados para considerarlos en la base de datos de proveedores de la empresa han sido seleccionados en base a tres parámetros: calidad de su producto, puntualidad en la entrega y reconocimiento de marca, enlistados a continuación:

Tabla 9.

Proveedores nacionales de cárnicos y embutidos

Nº	Razón Social	Dirección Web	Ciudad	Dirección	Teléfonos
1	La Española	www.laespandola.com.ec	Guayaquil	Cosme Renella 216 y Av. De Las Américas Edf. La Española Piso 1 Of. 1	04-2395076
2	Projasa		Cuenca	Cdla. Católica Calle Antonio Machado 1-71 y Circunvalación	07-2341414
3	PRONACA	www.pronaca.com	Quito	Los Naranjos N44-15 y Av. De Los Granados	02-3976-400
4	Pollo Favorito S.A. Pofasa		Quito	Av. Eloy Alfaro s/n y Avigiras	02-2418-054
5	Meat Pro S.A.	www.meatpro-sa.com	Quito	Av. De Los Eucaliptos E2-60 y El Juncal	02-2479-613
6	La Suiza Cía. Ltda.	www.lasuiza.net	Quito	Juan Barrezueta N75-132 y Tadeo Benítez Pb.	02-2478-017
7	La Europea	www.laeuropea.com.ec	Cuenca	Remigio Crespo y Lorenzo Piedra	07-2860770
8	Juris Cía. Ltda.	www.juris.com.ec	Quito	Domingo Segura N64-36 y Bellavista	02-2598-921
9	Integración Avícola Oro Cía. Ltda.		Quito	José Andrade Oe1-103 y Juan De Sélis	02-248550
10	Federer Cía. Ltda.	www.gut-federer.com	Quito	La Tolita N26-478 y Av. De Los Conquistadores	02-2223-115
11	Embutidos la Vienesá	www.lavienesá.com.ec	Guayaquil	Cdla. Las Acacias, Calle Arturo Serrano s/n y Los Ríos.	04-3853047
12	El Salinerito	www.elsalinerito.com	Quito	Mallorca N24-290 y Coruña Sector La Floresta	2528-692
13	Alimentos Don Diego	www.dondiego.com.ec	Quito	Calle De Las Higueras N65-132 y Eloy Alfaro Sector Carcelén	02-2453-408

Fuente: La barra: Guía de proveedores de cárnicos y embutidos (La Barra, 2016)

Elaborado por: la Autora

IV.C. Estudio de Mercado

Según Kotler (2005) la búsqueda de una necesidad, siendo esta un “estado de carencia percibida” (pág. 5) mediante la aplicación de una herramienta de investigación, permite que a través del proceso analítico se realiza un proceso con “enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de información para el proceso de toma de decisiones” identificada como investigación de mercado. Permitted de esta manera conocer las características del producto, el mercado al que se enfoca y el precio estimado.

IV.C.1. Objetivos de la Investigación de Mercado

Determinar la existencia de la necesidad de un servicio de provisión de cárnicos y embutidos que cumplan con sus expectativas, como estrategia de integración hacia atrás para los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito.

IV.D. Segmentación de Mercado

IV.D.1. Segmentación Geográfica

Los servicios de la empresa propuesta, atenderá las necesidades de mercado del Distrito Metropolitano de Quito, el cual se encuentra dividido en Administraciones Zonales las cuales actualmente son 8 (ocho) y que a su vez se fraccionan en parroquias, 32 (treinta y dos) urbanas (ciudad), 33 rurales y suburbanas.

Tabla 10.

Administraciones Zonales Distrito Metropolitano de Quito

Zonas Metropolitanas

1. Administración Zonal La Delicia
2. Administración Zona Calderón
3. Administración Zona Norte Eugenio Espejo
4. Administración Zona Centro Manuela Sáenz
5. Administración Zona Sur Eloy Alfaro
6. Administración Zona de Tumbaco
7. Administración Zona Valle de Los Chillos
8. Administración Zona Quitumbe

Fuente: Ilustre Municipio de Quito

Elaborado por: el Autor.

IV.D.2. Segmentación Económica

En cuanto a la segmentación económica, se han identificado los establecimientos que por su nivel de inversión se encuentran registrados como pequeñas, medianas y empresas grandes hasta el año 2015, en la Superintendencia de Compañías.

IV.E. Universo y Muestra de Investigación de Mercado

IV.E.1. Determinación del Universo

Según datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías (SC), en sus registros de empresas dedicadas al sector de los alimentos, se encuentran 196 restaurantes parrilleros ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito, dato que ha sido considerado para la presente investigación de Mercado.

IV.E.2. Determinación de la Muestra

La muestra es considerada como una porción significativa del universo a investigar, en tanto que las investigaciones de mercado son costosas, por lo que se aplicó la fórmula para universos conocidos en la cual se identifican las siguientes variables:

n	=	Muestra ¿?
N	=	Universo (196 restaurantes)
z^2	=	Nivel de confianza (constante de 1,92)
p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad de fracaso
e^2	=	Margen de error 10%

UNIVERSO 196 Restaurantes de Quito

Fórmula.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + z^2 \times p \times q}$$

Desarrollo de la fórmula.

$$N = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + z^2 \times P \times Q}$$

$$N = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 196}{0.1^2 (196-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$N = \frac{188,2}{2,9104}$$

$$N = 64.677845$$

$$N = \mathbf{65 \text{ muestra}}$$

La muestra significativa que se ha tomado como referencia para la presente investigación es de 65 encuestas direccionadas a los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito.

IV.F. Instrumento de Investigación

Como medio de recolección de información se ha utilizado la encuesta debido a que es un instrumento de investigación altamente confiable, utiliza un cuestionario de preguntas cortas de preferencia cerradas para disminuir el margen de error de la investigación. (Ver Anexo N° 2)

IV.G. Análisis e Interpretación de datos

Las encuestas se aplicaron a 65 restaurantes parrilleros del Distrito Metropolitano de Quito.

PREGUNTA N°. 1

1) ¿En su negocio, qué tipo de carnes son las preferidas por los consumidores?

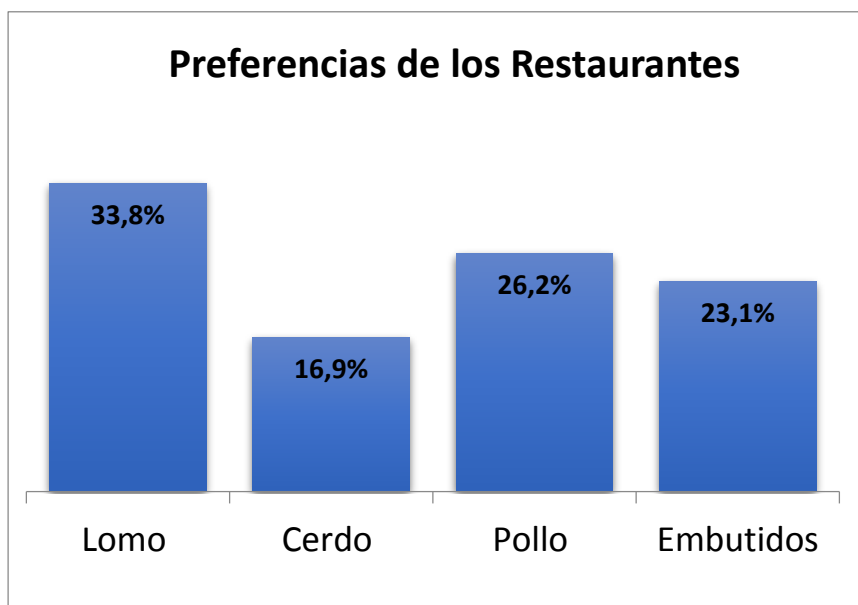


Gráfico 4 – *Pregunta 1*
Fuente. Investigación Propia
Elaborado por: la Autora

Análisis e Interpretación de datos:

Mediante la pregunta No. 1 se determinó el tipo de producto que los locales comerciales y restaurantes que expiden o procesan carnes, siendo el lomo el que mayor preferencia posee dentro de los consumidores y el producto de cerdo, se ha mantenido como el más bajo. Esto permitió establecer que los productos que se colocan con mayor facilidad en el mercado son el lomo y el pollo seguido de los embutidos. Pudiéndose determinar que los requerimientos de insumos de los restaurantes parrilleros en un alto porcentaje son las carnes rojas, con su variación y cortes de lomos, seguido de los embutidos, determinándose de esta manera la línea de negocio.

PREGUNTA N°. 2

2) ¿Cuál es la frecuencia de compra de estos productos en su restaurante?

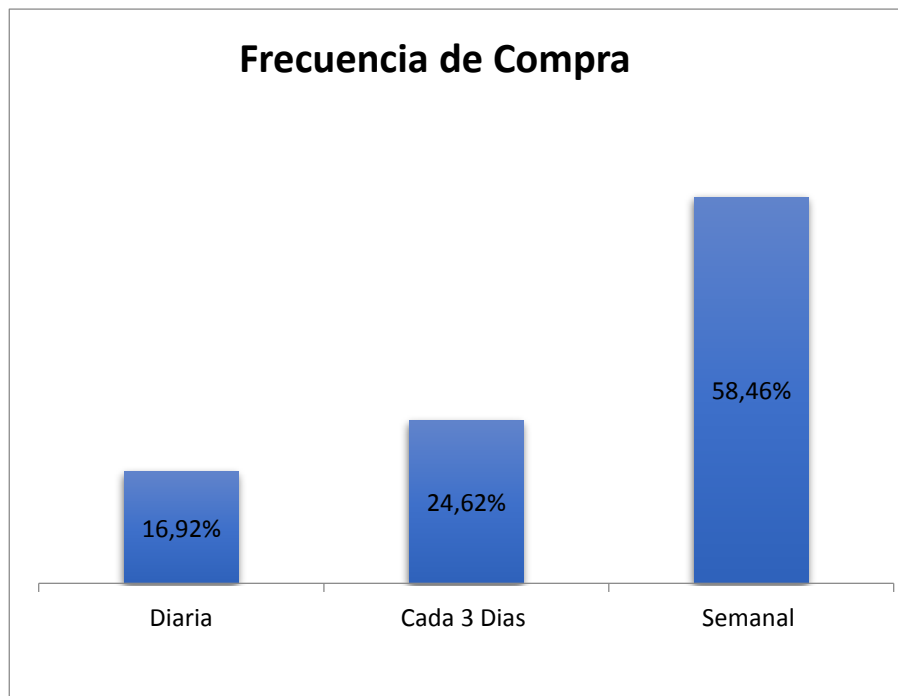


Gráfico 5 – *Pregunta 2*
Fuente. Investigación Propia
Elaborado por: la Autora

Análisis e Interpretación de datos:

La frecuencia de compra de los restaurantes y locales comerciales que expiden o procesan carnes, permite establecer el mercado actual al cual se debe enfocar la distribución de carnes nacionales o importadas. Entre los locales que se encuestaron, se determinó que la frecuencia es semanal, por ser un producto perecible. El dato referencial del porcentaje de consumo en cuanto a la frecuencia de compra de los insumos que requieren los restaurantes parrilleros se enfoca a que la mayoría compra semanalmente, dato porcentual que servirá de referencia para la determinación de las ventas de los productos.

PREGUNTA N°. 3

3) ¿Qué busca en su proveedor de carnes?



Gráfico 6 – *Pregunta 3*
Fuente. Investigación Propia
Elaborado por: la Autora

Análisis e Interpretación de datos:

Es necesario conocer cuáles son las necesidades de los posibles clientes, para poder enfocar el servicio y cumplir con las expectativas del mercado. Entre las principales necesidades de los clientes hacia los proveedores ellos prefieren la calidad de los productos seguida del precio, y estas estrategias de promoción son determinantes al momento de la compra. Esta pregunta fue considerada como directriz para determinar la ventaja competitiva de la empresa propuesta, pues los clientes buscan en mayor porcentaje que los cárnicos y embutidos cumplan con las normas de calidad exigidas, y en segundo lugar el determinante de decisión de compra es el indicador precio.

PREGUNTA N°. 4

4) ¿La carne que recibe de su proveedor habitual, es producto nacional o importado?



Gráfico 7 – *Pregunta 4*
Fuente. Investigación Propia
Elaborado por: la Autora

Análisis e Interpretación de datos:

En cuanto a las preferencias del origen de los productos que se consumen actualmente en los clientes encuestados, el producto nacional es el de mayor consumo, aunque no es el único, ya que existen registros que las carnes importadas también son consumidas. La respuesta a la preferencia del producto con relación a la procedencia, únicamente el 26,15% determinaron que comprarían cárnicos y embutidos importados, lo cual determina que en nuestro stock de productos se debe considerar una tercera parte de la oferta con productos importados y el 75% restante será de oferta nacional, a fin de que se pueda suplir las necesidades de todos los clientes.

PREGUNTA N°. 5

5) ¿Cuál cree usted, que es la principal característica en un producto importado?

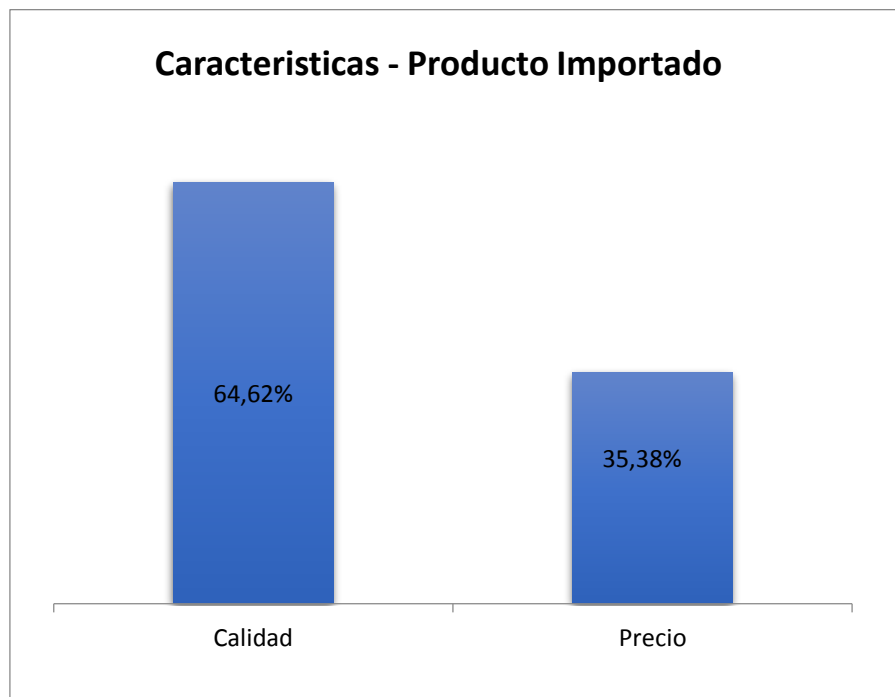


Gráfico 8 – *Pregunta 5*
Fuente. Investigación Propia
Elaborado por: la Autora

Análisis e Interpretación de datos:

Los clientes encuestados tienen como preferencia el producto nacional, pero el producto importado es muy apreciado por su calidad, textura y suavidad de las carnes, lo que facilita brindar un producto final de calidad. Lo que los clientes no aceptan del producto importado es el precio, que por costos es mucho mayor al precio del producto nacional.

PREGUNTA N°. 6

6) ¿Cuál cree usted, que es la principal característica en un producto nacional?

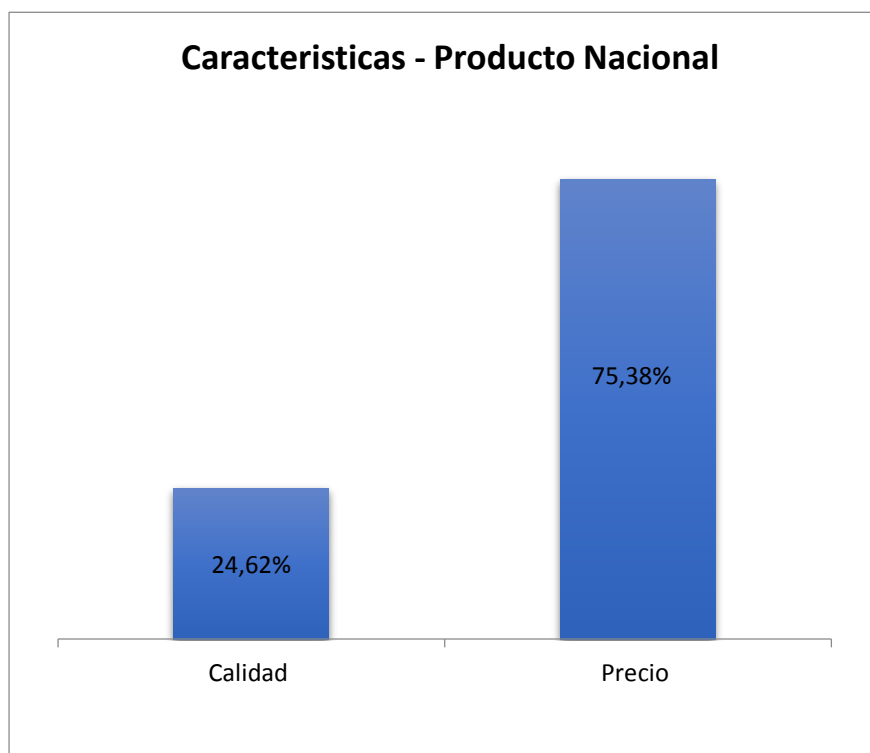


Gráfico 9 – *Pregunta 6*
Fuente. Investigación Propia
Elaborado por: la Autora

Análisis e Interpretación de datos:

Lo que los clientes prefieren del producto nacional es el precio, que por costos es mucho menor que el del producto importado. Este indicador es una de las variables por las cuales los productos cárnicos más factibles para realizar la integración hacia atrás son los nacionales, pues los futuros clientes buscan precios bajos en relación a alta calidad del producto.

IV.H. Resultados Generales de la Investigación de Mercado

La investigación de mercado realizada a 65 restaurantes parrilleros del D. M. de Quito, determinó los siguientes resultados generales:

- **Tipos de Carnes**

Los clientes potenciales tienen gran preferencia por la carne de lomo y pollo seguido de los embutidos, lo que muestra que estos productos son los claves para la comercialización.

- **Frecuencia de Compra**

Los restaurantes de la ciudad de Quito registra una frecuencia de compra semanal en un 58.46%, y cada tres días en un 24.62%; lo que indica que la comercialización de carnes es constante y de movimiento diario.

- **Ventaja Competitiva**

Con referencia a la característica del producto, para la decisión de compra, los clientes potenciales manifestaron que ésta ventaja competitiva estará en relación a la calidad del producto, siendo por tanto este indicador el referente en sus compras.

- **Producto**

En cuanto a la comercialización de insumos para restaurantes parrilleros, se pudo determinar que el producto que ellos prefieren consumir es de producción nacional debido a varias condiciones: precio como primer indicador pues al ser costos manejables pueden garantizarse un margen de rentabilidad razonable, seguido de la frescura, pues esto determina la calidad del producto, por tanto, entre los restaurantes encuestados, el 73.85 % realiza consumos de carne nacional.

- **Características del Producto**

Teniendo en cuenta el punto de vista de los clientes sus preferencias con relación al producto nacional es por el precio y el producto importado por la calidad.

- a. Los clientes, conocen y han probado el producto importado y nacional, y los referentes son el precio y la calidad respectivamente.
- b. La frecuencia de compra por parte de los restaurantes encuestados, muestra un comercio de forma muy regular.

- c. Los productos como lomo, pollo y embutido son los productos estrellas para la venta.
- d. Las preferencias del cliente, varían de acuerdo a los referentes de precio y calidad.

CAPÍTULO V

LA EMPRESA Y SU FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

V.A. Identidad Corporativa

La identidad corporativa de la empresa se encuentra constituida por varios elementos tanto gráficos como filosóficos descritos a continuación, pues estos definen la vida misma de la organización, pues así la van a ver sus clientes potenciales y la competencia, de allí la importancia de definirla con claridad.

V.A.1. Nombre de la Empresa propuesta

Tomando como referencia que los clientes potenciales son los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito, su línea de negocio es la comercialización de cárnicos y embutidos y según los resultados de la encuesta la procedencia de los productos será de producción nacional en mayor porcentaje. Esto no descarta que dentro del portafolio de productos se pueda tener un bajo porcentaje de cárnicos importados, a fin de no romper con la norma legal de la prohibición de importación de determinados cárnicos. En tal circunstancia el nombre propuesto para la futura empresa proveedora de cárnicos y embutidos es:

***Proveedora de Cárnicos
Morales & Asociados Cía. Ltda.***

V.A.2. Marca de la Empresa propuesta

La marca propuesta se encuentra estructurada por tres elementos: el logotipo formado por las letras, el isotipo que es la imagen que acompaña al logotipo y el isologotipo que es la conjugación de los dos elementos gráficos, como se aprecia a continuación:



Cárnicos Morales & Asociados
“Cárnicos Premium para los mejores parrilleros”

Gráfico 10 – Marca
Fuente. Investigación Propia
Elaborado por: la Autora

V.A.3. Slogan de la empresa propuesta

El slogan que revela la línea de negocios para los clientes potenciales de la Proveedora de Cárnicos Morales & Asociados en el presente caso se ha elegido el slogan:

“Cárnicos Premium para los mejores parrilleros”

V.B. Línea de Negocio

La línea de negocio de la empresa “Cárnicos Morales & Asociados, gira en torno a acuerdos contractuales con las empresas productoras y proveedoras de cárnicos y embutidos, con la finalidad de realizar el proceso de venta en volúmenes significativos de sus productos, facilitándoles los procesos de marketing y comercialización. Para el efecto se firmarán contratos en los que se estipule los compromisos de ambas partes y sobre todo las políticas en cuanto a:

- a. Provisión directa del productor al consumidor los cárnicos y embutidos.
- b. Políticas en cuanto a calidad y cortes de los cárnicos solicitados.

- c. Normas de cumplimiento en plazos de recepción del pedido y entrega de los insumos a los restaurantes parrilleros.
- d. Políticas y normas de comercialización y cobro de comisiones.

En conclusión la línea de negocio de la empresa “Cárnicos Morales & Asociados se sustenta en las *“Ventas y Comisiones de Cárnicos y embutidos nacionales e importados a los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito”*.

V.C. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional de una empresa define el comportamiento de cada uno de sus colaboradores, además de verse reflejada ante sus clientes cautivos y potenciales, dejan evidenciar la línea de negocio y determinan el comportamiento de cada uno de sus empleados, en los siguientes elementos: misión, visión y valores y principios corporativos.

V.C.1. Misión

Para el diseño de la misión de la empresa proveedora de cárnicos y embutidos *Cárnicos Morales & Asociados*, se han considerado varios elementos entre ellos: la identidad corporativa, portafolio de productos, clientes potenciales y valores – principios corporativos.

Tabla 11.
Determinación de la Misión

Interrogantes	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestro negocio?	IDENTIDAD CORPORATIVA	Empresa comercializadora de cárnicos y embutidos.
¿Cuáles son nuestros valores y principios corporativos?	NUESTRA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	Credibilidad Calidad en los productos.
¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen o tratan de satisfacer?	PRODUCTOS SERVICIOS	Provisión de productos cárnicos y embutidos de calidad, nacionales y extranjeros.
¿A quién se satisface o quiénes son los clientes o grupos que atiende la empresa?	TARGET	Restaurantes Parrilleros del Distrito Metropolitano de Quito.
¿Con qué recursos y tecnología se satisfacen las necesidades de los clientes?	RECURSOS	Portafolio de proveedores de productos cárnicos y embutidos de alta calidad de producción nacional e internacional.

Fuente: Administración Aplicada Ejercicios y casos de estudio Hernández Petra. (2004)
Elaborado por: la Autora

Una vez analizado y descritos cada uno de los elementos de la empresa de ***Cárnicos Morales & Asociados***, se propone la siguiente misión como parte de su filosofía organizacional.

Nuestra Misión
Cárnicos Morales & Asociados

Empresa comercializadora de cárnicos y embutidos de alta calidad, con la mejor cartera de proveedores nacionales y extranjeros para satisfacer las necesidades de dotaciones de los restaurantes parrilleros del Distrito Metropolitano de Quito.

V.C.2. Visión Organizacional

La visión organizacional permite a los empresarios proyectarse al futuro, a fin de construir una empresa con bases sólidas. Para el diseño de la visión se han considerado los parámetros dados por David (2005), mismos que se describen para la empresa *Cárnicos Morales & Asociados*, a saber:

- **Marco de Operación:** Distrito Metropolitano de Quito (espacial), restaurantes parrilleros registrados en la Superintendencia de Compañías, debido a que atienden a clientes de status medio, medio alto y alto.
- **Objetivos funcionales:** Aporta al “desarrollo de la matriz productiva” (Buen Vivir, 2013).
- **Habilidades:** Provisión de los mejores cortes de cárnicos y embutidos nacionales e importados a los mejores precios.

Nuestra Visión
Cárnicos Morales & Asociados

Para el 2021 ser líderes en provisión de cárnicos y embutidos nacionales e importados bajo la norma de Calidad Premium, para restaurantes parrilleros del Distrito Metropolitano de Quito.

V.C.3. Valores y Principios Corporativos

Los valores y principios corporativos, definen el estilo de vida de la organización tomando en consideración el marco de Responsabilidad Empresarial en relación con cada uno de sus grupos de referencia (steakholders), a fin de que sus clientes reconozcan la marca por sus vitalidades como empresa. Por tanto los valores que diferenciarán a la empresa “*Cárnicos Morales & Asociados*”, serán: calidad, credibilidad y cumplimiento.

Tabla 12.
Determinación de los Valores y Principios Organizacionales

VALORES PRINCIPIOS	Y	COMPORTAMIENTOS	IMPACTO
CALIDAD		Velar por el cumplimiento de normas INEN para la conservación y provisión de cárnicos por parte de los proveedores.	Reconocimiento social.
		Cortes exclusivos, que respondan con las necesidades de los clientes potenciales.	Confiabilidad del cliente externo
CREDIBILIDAD		Portafolio de productos cárnicos y embutidos de alta calidad de producción nacional e importada.	Confiabilidad de los clientes externos.
CUMPLIMIENTO		Garantía y calidad en el producto.	
		Exactitud, puntualidad y rigidez en la observancia y las acciones.	Fidelidad del Cliente

Fuente: Administración Aplicada Ejercicios y casos de estudio Hernández Petra. (2004)
Elaborado por: la Autora

V.D. Estructura Orgánica de la Empresa

V.D.1. Orgánico Estructural

El orgánico estructural de la empresa propuesta se encuentra formado por una pirámide organizacional vertical conformada por tres niveles jerárquicos, distribuidas por departamentos, siendo estos los siguientes:

- Nivel Estratégico: conformado por la Gerencia General.
- Nivel Funcional: estructurado por los departamentos de comercialización y ventas.
- Nivel Operativo: es el cual desarrolla las actividades primarias de la empresa, por lo que se lo identifica como el corazón del negocio, se encuentra conformado por las áreas operativas y de ventas.

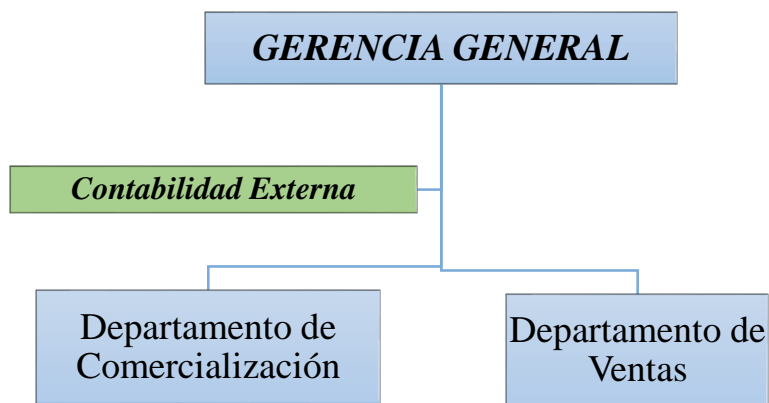


Gráfico 11 – *Orgánico Estructural*
 Fuente. Investigación Propia
 Elaborado por: la Autora

V.D.2. Orgánico Funcional

El orgánico funcional es clave para la adecuada organización de la empresa, por lo que este define las funciones generales y específicas de cada uno de los cargos, como se describe a continuación:

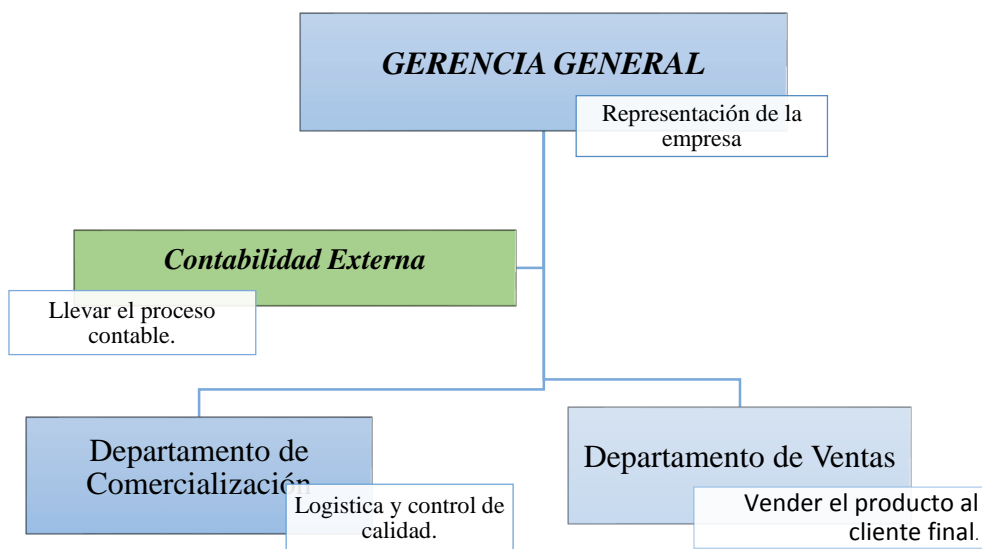


Gráfico 12 – *Orgánico Funcional*
 Fuente. Investigación Propia
 Elaborado por: la Autora

V.D.2.a. Nivel Estratégico

- **GERENCIA GENERAL**

Departamento : Gerencia General

Cargo : Gerente General

Nº de puesto : 1 (uno)

Formación Académica

Nivel de escolaridad : Título de tercer nivel (mínimo)
(Afín a los procesos de gestión empresarial)

Formación continua : Cursos relacionados a Gerencia

Idioma extranjero : Inglés avanzado

Experiencia Laboral: Mínimo 3 (tres) años

Responsabilidad :

Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa en actividades legales y de negociación, basado en un proceso de gestión empresarial para una adecuada toma de decisiones.

Funciones Específicas:

- Elaborar el plan estratégico organizacional de la empresa.
- Aprobar los planes operativos de cada uno de los departamentos.
- Liderar y gestionar las actividades organizacionales de la empresa.
- Tomar decisiones en relación a las necesidades de mercado.
- Liderar los procesos de negociación y de comercialización.
- Negociar y establecer alianzas estratégicas con los proveedores de cárnicos y embutidos.
- Aprobar procesos de ventas de montos superiores en el manejo contable de la empresa.

- Aprobar la contratación de personal para la empresa.
- Revisar y aprobar la contabilidad del periodo de la empresa.
- Revisar y aprobar la propuesta presupuestaria de cada uno de los departamentos.
- Aprobar y presentar los estados financieros a la Superintendencia de Compañías.
- Aprobar la presentación de las planillas del personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.
- Aprobar la presentación de los reportes tributarios al Sistema de Rentas Internas SRI.
- Establecer políticas y normas de comportamiento organizacional para la empresa.
- Definir sistemas de control y seguimiento para cada uno de las áreas y puestos de trabajo de la empresa.
- Firmar y legalizar las actividades contractuales de la empresa.
- Revisar, aprobar y firmar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.
- Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias.
- Supervisar la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Realizar el seguimiento y control de las actividades de los jefes de ventas y administrativo.

- Velar por mantener un adecuado clima organizacional en la empresa.
- Realizar acciones administrativas en conjunto con los jefes departamentales a su cargo.

V.D.2.b. Nivel Funcional

GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

Departamento : Gerencia de Comercialización

Cargo : Gerente de Comercialización

Nº de puesto : 1 (uno)

Formación Académica

Nivel de escolaridad : Título de tercer nivel (mínimo)
(Afín a negocios y ventas)

Formación continua : Cursos relacionados a estrategias de ventas.

Idioma extranjero : Inglés medio

Experiencia Laboral: Mínimo 3 (tres) años

Responsabilidad :

Control, seguimiento y retroalimentación de los procesos de comercialización de cárnicos y embutidos entregados a los clientes.

Funciones Específicas:

- Elaborar el plan operativo del área de comercialización.
- Elaborar un mapeo geográfico de los clientes cautivos de la empresa.
- Establecer rutas para visita a los clientes.
- Establecer calendario de visitas a los clientes.
- Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos.
- Optimizar los procesos de trabajo.

- Realizar visitas a los clientes durante la entrega de los productos por parte de los proveedores.
- Realizar controles de calidad.

GERENCIA DE VENTAS

Departamento : Gerencia de Ventas

Cargo : Gerente de Ventas

Nº de puesto : 1 (uno)

Formación Académica

Nivel de escolaridad : Título de tercer nivel (mínimo)
(Afín a negocios y ventas)

Formación continua : Cursos relacionados a estrategias de ventas.

Idioma extranjero : inglés medio

Experiencia Laboral: Mínimo 3 (tres) años

Responsabilidad :

Gestionar las actividades del departamento de ventas, a fin de cumplir con las metas establecidas en el plan estratégico organizacional de cada periodo.

Funciones Específicas:

- Crear un portafolio de proveedores nacionales y extranjeros
- Crear un portafolio de clientes potenciales.
- Elaborar el plan operativo del departamento de ventas.
- Establecer las necesidades presupuestarias del departamento de ventas.
- Crear una base de datos de clientes potenciales para el consumo de cárnicos y embutidos nacionales y extranjeros.

- Generar una base de datos de clientes potenciales para el para el consumo de cárnicos y embutidos nacionales y extranjeros.
- Realizar procesos de investigación de las necesidades de los consumidores con referencia a cortes de carnes y tipos de embutidos.
- Cumplir con los objetivos y metas establecidas en el plan operativo de ventas del periodo.
- Organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de las actividades de sus colaboradores departamentales.
- Cumplir con la meta del departamento de ventas para el periodo anual.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Cierre de procesos de negociación de venta y comercialización de cárnicos.
- Realizar el seguimiento y control de las actividades de los vendedores que se encuentra bajo su responsabilidad.
- Establecer las hojas de ruta de los vendedores.
- Atender y canalizar al área pertinente las posibles quejas de los clientes
- Llevar un sistema de control de postventa.

V.D.2.c. Nivel Operativo

CONTABILIDAD Y FINANZAS

El nivel operativo para inicio de las actividades de la empresa se encuentra conformado únicamente por Contabilidad General, actividades que son de contratación externa pues no justifica la contratación de un contador a tiempo completo.

Cargo : Contador General

Nº de puesto : 1 (uno)

Formación Académica

Nivel de escolaridad : Título de tercer nivel (Contador CPA)

Formación continua : Actualización tributaria

Idioma extranjero : No indispensable

Experiencia Laboral: Mínimo 3 (tres) años

Responsabilidad

Llevar el proceso contable a cabalidad desde la journalización de documentos hasta la presentación de los estados financieros a los órganos de control.

Funciones específicas:

- Llevar el proceso contable
- Elaboración y presentación de los estados financieros.
- Presentación de impuestos y tributación
- Determinación de costos del producto.
- Seguimiento de cuentas por cobrar y pagar.
- Análisis financiero para futuras inversiones.
- Reporte semanal de la contabilidad a la Gerencia General.

V.E. Marco Legal para la Constitución de la Empresa

La empresa “*Cárnicos Morales & Asociados*”, iniciará sus operaciones mediante el cumplimiento legal de las acciones requeridas dentro del marco legal vigentes, su forma jurídica de constitución será mediante la figura de Responsabilidad Limitada cuyas siglas son Cía. Ltda., para el efecto se requiere obtener los siguiente:

- Minuta pública notariada para la conformación de la compañía.(Notaria Pública)
- Registro Mercantil.(SC)
- Registro Único del Contribuyente (SRI)

- Permiso de funcionamiento Municipal
- Patente municipal
- Certificado de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Normativa Técnica Sanitaria Sobre Prácticas Correctas De Higiene (PCH)
- Resolución ARCSA 057 (11-09-2015). Normativa técnica sanitaria sobre prácticas correctas de higiene para establecimientos procesadores de alimentos.
- Reforma al Acuerdo 4712 Permisos de Funcionamiento – Acuerdo 5004.

CAPÍTULO VI ESTUDIO TÉCNICO

VI.A. Levantamiento de Procesos

La naturaleza del emprendimiento que se propone, tiene como giro de negocio el mapeo tanto de proveedores de cárnicos como de los clientes que en el presente caso son los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito, para el efecto se requiere de un proceso de negociación de doble vía (proveedores y compradores), un segundo proceso operativo que es la facturación del pedido y finalmente el tercer proceso de pago de comisiones. Estos tres procesos son descritos y diagramados a continuación:

VI.A.1. Proceso de Negociación

El proceso de negociación tiene dos subprocesos, el primero que corresponde a la negociación con proveedores, donde se genera la búsqueda y establecimiento de una relación de vinculación entre el propietario – productor de cárnicos y embutidos que adquiere un rol protagónico de proveedor y un segundo subproceso que es la negociación con compradores.

VI.A.1.a. Subproceso de Negociación con Proveedores:

- **Descripción Subproceso de negociación con Proveedores:** Firma de un contrato de servicios y confidencialidad con la empresa productora y proveedora de cárnicos y embutidos, en la cual “Cárnicos Morales & Asociados” ofrece vender los productos cárnicos y embutidos de calidad a cambio de una comisión, para el efecto se crea una “base de datos con la descripción del proveedor y los productos que ofrece”. Éste paso permite generar una cartera de proveedores de los que dispone la empresa para realizar la búsqueda de compradores de los productos que estos ofrecen.

VI.A.1.b. Subproceso de Negociación con Compradores:

La empresa “Cárnicos Morales & Asociados” cuenta con una base de datos de 196 Restaurantes Parrilleros, compradores de cárnicos y embutidos, en caso de ser un cliente nuevo se realiza el mismo procedimiento abriendo una cuenta que se ancla a la base de datos.

- **Descripción Subproceso de negociación con Compradores:** este subproceso inicia con la identificación de los 196 restaurantes parrilleros del D.M. de Quito, generando la cartera de clientes, luego del cual se realiza un listado de productos que se ofertarán.

Como paso seguido se realiza la generación de pedido, en este momento se genera una cartera de productos que corresponde a los tipos de carnes, cortes y embutidos que poseen cada uno de los proveedores o productores, con su correspondiente lista de precios.

En éste caso los vendedores reenvían a los compradores la cartera de productos para que los clientes realicen sus pedidos vía correo electrónico o telefónicamente.

Se genera el pedido por el comprador, y estos son ingresados al sistema, una vez que los pedidos se encuentran ingresados y se realiza el cierre del día de ventas, al día siguiente se “generan los pedidos del día anterior”, éste procedimiento sirve para consolidar la venta e ingresar las facturas definitivas que son enviadas a los productores o proveedores de cárnicos y embutidos, quienes son los encargados directos de despachar el producto.

• Diagramación del Subproceso de negociación con compradores

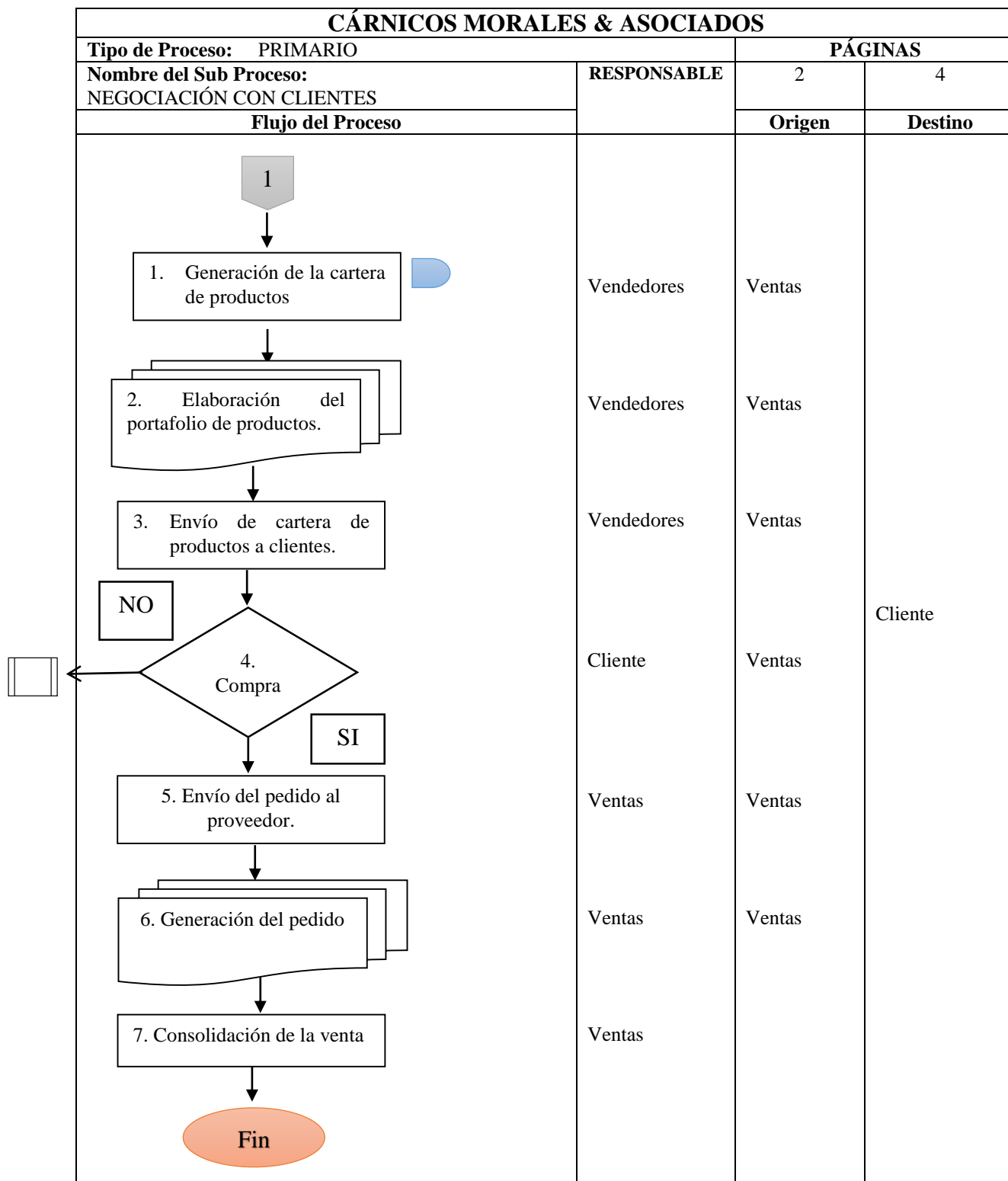


Gráfico 14 – Subproceso de Negociación con Compradores

Fuente. Investigación Propia

Elaborado por: la Autora

VI.A.2. Proceso de facturación

VI.A.2.a. Descripción del proceso de facturación:

La facturación es un proceso que inicia con la consolidación del pedido, donde el encargado de facturación (persona administrativa asignada) realiza el siguiente procedimiento:

- a. **Ingreso de los datos de las facturas** enviadas por las empresas proveedoras o productoras de cárnicos y embutidos, sean estas nacionales o extranjeras, de acuerdo a los pedidos realizados
- b. **Generación del estado de cuenta:** Luego del ingreso de todas las facturas al sistema, el siguiente procedimiento es la generación de estados de cuenta para envío al cliente para su posterior cancelación.
- c. **Pago de Facturas:** cuando el cliente realice el pago de las facturas pendientes, este debe aplicarse:

Pago de comisiones a “Cárnicos Morales & Asociados”

- a. Luego de receptado el pago se envía el dinero a las empresas proveedoras y productoras de cárnicos y embutidos, deduciendo la comisión de “Cárnicos Morales & Asociados”
- b. Una vez realizado el cruce del pago, se ingresan todos los datos para el reporte que se enviará a las empresas proveedoras.
- c. Generación de reporte para el envío a las empresas proveedoras.

Pago de Comisión al vendedor:

- a. Una vez que se haya pagado a las empresas proveedoras la diferencia de la factura descontando la comisión de “Cárnicos Morales & Asociados”, se pagará la comisión al vendedor realizando el cruce de comisiones de vendedores.
- b. Selección de comisiones según el vendedor para su correspondiente pago.

VI.A.2.b. Diagramación del subproceso de facturación y cobranza

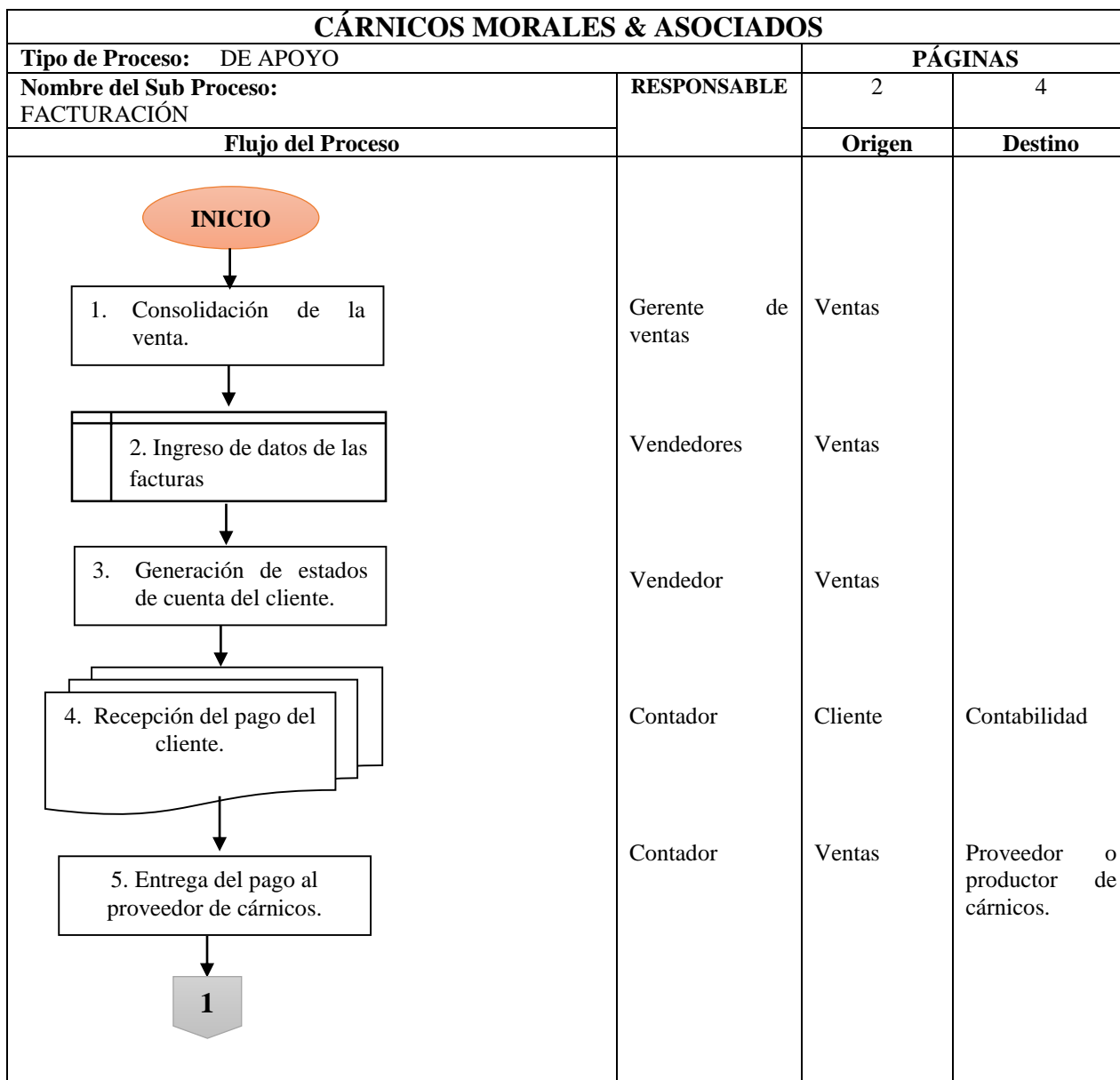


Gráfico 15 – *Subproceso de Facturación*
Fuente. Investigación Propia
Elaborado por: la Autora

VI.A.3. Proceso de pago de comisiones

Luego de la facturación y cobranza se realiza el pago de comisiones, proceso que inicia con la recepción del pago del cliente, se realiza la deducción de la comisión de la

venta. Para luego realizar el cruce de cuentas con los vendedores, para realizar el pago de comisión al vendedor.

Diagramación del subproceso de pago de comisiones

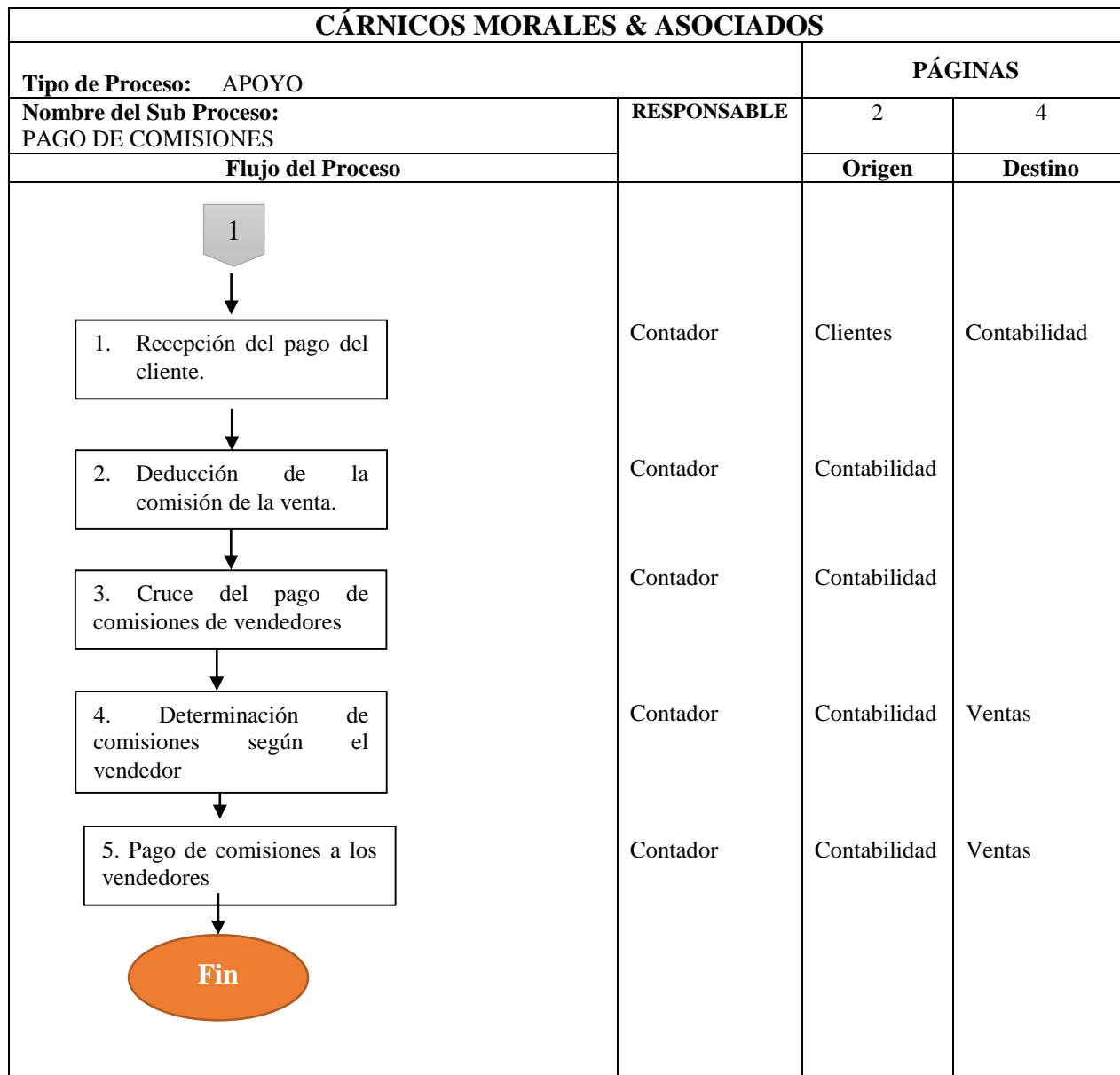


Gráfico 16 – Subproceso de Pago de Comisiones
 Fuente. Investigación Propia
 Elaborado por: la Autora

VI.B. Mezcla de Mercadeo

VI.B.1. Producto

El producto de la empresa “*Cárnicos Morales & Asociados*”, se encuentra conformado por la carne de ganado vacuno en diversos cortes y presentaciones según las

necesidades de los restaurantes parrilleros y embutidos como complemento a los requerimientos de los clientes potenciales.

VI.B.1.a. Descripción del Producto:

Los cárnicos y embutidos son los productos que comercializa la empresa “Cárnicos Morales & Asociados”, los cuales son descritos a continuación:

Sección I :	ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL
Capítulo 02 :	Carne y despojos comestibles
Partida Sist. Armonizado 0210 :	Carne y despojos comestibles, salados o en salmuera, secos o ahumados; harina y polvo comestibles, de carne o de despojos
SubPartida Sist. Armoniz. :	
SubPartida Regional 02102000 :	- Carne de la especie bovina
Código Producto Comunitario (ARIAN) 021020000-0000 :	
Código Producto Nacional (TNAN) 021020000-0000-0000 :	

Sección IV :	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS
Capítulo 16 :	Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos
Partida Sist. Armonizado :	
SubPartida Sist. Armoniz. :	
SubPartida Regional 16010000 :	Embutidos y productos similares de carne, despojos o sangre;
Código Producto Comunitario (ARIAN) 160100000-0000 :	
Código Producto Nacional (TNAN) 160100000-0000-0000 :	

Gráfico 17 - Descripción del producto

Fuente. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador – (2009)

Los cárnicos y embutidos son tejidos de origen animal, de preferencia muscular, que los seres humanos consumen como fuente principal de proteínas. Más allá de su correcta clasificación biológica, otros animales, como los mamíferos marinos, se han considerado a veces carne y a veces pescado. (Toussaint-Samat, 2003)

La carne de res (*Bos taurus*) es la carne procedente de un animal no menor a 3 años de edad y que pese 500 kg., antes de su sacrificio, la carne es de color rojo en diferentes tonalidades, su contenido graso medio o alto según la raza y alimentación de la res.

Una variedad de la carne de res es la de ternera la cual proviene de un animal de no más de dos meses de vida, alimentado solo con leche materna y que pese no más de 120 kilos al momento del sacrificio.

VI.B.1.b. Análisis del Producto

A continuación se presenta el gasto mensual de los principales productos alimenticios a nivel nacional, según datos proporcionados por el INEC para cierre del periodo 2015.

Tabla 13.

Gasto mensual por principales productos alimenticios a nivel nacional año 2015

Nacional		Urbano		Rural	
Arroz	6,5%	Carne de res	6,3%	Arroz	8,8%
Carne de res	6,3%	Leche líquida	6,2%	Carne de res	6,2%
Pan	5,8%	Pan	6,2%	Pan	4,9%
Leche líquida	5,4%	Arroz	5,7%	Pescado fresco	3,7%
Pescado fresco	4,2%	Pescado fresco	4,4%	Papa	3,5%
Pollo entero	4,1%	Pollo entero	4,4%	Queso	3,5%
Presas de pollo	3,9%	Presas de pollo	4,2%	Aceite Vegetal	3,5%
Queso	3,5%	Queso	3,5%	Azúcar	3,3%
Papa	2,9%	Papa	2,6%	Presas de Pollo	3,2%
Aceite vegetal	2,5%	Gaseosas	2,5%	Leche líquida	3,1%
Gaseosas	2,4%	Huevos de gallina	2,2%	Pollo entero	3,1%
Azúcar	2,4%	Aceite vegetal	2,1%	Carne de chancho	2,5%
Huevos de gallina	2,1%	Azúcar	2,1%	Sardinas y atún	2,4%
Carne de chancho	1,9%	Yogurt	1,9%	Gaseosas	2,2%
Sardinas y atún	1,9%	Carne de chancho	1,7%	Fideos	2,0%
Yogurt	1,6%	Sardinas y atún	1,7%	Tomate riñón	1,8%
Tomate riñón	1,6%	Tomate riñón	1,5%	Huevos de gallina	1,8%
Manzana	1,3%	Agua sin gas	1,4%	Cebolla Paiteña	1,6%
Cebolla paiteña	1,3%	Manzana	1,4%	Avena	1,3%
Fideos	1,3%	Plátano verde	1,2%	Plátano verde	1,2%
Resto de productos	37,1%	Resto de productos	36,7%	Resto de productos	36,4%
Total gasto	100,0%	Total gasto	100,0%	Total gasto	100,0%

Fuente. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016)

Según datos proporcionados por la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua realizada por el MAGAP en el periodo del 2013 se pudo identificar que en el país se produjeron hasta dicho periodo cerca de ocho millones de cabezas de ganado, de los cuales 5.1 millones eran ganado vacuno, seguido del ganado porcino con 1.2 millones. El resto se divide entre ganado ovino (739 mil cabezas), ganado asnal (107 mil),

caballar (307.9 mil), mular (118 mil) y caprino (104 mil). El cuadro siguiente muestra la evolución de la producción de ganado vacuno, carne de pollo y de cerdo en el país para el período 2002-2013.

Tabla 14.
Producción de cárnicos a nivel nacional, periodo 2002 - 2013

Año	Producción de ganado vacuno ¹	Producción carne de pollo (toneladas) ²	Producción carne de cerdo (toneladas) ³
2002	167.731	292.508	101.868
2003	163.961	324.277	105.995
2004	165.200	302.832	110.289
2005	158.298	258.399	114.757
2006	161.789	312.400	119.407
2007	149.522	273.286	124.244
2008	155.081	326.295	129.277
2009	166.637	289.225	134.514
2010	168.524	324.559	139.964
2011	174.919	446.632	145.634
2012	166.431	434.199	136.120
2013	168.706	498.399	142.752

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería: 2015

Como se puede observar en la tabla anterior existe crecimiento de la producción de carne de ganado vacuno, porcino y de pollo desde el 2002 hasta el 2013, lo cual favorece a la producción nacional y por ende al interés de mejorar la provisión de estos productos a los restaurantes parrilleros que es el grupo objetivo del presente estudio, es así que se ha desarrollado interés del gobierno en la creación de Centros de Abastecimiento Bovino, en los cuales se está trabajando en la puesta en marcha de 100 centros localizados en los polos de producción de animales destinados al abasto de carne a nivel nacional (MAGAP, 2015).

Todo esto promueve una integración hacia adelante en la cadena de valor para los productores a nivel nacional, es así que en la actualidad en el país, el mercado de embutidos

y carnes es dinámico en la medida que las empresas están ofreciendo soluciones innovadoras y especialmente dirigidas a los segmentos de consumidores y proveedores de la población.

Como parte del análisis nacional realizado se pudo identificar en la siguiente tabla el valor agregado de la industria de alimentos y bebidas en términos constantes.

Tabla 15
Valor agregado de la industria de alimentos año 2015

INDUSTRIA	VAB	%
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	1.729,2	100%
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	253,2	14,6%
Elaboración y conservación de camarón	585,2	33,8%
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	251,7	14,6%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	72,0	4,2%
Elaboración de productos lácteos	119,3	6,9%
Elaboración de productos de molinería y panadería	90,4	5,2%
Elaboración de azúcar	111,5	6,4%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	39,1	2,3%
Elaboración de otros productos alimenticios	103,8	6,0%
Elaboración de bebidas	102,9	5,9%

Fuente: Banco Central del Ecuador, cuentas nacionales anuales.(2015)

En la tabla anterior se puede observar que el aporte al Valor Agregado de la industria Alimenticia (VAB) es del 14.6% para la producción, procesamiento y conservación de cárnicos para el año 2015, con lo que se puede concluir que existen varias empresas dedicadas a este negocio en el mercado nacional, de los cuales se ha seleccionado las enlistadas en la Tabla 9 de este documento como proveedores de productos cárnicos.

A manera de conclusión se puede inferir que la industria de alimentos y bebidas es uno de los sectores industriales de especial atención, debido a que suple una de las necesidades básicas del ser humano, que es la alimentación. Por tanto, es importante cuidar

aspectos como calidad del producto, salubridad, y precio en respuesta a los requerimientos mencionados.

VI.B.2. Precio

En el Acuerdo Ministerial N° 016 emitido por el MAGAP, emitido el 08 de febrero del 2014, artículo 3, que hace referencia al precio, se establece que para “el cálculo del precio total del bovino en pie basado en la razón de indexación (%) se dará la siguiente fórmula: **Precio de bovino en pie** = (PVA (peso vivo del animal en libras)) * ((% de indexación * PLCRSH (precio de libra de carne de res sin hueso publicado mensualmente en la página web del MAGAP))” (pág. 4)

Partiendo de lo establecido en la Ley, el MAGAP realizó la publicación de los precios oficiales de los cárnicos, rubros que “debe pagar el productor por la arroba de carne de ganado bovino es de USD 35 dólares” (MAGAP, 2014, pág. 1), además se especificó que el costo de la libra de carne en pie, el precio oficial en ferias es para “bovino en pie toretes \$ 0,93 USD, en pie toros \$ 0,90 USD, en pie vacas \$ 0,80 USD, en pie vaconas \$ 0,82 USD” (MAGAP, 2014, pág. 1)

Como se puede ver el precio oficial es menor a un dólar por libra de carne de res en pie cualquiera que fuere la condición del animal, para poder proveer cárnicos a nuestros clientes se debe incurrir en costos de faenamiento, control de calidad y empaque del producto, rubros que se ha considerado no tomar en cuenta, pues nuestros proveedores serán empresas realicen los procesos mencionados y garanticen la entrega del producto al cliente, cumpliendo parámetros de calidad. En tal circunstancia se la tomado en consideración a PRONACA y LA ESPAÑOLA, que son las que cumplen dichos requerimientos y por tanto el precio final será establecido por las mismas, a fin de ser competitivos en el mercado. Y en cuanto a la importación de producto extranjero se ha considerado los proveedores Argentinos

debido a la calidad y cortes de los cárnicos. Es estima obtener un 2.5% de comisión por la colocación del producto del proveedor al cliente final, rubro que será representativo para el proveedor pues este no incurrirá en búsqueda de clientes y marketing del producto. Por tanto, a continuación se realiza un estudio de costos del producto nacional y extranjero.

VI.B.2.a. Costo del producto nacional

Una vez analizados los precios de venta de cárnicos y embutidos por los proveedores nacionales se ha seleccionado dos proveedores finales que son PRONACA y LA ESPAÑOLA, listas de precios que se han analizado (Anexo 3), determinándose que los de mejor calidad y menor precio son los ofertados por PRONACA, empresa con la que se estima realizar los primeros procesos de negociación, a continuación se establece la tabla de precios de los productos.

Tabla 16
Costo de cárnicos y embutidos nacionales

	DESCRIPCIÓN	Libra (\$ usd)	Kilos (\$ usd)
CARNES	LOMO DE ASADO	4,54	10,00
	LOMO FINO	5,67	12,50
	STEAK SUIZO	2,90	6,40
	SALÓN	3,36	7,40
	PICANA	4,74	10,45
	T-BONE NACIONAL	6,71	14,80
EMBUTIDOS	CHORIZO PARRILLERO UP - AA - 36 mm x 7 cm	1,81	3,99
	CHORIZO CUENCANO 1 KILO	2,09	4,61
	OLMA UP 36mm x 8cm	1,75	3,85

Fuente. Pronaca 2016
Elaborado por: la Autora

Es importante señalar que los precios de los productos más consumidos se los ha listado, de los cuales para estudio de caso del presente proyecto se tomará en referencia el precio del kilo del lomo de asado que es de \$10,00 USD, y en cuanto a los embutidos se ha considerado el costo del chorizo parrillero a \$ 3,99 USD el kilo y las olmas a \$ 3,85 el kilo.

Para inicios de negociación se ha considerado a PRONACA como proveedor inicial, no se descarta que conforme crezca la empresa y de requerirse cortes especiales, se pueda considerar nuevos proveedores.

VI.B.2.b. Costo del Producto Importado

El valor total a cancelar por el importador es la suma de los impuestos antes mencionados, por lo que se puede inferir que los costos que los clientes deberán afrontar para el consumo de carne importada son mucho más elevados que los gastos locales.

Para determinar el precio de los cárnicos importados, se ha tomado como referencia los datos del informe final de precios de producción de cárnicos argentinos los cuales ofrecen una gama importante de cortes, de los cuales se ha seleccionado los de mayor consumo a nivel nacional para generar un portafolio de productos.

Por tanto para determinar el costo de los cárnicos se ha tomado como referencia el precio que entrega el productor *in-situ* más el costo de importación por contenedor, tomando en consideración que un contenedor frigorífico de 40 pies lleva un peso de 29 toneladas, es decir 29.000 kilos. Lo cual determinó que por cada kilo de producto importado el costo de importación es de 0,49 centavos de dólar rubro que al ser sumado al precio de venta de los productores seleccionados determinaron nuestro costo de producto final. Para el estudio se ha tomado como referencia el costo del kilo de lomo argentino que es de \$ 10,18 USD y de chorizo argentino por kilo es de \$ 4,09 USD, colocado el producto en el consumidor. Es importante señalar que los precios de los cárnicos argentinos son competitivos con los precios nacionales, esto se debe a que los precios de los proveedores nacionales están en consideración de los parámetros de calidad y negociación que se pueda lograr.

Tabla 17.
Costo de Cárnicos y embutidos Importados Argentinos (valor por kilos)

	Descripción	Peso Argentino		Dólares americanos		
		Libra	Kilos	Precio \$(usd) * kilos	Imp. Import. * kilos	Precio Final del carnico importado por kilos
CARNES	LOMO ARGENTINO	\$ 70,02	\$ 154,39	9,76	0,42	10,18
	Bife ancho	\$ 42,33	\$ 93,34	5,90	0,42	6,32
	Bife angosto	\$ 42,56	\$ 93,84	5,93	0,42	6,35
	Roast Beef	\$ 42,56	\$ 93,84	5,93	0,42	6,35
	Picada común	\$ 27,03	\$ 59,61	3,77	0,42	4,19
	Picada Especial	\$ 35,91	\$ 79,19	5,01	0,42	5,43
EMBUTIDOS	CHORIZO ARGENTINO	\$ 26,32	\$ 58,03	3,67	0,42	4,09
Precio importación por contenedor (\$ USD)				12.200		
Contenedor de 40 pies (29.000 Kilos)				29.000		
Valor adicional por importación por kilo (\$ USD)				0,42		

Fuente. Informe costo cárnicos argentinos
 Elaborado por: la Autora

VI.B.3. Plaza

La plaza hace referencia a la forma de comercialización de los productos, en el caso de la empresa “Cárnicos Morales & Asociados”, la forma de distribución es indirecta, debido a que la empresa productora – proveedora con la que se realizará la negociación, será la encargada de entregar directamente el producto al cliente.

La empresa realizará a través del departamento de comercialización el control de calidad y logística del producto, a fin de medir la satisfacción del cliente final y sobre todo que la empresa con la cual se realizó la negociación cumpla con los estándares de calidad establecidos en el contrato.

VI.B.4. Publicidad - Promoción

Los sistemas tecnológicos son la esencia de la publicidad que manejará Cárnicos y Embutidos Morales & Asociados Cía. Ltda., pues se creará una página web, y se manejarán redes sociales, la publicidad será directa

CAPÍTULO VI ESTUDIO FINANCIERO

VII.A. Inversión del Proyecto

La inversión para Tarragó Sabaté (1996, pág. 308) “consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa”. Partiendo de la definición dada para la creación de la empresa propuesta se requiere como inversión inicial del proyecto los rubros descritos a continuación:

- Activos fijos
- Activos diferidos
- Capital de trabajo

VII.A.1. Inversión en Activos Fijos

Los activos fijos son todos aquellos bienes que los empresarios adquieren para generar el producto o servicio que entregará a sus clientes en un segmento de mercado determinado, la inversión en activos fijos para dar inicio a la empresa “*Cárnicos Morales & Asociados*”, es de \$ 5.786,00 USD.

Tabla 18.
Inversión en activos fijos

Inversión en Activos Fijos	Valor total
Equipos de oficina	493,00
Muebles y enseres	608,00
Equipos de computación	4.560,00
Otros Activos Fijos	125,00
Total Activos Fijos	5.786,00

Elaborado por: la Autora

El rubro mencionado se encuentra desagregado en los siguientes activos fijos: equipos de oficina, muebles y enseres, y otros activos fijos cuyo rubro para manera:

Tabla 19.
Detalle inversión en activos fijos

EQUIPOS DE OFICINA			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Teléfono fijo	1	43,00	43,00
Teléfono celular	1	450,00	450,00
Total inversión equipos de oficina			493,00
MUEBLES Y ENSERES			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorios	3	80,00	240,00
Sillas giratorias	3	35,00	105,00
Archivador	1	115,00	115,00
Sillón múltiple	1	60,00	60,00
Sillas fijas con brazos	4	22,00	88,00
Total Inversión Muebles y Enseres			608,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadoras fijas	2	970,00	1.940,00
Computadora portátil	1	1.100,00	1.100,00
Impresora multifunción	1	320,00	320,00
Software contable y de facturación	1	1.200,00	1.200,00
Total otros activos			4.560,00
OTROS ACTIVOS FIJOS			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Botiquín primeros auxilios	1	45,00	45,00
Extintores 10Kg	1	80,00	80,00
Total otros activos			125,00

Elaborado por: la Autora

Depreciación de activos fijos

Los activos fijos son bienes adquiridos para la operatividad del negocio, por lo que sufren desgaste por su uso, el porcentaje de depreciación de activos se ha realizado en función de lo establecido por el SRI, para el presente caso los equipos de oficina y muebles y enseres, otros activos se deprecian a 10 años y los equipos de computación a 3 años. El valor de depreciación anual a partir del año 1 de ejecución del proyecto es de \$ 1.642.45-

Tabla 20.
Depreciación de activos fijos

Depreciación de activos				
Concepto	Costo histórico	%	Años	Depreciación anual
Equipos de oficina	493,00	10,00	10	49,30
Muebles y enseres	608,00	10,00	10	60,80
Equipos de computación	4.560,00	33,33	3	1.519,85
Otros activos fijos	125,00	10,00	10	12,50
Valor total depreciación de activos				1.642,45

Elaborado por: la Autora

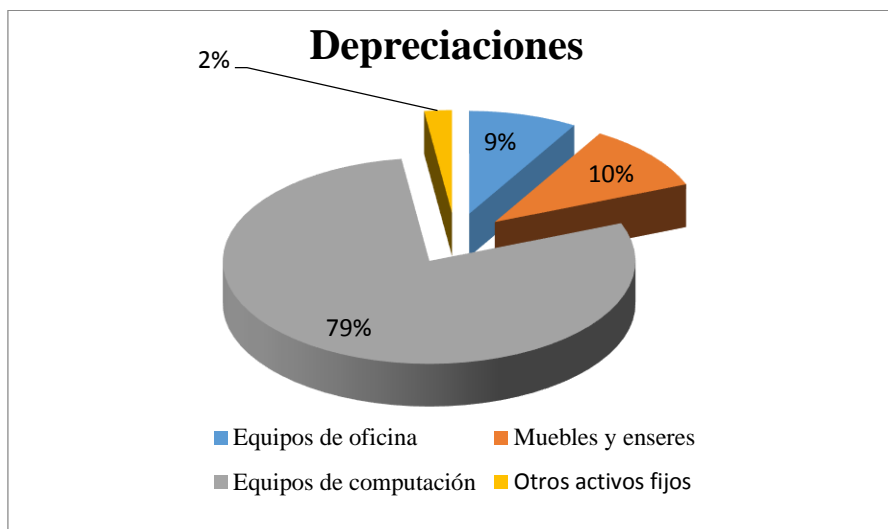


Gráfico 18 – *Depreciación en activos fijos*
Elaborado por: la Autora

VII.A.2. Inversión en Activos Diferidos

El rubro de activos diferidos se encuentra conformado por los gastos de constitución de la empresa, y los rubros cancelados por permisos de funcionamiento y autorizaciones legales pertinentes. La inversión en activos diferidos es de \$1.229,20 USD.

Tabla 21
Inversión en activos diferidos

Concepto	Valor total
Gastos de constitución	600,00
Patente Municipal	60,00
Licencia Municipal (LUAE)	50,00
Permiso de funcionamiento Ministerio de Salud	50,00
Permiso de funcionamiento Bomberos	30,00
Afiliación a la CAPTUR	139,20
Diseño de marca y logotipo	300,00
Total activos diferidos	1.229,20

Elaborado por: la Autora

Amortización de activos diferidos

La amortización de los activos diferidos se ha realizado en valores y porcentajes iguales, para el periodo de diseño del proyecto que es de 5 años, es decir la amortización se realizará en un 20% anual. El valor anual de amortización es de \$ 245,84 USD, como se aprecia a continuación:

Tabla 22.
Amortización de activos diferidos

Concepto	Valor total	Amortización				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	600,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Patente Municipal	60,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Licencia Municipal (LUAE)	50,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Permiso de funcionamiento Ministerio de Salud	50,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Permiso de funcionamiento Bomberos	30,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Afiliación a la CAPTUR	139,20	27,84	27,84	27,84	27,84	27,84
Diseño de marca y logotipo	300,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Total activos diferidos	1.229,20	245,84	245,84	245,84	245,84	245,84

Elaborado por: la Autora

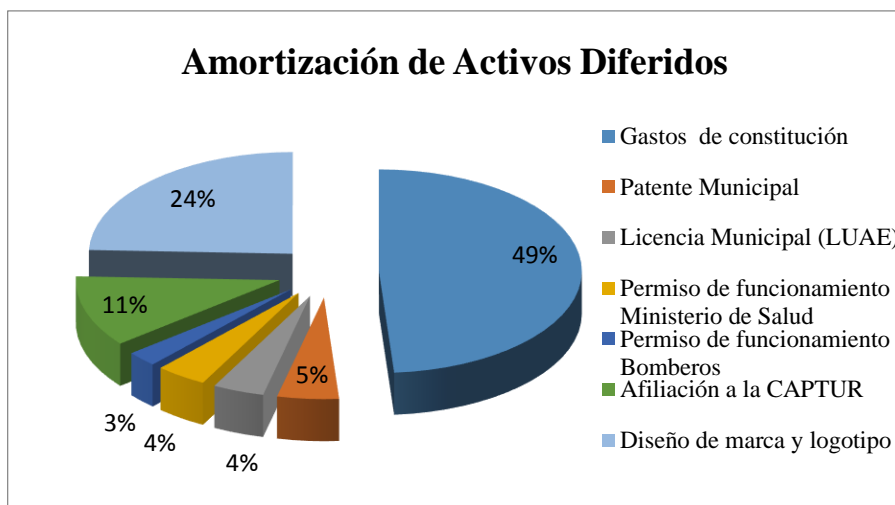


Gráfico 19 – Amortización de activos diferidos
Elaborado por: la Autora

VII.A.3. Capital de trabajo

El Capital de Trabajo (K) está dado por la sumatoria de varios rubros: costos de producción del servicio (remuneraciones de los jefes de comercialización y ventas), gastos

administrativos (remuneración del gerente general) y gastos de ventas, lo cual representa un rubro mensual de \$ 3.586,75 USD y anual de \$ 34, 241,00 USD.

Tabla 23.
Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
CONCEPTO	Valor Mensual	Valor Anual	Total Año 1
COSTOS DE PRODUCCIÓN	1.371,33		16.455,90
Costos Directos de Mano de Obra	1.371,33	16.455,90	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.288,43		15.461,10
Remuneraciones	1.215,43	14.585,10	
Gastos servicios básicos	73,00	876,00	
GASTOS DE VENTA	927,00		2.324,00
Actualización Publicitaria (internet)	25,00	300,00	
Diseño de página web	800,00	800,00	
Administración página web	45,00	540,00	
Plan consumo celular	57,00	684,00	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	3.586,75		34.241,00

Elaborado por: la Autora

VII.A.3.a. Costos de Producción de Servicios

El costo de producción se encuentra conformado por la sumatoria de las remuneraciones del Jefe del área de comercialización y de ventas, es importante señalar que el salario varia pues el jefe de ventas gana comisiones de ventas, el valor remunerado anualmente es de \$ 16.455,90 USD, valor que incluye todos las obligaciones de Ley como décimo cuarto sueldo, décimo tercer sueldo y vacaciones, mensualmente se debe generar \$1.371,33 USD para la cancelación de este costo durante el primer año de vida del proyecto.

En el caso del segundo año se debe considerar el pago de fondos de reserva, el valor remunerado anualmente será de \$ 17.505,48 USD, valor que incluye todos las obligaciones de Ley como décimo cuarto sueldo, décimo tercer sueldo y vacaciones, mensualmente se deberá cancelar \$1.458,79 USD.

Tabla 24.
Costos de Producción de Servicios

Costos de Producción de Servicios										
No.	Cargo	Ingresos				Egresos				
		Salario unificado	Total ingreso para IESS	Fondos de reserva	Total ingresos	9,45% ap. IESS	Retención imp. a la renta	1° quincena	Total egresos	Líquido a recibir
1	Jefe Comercialización	650,00	650,00	0,00	650,00	61,43	0,00	294,29	355,71	294,29
1	Jefe de Ventas	400,00	400,00	0,00	400,00	37,80	0,00	181,10	218,90	181,10
Suman		1.050,00	1.050,00	0,00	1.050,00	99,23	0,00	475,39	574,61	475,39
Provisión décimo tercer sueldo						87,50				
Provisión décimo cuarto sueldo						62,50				
Provisión aporte patronal						127,58				
Provisión vacaciones						43,75				
Total provisiones						321,33				
Total costos de producción de servicio al mes							1.371,33			
Total costos de producción de servicio al año							16.455,90			

Remuneraciones área de producción de servicios a partir del 2do año										
No.	Cargo	Ingresos				Egresos				
		Salario unificado	Total ingreso para el IESS	Fondos de reserva	Total ingresos	9,45% ap. IESS	Retención imp. a la renta	1° quincena	Total egresos	Líquido a recibir
1	Jefe Comercialización	650,00	650,00	54,15	704,15	61,43	0,00	321,36	382,79	321,36
2	Jefe de Ventas	400,00	400,00	33,32	433,32	37,80	0,00	197,76	235,56	197,76
Suman		1.050,00	1.050,00	87,47	1.137,47	99,23	0,00	519,12	618,35	519,12

Provisión décimo tercer sueldo	87,50
Provisión décimo cuarto sueldo	62,50
Provisión aporte patronal	127,58
Provisión vacaciones	43,75
Total provisiones	321,33
Total gasto remuneración anual	17.505,48
Total gasto remuneración mensual	1.458,79

Elaborado por: la Autora

VII.A.3.b. Gastos Administrativos

Se consideran Gastos Administrativos a los rubros que el empresario debe cancelar a los colaboradores de la empresa que realizan procesos de gestión empresarial como es el Gerente General y los gastos de servicios básicos siendo un total de \$15.461,10 USD.

Tabla 25.

Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Remuneraciones	1.215,43	14.585,10
Suministros de Agua	27,00	324,00
Luz Eléctrica	24,00	288,00
Teléfono	22,00	264,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		15.461,10

Elaborado por: la Autora

- **Gastos por Servicios Básicos**

Los gastos de servicios básicos están determinados por la sumatoria de los gastos de agua, luz, teléfono e internet, dado un rubro mensual de \$ 73,00 USD que representan \$ 876,00 USD anuales.

Tabla 26.

Gastos de Servicios Básicos

Gastos Servicios Básicos					
Concepto	Unidad	Consumo Mensual	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Suministros de Agua	m ³	180	0,15	27,00	324,00
Luz Eléctrica	Kw/h	48	0,50	24,00	288,00
Teléfono/ internet				22,00	264,00
Total Gastos Servicios Básicos				73,00	876,00

Elaborado por: la Autora

- **Remuneraciones área administrativa**

El rubro de remuneración de personal administrativo corresponde a las obligaciones patronales con el Gerente General cuyo rubro menor de pago por inicio de actividades empresariales será de \$ 950,00 USD mensuales que sumadas las obligaciones de Ley asciende a un valor de \$ 1.215,43USD al mes, dando un valor anual de \$ 14.585,10 USD.

Tabla 27.
Remuneraciones personal administrativo

REMUNERACIONES ÁREA ADMINISTRATIVA											
No.	Cargo	Ingresos				Egresos					
		Salario unificado	Total ingreso para el IESS	Fondos de reserva	Total ingresos	9,45% ap. IESS	Retención imp. a la renta	1° quincena	Total egresos	Líquido a recibir	
1	Gerente	950,00	950,00	0,00	950,00	89,78	0,00	430,11	519,89	430,11	
	Suman	950,00	950,00	0,00	950,00	89,78	0,00	430,11	519,89	430,11	
		Provisión décimo tercer sueldo				79,17					
		Provisión décimo cuarto sueldo				31,25					
		Provisión aporte patronal				115,43					
		Provisión vacaciones				39,58					
		Total provisiones				265,43					
		Total gasto remuneración anual					14.585,10				
		Total gasto remuneración mensual					1.215,43				

Remuneraciones área administrativa 2do año en adelante

No.	Cargo	Ingresos				Egresos				
		Salario unificado	Total ingreso para el IESS	Fondos de reserva	Total ingresos	9,45% ap. IESS	Retención imp. a la renta	1° quincena	Total egresos	Líquido a recibir
1	Gerente	950,00	950,00	79,14	1.029,14	89,78	0,00	469,68	559,46	469,68
	Suman	950,00	950,00	79,14	1.029,14	89,78	0,00	469,68	559,46	469,68

Provisión décimo tercer sueldo		79,17
Provisión décimo cuarto sueldo		31,25
Provisión aporte patronal		115,43
Provisión vacaciones		39,58
Total provisiones		265,43
Total gasto remuneración anual		15.534,72
Total gasto remuneración mensual		1.294,56

Elaborado por: la Autora

VII.A.3.c. Gastos de ventas

Los gastos de ventas se encuentran determinados por los rubros correspondientes a los procesos de ventas los cuales corresponden a la actualización publicitaria, diseño – administración de página web y plan de teléfono celular, siendo un valor anual de \$ 2.324,00 USD.

Tabla 28.
Gastos de Ventas

Gastos de Ventas			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Actualización Publicitaria (internet)	12	25,00	300,00
Diseño página web	1	800,00	800,00
Administración página web	12	45,00	540,00
Plan teléfono celular	12	57,00	684,00
Total Gastos de Ventas			2.324,00

Elaborado por: la Autora

VII.B. Costos y Gastos totales

Los costos y gastos totales de producción están dados por la sumatoria de los costos de producción, gastos administrativos y gastos de ventas. Su proyección se ha realizado con la tasa de inflación referencial a diciembre del 2016 que es del 1,12%.

Tabla 29.
Costos y Gastos Totales Proyectados

PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS TOTALES					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.- COSTOS DE PRODUCCION					
Costos de Producción de servicios	16.455,90	17.505,48	17.701,54	17.899,80	18.100,28
Depreciaciones	1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
Amortizaciones	245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS	18.344,19	19.393,77	19.590,29	18.268,24	18.468,72
2.- GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Remuneraciones Área Administrativa (gerente)	14.585,10	15.534,72	15.708,71	15.884,65	16.062,55
Gastos Servicios Básico	876,00	885,81	895,73	905,76	915,91
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	15.461,10	16.420,53	16.604,44	16.790,41	16.978,46
3.- GASTOS DE VENTAS					
Publicidad	2.324,00	1.541,07	1.558,33	1.575,78	1.593,43
TOTAL GASTOS DE VENTAS	2.324,00	1.541,07	1.558,33	1.575,78	1.593,43
4.- GASTOS FINANCIEROS					
Gasto Interès	494,38	403,87	303,81	193,21	70,95
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	494,38	403,87	303,81	193,21	70,95
TOTAL COSTOS	36.623,67	37.759,23	38.056,87	36.827,64	37.111,56

Elaborado por: la Autora

VII.C. Inversión Inicial del Proyecto

La inversión inicial del presente proyecto es de \$ 10.601,95 USD, rubro que se determinó luego de calcular la inversión en activos fijos de \$ 5.786,00 USD, seguido de activos diferidos \$ 1.229,20 USD y finalmente la inversión anual en capital de trabajo de \$ 3.586,75 USD.

Tabla 30.

Inversión inicial del proyecto

Inversión inicial del proyecto	
Activos fijos	5.786,00
Equipos de oficina	493,00
Muebles y enseres	608,00
Equipos de computación y tecnología	4.560,00
Otros Activos Fijos	125,00
Activos diferidos	1.229,20
Gastos de constitución	600,00
Patente Municipal	60,00
Licencia Municipal (LUAE)	50,00
Permiso de funcionamiento Ministerio de Salud	50,00
Permiso de funcionamiento Bomberos	30,00
Afiliación a la CAPTUR	139,20
Diseño de marca y logotipo	300,00
Capital de Trabajo	3.586,75
Costos de producción de servicios	1.371,33
Gastos administrativos	1.288,43
Gastos de ventas	927,00
Total inversión inicial 10.601,95	

Elaborado por: la Autora

A continuación se observa la distribución de rubros de la inversión inicial del proyecto, a fin de evidenciar que el porcentaje más alto es de capital de trabajo debido a que es una empresa de servicios y requiere el contingente del capital humano para poder generar rentabilidad.

Tabla 31.

Resumen Inversión inicial del proyecto

Resumen de la inversión inicial		
Rubros de inversión	%	Valor
Activos fijos	54,57	5.786,00
Activos diferidos	11,59	1.229,20
Capital de trabajo	33,83	3.586,75
	100,00	10.601,95

Elaborado por: la Autora

VII.D. Ingresos

VII.D.1. Cantidades Estimadas para la Venta

Las cantidades vendidas se han calculado en relación a dos preguntas de las encuestas aplicadas a los restaurantes parrilleros considerados universo de estudio:

- Frecuencia de compra, que es del 58,46% contestaron que compran cárnicos semanalmente.
- Preferencia de consumo, que tomando en consideración el 100%, prefieren producto nacional por precio y calidad en un 75,38% y producto importado en un 24,62%

Rubros que al ser multiplicados determinan el número de kilos que se proyectan vender en el año 1, que es el inicio del proyecto.

Tabla 32.

Cantidades estimadas para la venta

Producto	Cantidad(Kg)	Frecuencia			Cantidad estimada para la venta (Año 1)(Kg)
		Semanal	Mensual	Anual	
LOMO DE ASADO	75,38	30	119	1.432	107920
LOMO ARGENTINO	24,62	30	119	1.432	35248
CHORIZO PARRILLERO UP - AA - 36 mm x 7 cm	75,38	30	119	1.432	107920
CHORIZO ARGENTINO	24,62	30	119	1.432	35248

Elaborado por: la Autora

En conclusión en el año 1 se estima vender en el año 1, un total de 143.168 kilos de lomo, de los cuales el 75,38% es de producción nacional y el 24,62% importados, de igual manera el chorizo para parrilla.

VII.E.2. Ingresos por comisión de ventas

Una vez analizado el mercado se estima tener una comisión por venta en kilo de carne y embutido del 2,5%.

Y existe la ventaja del costo del producto argentino por el cambio a dólares. Por tanto se estima tener un ingreso neto en ventas para el año 1 de \$ 50.317,20 USD.

Tabla 33.
Comisiones de ventas

INGRESOS				
Descripción	Cantidad Anual	Precio Unitario	Venta Anual	Comisión por venta
Producto 1 LOMO DE ASADO	107920	10,00	1.079.195,46	26979,89
Producto 2 LOMO ARGENTINO	35248	10,18	358.846,92	8971,17
Producto 3 CHORIZO PARRILLERO UP - AA - 36 mm x 7	107920	3,99	430.598,99	10764,97
Producto 4 CHORIZO ARGENTINO	35248	4,09	144.046,82	3601,17
TOTAL	286335		2.012.688,19	50317,20

Elaborado por: la Autora

La proyección de las ventas se ha estimado en igual porcentaje de la comisión de ventas que es del 2,5%, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 34.
Ingresos proyectados

Descripción	PROYECCIÓN DE INGRESOS				
	Comisión por Venta proyectada al 2,5%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LOMO DE ASADO	26.979,89	27.654,38	28.345,74	29.054,39	29.780,75
LOMO ARGENTINO	8.971,17	9.195,45	9.425,34	9.660,97	9.902,50
CHORIZO PARRILLERO UP - AA - 36 mm x	10.764,97	11.034,10	11.309,95	11.592,70	11.882,52
CHORIZO ARGENTINO	3.601,17	3.691,20	3.783,48	3.878,07	3.975,02
Total Ingreso por comisión de ventas	50.317,20	51.575,13	52.864,51	54.186,13	55.540,78

Elaborado por: la Autora

VII.F. Financiamiento del Proyecto

Para realizar el estudio financiero es necesario establecer la probabilidad de financiamiento de la inversión inicial del proyecto la misma que se realizará, con inversión del 50% por parte de los socios que corresponde a \$ 2.650,49 USD para cada uno de ellos (25% por cada socio) y el 50% restante que es de \$ 5.300,98 USD que se realizará con crédito bancario al 10,06% que es porcentaje de tasa activa para préstamos productivos empresariales, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 35.

Inversión Inicial del proyecto – forma de financiamiento

Inversión inicial del proyecto	10.601,95
Forma de financiamiento	
Aporte socio A - 25%	2.650,49
Aporte socio B - 25%	2.650,49
Financiamiento bancario 50%	5.300,98
Total inversión	10.601,95

Elaborado por: la Autora

Amortización del crédito

El crédito bancario del 50% de la inversión se amortiza a cinco años, en 60 cuotas iguales de \$ 112,79 USD, como se aprecia en la siguiente tabla de amortización.

Tabla 36.

Amortización de crédito bancario

TABLA DE AMORTIZACION DEL PRÉSTAMO		
PRESTAMO PYMES		
MONTO		\$5.300,98
TASA ANUAL		10,06% Prod. Emp. 10,06
TASA MENSUAL		0,84%
PLAZO MESES		60
FORMULA EXCEL		
0,021276579	CUOTA FIJA	(\$ 112,79)

Tabla con el detalle de cuotas se puede visualizar en el Anexo 5.

VII.G. Estado de Resultados**VII.G.1. Estado de Resultados**

El Estado de Resultados es uno de los primeros balances que debe realizar el empresario, pues esta herramienta financiera permite que se establezca la relación entre ingresos y egresos y que se determine la utilidad para dividendos, que el presente estudio financiero la utilidad que los socios pueden tomar como rentabilidad del primer año es de Estado de resultados año 1, es de \$ 8.140,32 USD.

Tabla 37.

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
INGRESOS	
VENTAS	50.317,20

COSTO DE PRODUCCIÓN	16.455,90
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	33.861,30
EGRESOS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	15.461,10
GASTOS DE VENTAS	2.324,00
DEPRECIACIONES	1.642,45
AMORTIZACIONES	245,84
= UTILIDAD OPERATIVA	14.187,92
GASTOS FINANCIEROS	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS	14.187,92
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	2.128,19
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.059,73
- 25% IMPUESTO A LA RENTA	3.014,93
= UTILIDAD NETA	9.044,80
- 10% RESERVA LEGAL	904,48
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	8.140,32

Elaborado por: la Autora

VII.G.2. Estado de Resultados Proyectado

Para la proyección de los rubros del Estado de Resultados se ha aplicado la misma política de proyección, para el caso de los costos y los gastos se proyectan con la inflación acumulada a cierre del periodo 2016 que es del 1,12% anual y para los ingresos el dato referencial del PIB en los últimos cinco años que es del 5% anual.

Tabla 38.

Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	50.317,20	51.575,13	52.864,51	54.186,13	55.540,78
COSTO DE PRODUCCIÓN	16.455,90	17.505,48	17.701,54	17.899,80	18.100,28
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	33.861,30	34.069,65	35.162,97	36.286,33	37.440,50
EGRESOS					
GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN	15.461,10	15.534,72	15.708,71	15.884,65	16.062,55
GASTOS DE VENTAS	2.324,00	2.350,03	2.376,35	2.402,96	2.429,88
DEPRECIACIONES	1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
AMORTIZACIONES	245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
= UTILIDAD OPERATIVA	14.187,92	14.296,62	15.189,17	17.630,28	18.579,63
GASTOS FINANCIEROS	0,00	403,87	303,81	193,21	70,95
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS	14.187,92	13.892,75	14.885,36	17.437,07	18.508,68
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	2.128,19	2.083,91	2.232,80	2.615,56	2.776,30
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.059,73	11.808,84	12.652,55	14.821,51	15.732,38
- 25% IMPUESTO A LA RENTA	3.014,93	2.952,21	3.163,14	3.705,38	3.933,09
= UTILIDAD NETA	9.044,80	8.856,63	9.489,42	11.116,13	11.799,28
- 10% RESERVA LEGAL	904,48	885,66	948,94	1.111,61	1.179,93
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	8.140,32	7.970,97	8.540,47	10.004,52	10.619,35

Elaborado por: la Autora

VII.G.3. Flujo de caja proyectado para evaluación del proyecto

El flujo de caja permite ver el movimiento de dinero, por tanto deja en evidencia los flujos desde el año 1 al año 5 para la evaluación financiera del proyecto.

- **Flujo de caja para evaluación del proyecto sin financiamiento**

Tabla 39.

Flujo de caja para evaluación del proyecto sin financiamiento

<i>FLUJO DE EFECTIVO SIN FINANCIAMIENTO</i>						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		50.317,20	51.575,13	52.864,51	54.186,13	55.540,78
COSTO DE PRODUCCIÓN		16.455,90	17.505,48	17.701,54	17.899,80	18.100,28
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		33.861,30	34.069,65	35.162,97	36.286,33	37.440,50
EGRESOS						
GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN		15.461,10	15.634,26	15.809,37	15.986,43	16.165,48
GASTOS DE VENTAS		2.324,00	2.350,03	2.376,35	2.402,96	2.429,88
DEPRECIACIONES		1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
AMORTIZACIONES		245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
TOTAL EGRESOS		19.673,39	19.872,58	20.074,47	18.757,84	18.963,80
= UTILIDAD OPERATIVA		14.187,92	14.197,07	15.088,51	17.528,49	18.476,70
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES		2.128,19	2.129,56	2.263,28	2.629,27	2.771,51
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		12.059,73	12.067,51	12.825,23	14.899,22	15.705,20
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		3.014,93	3.016,88	3.206,31	3.724,80	3.926,30
= UTILIDAD NETA		9.044,80	9.050,63	9.618,92	11.174,41	11.778,90
- 10% RESERVA LEGAL		904,48	905,06	961,89	1.117,44	1.177,89
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS		8.140,32	8.145,57	8.657,03	10.056,97	10.601,01
(+) DEPRECIACIONES		1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
(+) AMORTIZACIONES		245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
(+) VALOR RESIDUAL						358,68
(+) CAPITAL DE TRABAJO						3.586,75
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION DEL PROYECTO	-10.601,95	10.028,61	10.033,86	10.545,78	10.425,41	14.914,87

Elaborado por: la Autora

- **Flujo de caja para evaluación del proyecto con financiamiento**

El flujo de caja que se presenta a continuación es con financiamiento en el cual se incluye el rubro del préstamo y los gastos financieros a partir del año 1 hasta el año 5.

Tabla 40.

Flujo de caja para evaluación del proyecto con financiamiento

FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		50.317,20	51.575,13	54.153,89	56.861,59	59.704,67
COSTO DE PRODUCCIÓN		16.455,90	17.505,48	17.701,54	17.899,80	18.100,28
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		33.861,30	34.069,65	36.452,35	38.961,79	41.604,39
EGRESOS						
GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN		15.461,10	15.634,26	15.809,37	15.986,43	16.165,48
GASTOS DE VENTAS		2.324,00	2.350,03	2.376,35	2.402,96	2.429,88
DEPRECIACIONES		1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
AMORTIZACIONES		245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
TOTAL EGRESOS		19.673,39	19.872,58	20.074,47	18.757,84	18.963,80
= UTILIDAD OPERATIVA		14.187,92	14.197,07	16.377,89	20.203,95	22.640,59
GASTOS FINANCIEROS		494,38	403,87	303,81	193,21	70,95
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS		13.693,53	13.793,21	16.074,08	20.010,74	22.569,64
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES		2.054,03	2.068,98	2.411,11	3.001,61	3.385,45
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		11.639,50	11.724,23	13.662,97	17.009,13	19.184,19
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		2.909,88	2.931,06	3.415,74	4.252,28	4.796,05
= UTILIDAD NETA		8.729,63	8.793,17	10.247,22	12.756,85	14.388,14
- 10% RESERVA LEGAL		872,96	879,32	1.024,72	1.275,68	1.438,81
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS		7.856,66	7.913,85	9.222,50	11.481,16	12.949,33
(+) DEPRECIACIONES		1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
(+) AMORTIZACIONES		245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
(+) VALOR RESIDUAL						358,68
(+) CAPITAL DE TRABAJO						3.586,75
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION DEL PROYECTO	-5.300,98	9.744,95	9.802,14	11.111,25	11.849,60	17.263,19
+ Prestamos	-5.300,98					
(-) Intereses		494,38	403,87	303,81	193,21	70,95
(-) Amortización del capital		859,05	949,57	1.049,63	1.160,23	1.282,49
+ Escudo Fiscal		55,37	45,23	34,03	21,64	7,95
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO	-10.601,95	8.446,88	8.493,93	9.791,84	10.517,80	15.917,70

Elaborado por: la Autora

VII.F.4. Costo de oportunidad para evaluación del proyecto

Para realizar el análisis financiero es necesario determinar el costo de oportunidad de la inversión del proyecto, pues los inversionistas dejan de ganar en otro tipo de negocio o inversiones por realizar el presente proyecto, en tal circunstancia, considerando las siguientes variables para la inversión: tasa activa referencial para préstamos productivos 10,06%, tasa pasiva referencial en caso de poner la inversión en el banco 5,14%, el 25% de pago al impuesto a la renta, el 15% de pago de participación de trabajadores y finalmente la forma de financiamiento que es del 70% con recursos ajenos o financiados por la banca y 30% por parte de los inversionistas. El costo de oportunidad del presente proyecto para el cálculo de los indicadores financieros es del 6,71%.

Tabla 41.

Costo de Oportunidad

CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD

$$K = (\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR \times (1 - T)) + TLR$$

RP (recursos propios)	50%
TRP (tasa referencial pasiva)	5,14%
RA (recursos ajenos)	50%
TRA (tasa referencial activa)	10,06%
T (participación de trabajadores + impuesto a la renta)	40,00%
TLR (inflación)	1,12%
(%RPXTRP)	2,57%
(T-1)	39,00%
(%RAxTAR)	5,03%
(%RA x TAR x (1- T))	
TLR	1,96%
K (COSTO DE OPORTUNIDAD)	6,71%

Elaborado por: la Autora

VII.G. Evaluación financiera del Proyecto

La evaluación financiera del proyecto se ha realizado desde dos enfoques sin financiamiento como un escenario normal, y con financiamiento tomando en consideración que el financiamiento es del 50% de la inversión inicial con crédito bancario.

VII.G.1. Valor actual neto VAN

- **VAN sin financiamiento**

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá la presente propuesta, con el fin de determinar, si luego de descontar la inversión inicial, queda utilidad para los inversionistas. (Fernández Espinoza, 2007).

Este indicador financiero permite medir la utilidad neta generada para el cálculo se tomó como referencia los flujos de efectivo para evaluación de proyecto desde el año 1 año al 5, partiendo de los flujos de caja sin financiamiento se ha identificado que el “*proyecto es factible financieramente*”, pues revela un VAN positivo de \$ 34.872,55 USD a una tasa de descuento del 6,89%

Tabla 42.

Valor Actual Neto sin financiamiento

CÁLCULO DEL VAN SIN FINANCIAMIENTO				
n	F.F.N.	$1/(1,0689)^n$	F.F.D.	
0	-10.601,95		1	-10601,95
1	10.028,61	0,935541211		9382,173541
2	10.033,86	0,875237357		8782,00834
3	10.545,78	0,818820616		8635,101065
4	10.425,41	0,766040431		7986,286575
5	14.914,87	0,716662392		10688,92941
				34872,55
				VAN (+)

Elaborado por: la Autora

- **VAN con financiamiento**

El cálculo del VAN con financiamiento a igual costo de oportunidadm, 6,89%, da un valor positivo de \$ 32.217,10 USD, lo cual determina que el proyecto es factible, pero debido al pago de intereses por financiamiento bancario, la recuperación es más lenta, es decir a mayor tiempo.

Tabla 43.

Valor Actual Neto con financiamiento

CÁLCULO DEL VAN CON FINANCIAMIENTO				
n	F.F.N.	$1/(1,0689)^n$	F.F.D.	
0	-10.601,95		1	-10.601,95
1	8.446,88	0,935541211		7.902,41
2	8.493,93	0,875237357		7.434,21
3	9.791,84	0,818820616		8.017,76
4	10.517,80	0,766040431		8.057,06
5	15.917,70	0,716662392		11.407,62
				32.217,10
				VAN (+) POSITIVO

Elaborado por: la Autora

VII.G.2. Tasa Interna de Retorno TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos positivos sean iguales a los flujos negativos, es decir es la tasa de descuento en que el VAN se hace cero. Es decir, la TIR evalúa el proyecto en función de una tasa de rendimiento por período, representa la rentabilidad obtenida.

- **TIR sin financiamiento**

Al analizar los flujos de efectivo sin financiamiento, se pudo determinar que la Tasa Interna de Retorno del presente proyecto a una tasa de descuento del 195% ha generado un VAN negativo de -1.475,54 USD, rubro que al ser interpolado permitió determinar que la TIR es del 94,69%; es decir, que por cada unidad monetaria invertida se recupera 0,95 unidades monetarias.

Tabla 44.

Tasa Interna de Retorno sin financiamiento

CÁLCULO DEL TIR SIN FINANCIAMIENTO						
n	F.F.N.	$1/(1,0689)^n$	F.F.D.	$1/(1,95)^n$	F.F.D.	
0	-10.601,95		1	-10601,95	1	-10601,95
1	10.028,61	0,935541211		9382,173541	0,512820513	5142,874512
2	10.033,86	0,875237357		8782,00834	0,262984878	2638,753222
3	10.545,78	0,818820616		8635,101065	0,13486404	1422,246331
4	10.425,41	0,766040431		7986,286575	0,069161046	721,0323543
5	14.914,87	0,716662392		10688,92941	0,035467203	528,9888738
				34872,55		- 148,05
			VAN (+)			VAN (-)

CALCULO DE LA TIR METODO DE INTERPOLACIÓN			
RELACION			
TASA	VAN	RELACIÓN	
0,0689	34872,55	-0,877375021	
0,95	-148,05	-0,003724979	
-0,8811	35020,60	-0,8811	
INTERPOLACIÓN			
0,0689	0,95		
0,877375021	-0,003724979		
0,946275021	0,946275021		
TIR = 94,62750213			

Elaborado por: la Autora

- **TIR con financiamiento**

La TIR del presente proyecto a una tasa de descuento del 195% ha generado un VAN negativo de -1.423,89 USD, rubro que al ser interpolado permitió determinar que la Tasa Interna de Retorno es del 91,70%; es decir, que por cada unidad monetaria invertida se recupera 0,908 unidades monetarias.

Tabla 45.
Tasa Interna de Retorno sin financiamiento

CÁLCULO DEL TIR CON FINANCIAMIENTO						
n	F.F.N.	$1/(1,0689)^n$	F.F.D.	$1/(1,95)^n$	F.F.D.	
0	-10.601,95		1	-10.601,95	1	-10.601,95
1	8.446,88	0,935541211		7.902,41	0,512820513	4.331,74
2	8.493,93	0,875237357		7.434,21	0,262984878	2.233,78
3	9.791,84	0,818820616		8.017,76	0,13486404	1.320,57
4	10.517,80	0,766040431		8.057,06	0,069161046	727,42
5	15.917,70	0,716662392		11.407,62	0,035467203	564,56
				32.217,10		-1.423,89
			VAN (+) POSITIVO		VAN (-) NEGATIVO	

CALCULO DE LA TIR METODO DE INTERPOLACIÓN			
RELACION			
TASA	VAN	RELACIÓN	
0,0689	32217,10499	-0,843806451	
0,95	-1423,893096	0,037293549	
-0,8811	33640,99809	-0,806512902	
INTERPOLACIÓN			
0,0689	0,95		
0,843806451	-0,037293549		
0,912706451	0,912706451		
TIR =	91,27064511		

Elaborado por: la Autora

Los resultados de los indicadores del VAN y la TIR determina que es viable el proyecto tanto con financiamiento como sin financiamiento, sin embargo la recomendación financiera sería realizarla sin financiamiento por los siguientes aspectos:

- El VAN valor actual neto es más alto sin financiamiento que con financiamiento.
- La TIR tasa interna de retorno es más rentable sin financiamiento puesto que se recuperan 0,34 unidades monetarias más que con financiamiento, lo cual es representativo.

VII.G.3. Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión PIR determina el tiempo en que se recupera la inversión, para el presente caso se realiza el estudio en dos escenarios, con financiamiento y sin financiamiento.

- **Periodo de recuperación de la inversión sin financiamiento**

La inversión realizada por los inversionistas se recupera en dos años, dos meses y diecisiete días tomando en consideración que el pago al crédito del banco se lo devuelve en los 60 meses que se ha realizado el financiamiento del proyecto. La inversión realizada por los inversionistas, se recupera en un año y veinte días.

Tabla 46.

Periodo de recuperación de la inversión sin financiamiento

SIN FINANCIAMIENTO			
CALCULO DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN EN FLUJOS QUE NO SON IGUALES			
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN			
0	-10.601,95		
1	10.028,61	10028,61	
2	10.033,86	(573,34)	573,34
3	10.545,78		
4	10.425,41		
5	14.914,87		

EN UN AÑO SE RECUPERAN \$10.033,86 USD, EN QUE TIEMPO SE RECUPERAN LOS \$ 573,34 USD (DIFERENCIA PARA CUBRIR LA INVERSIÓN)			
10.033,86	365		
573,34	x	20,85646347 días	
	1 año	0 meses	20 días

Elaborado por: la Autora

- **Periodo de recuperación de la inversión con financiamiento**

La inversión realizada por los inversionistas se recupera en dos años, dos meses y diecisiete días tomando en consideración que el pago al crédito del banco se lo devuelve en

los 60 meses que se ha realizado el financiamiento del proyecto. La inversión realizada por los inversionistas, se recupera en un año, tres meses y dos días.

Tabla 47.

Periodo de recuperación de la inversión con financiamiento

CALCULO DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN EN FLUJOS QUE NO SON IGUALES

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN			
0	-10.601,95		
1	8.446,88	8446,88	
2	8.493,93	16.940,82	2155,07
3	9.791,84	26.732,66	
4	10.517,80	37.250,46	
5	15.917,70	53.168,16	

EN UN AÑO SE RECUPERAN \$8.730,54 USD, EN QUE TIEMPO SE RECUPERAN LOS \$ 1.871,41 USD (DIFERENCIA PARA CUBRIR LA INVERSIÓN)

8.493,93	365			
2.155,07	x	92,60716238 días	3,1 meses	32,607 días
		1 año	3 meses	2 días

Elaborado por: la Autora

VII.H. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un método que permite visualizar de manera inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto. En el presente proyecto, la sensibilidad se orienta al precio, para el efecto se ha tomado en consideración el ingreso de ventas con dos escenarios: pesimista con un crecimiento en ventas del 2,0% y para un escenario optimista con un crecimiento en ventas del 3,0%. En referencia a un escenario regular con un crecimiento en ventas del 2,5% anual. (Anexo N° 4). Pudiéndose ver los siguientes resultados:

Tabla 48.

Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO			
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
VENTAS	40.253,76	50.317,20	60.380,65

= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	2.366,42	8.140,32	13.914,22
VAN Valor Actual Neto	9993,19	34872,55	59.292,28
TIR Tasa Interna de Retorno	61,47	94,63	94,89

Elaborado por: la Autora

- El proyecto es factible en los tres escenarios pues revelan un VAN positivo en los tres casos, la factibilidad financiera se evidencia en que el VAN de mayor valor es del escenario optimista tomando en consideración que existe mayor cantidad de ingresos pues, las ventas se proyectan en un 0,5% más que el escenario regular.
- En relación a la TIR el escenario más próspero es el optimista con una recuperación del 94,89% por cada unidad monetaria invertida.

En conclusión se puede evidenciar que el proyecto es factible financieramente, tomando en consideración un ingreso en ventas modesto, a pesar de ello se recomienda trabajar con un escenario regular o normal, para evitar pérdidas y afrontar posibles inconvenientes.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII.A. Conclusiones

Como resultado del diagnóstico situacional del sector de comercialización y provisión de cárnicos y embutidos en la ciudad de Quito, se determinó que:

- La demanda de cárnicos y embutidos es alta debido a que en el país se faenan cada año 1,2 millones de reses, esto determina que existe un alto porcentaje de producción nacional.
- Existe un número representativo de restaurantes parrilleros en la ciudad de Quito, los cuales requieren adquirir cárnicos de calidad, para entregar a sus clientes. Ellos serán los clientes potenciales de la empresa propuesta.
- El estudio de mercado permitió identificar que los clientes de este tipo de establecimientos de alimentos y bebidas consumen en mayor preferencia los cortes de lomo de carne.
- La frecuencia de consumo es semanal, por lo que se garantiza a futuro una rotación de inventario continuo, debido a ello es importante que la empresa ofrezca siempre carne fresca a sus clientes.
- De acuerdo a las expectativas de los clientes estos buscan calidad en un alto porcentaje, pues la carne y embutidos son la materia prima para su negocio, lo cual garantiza el retorno de sus clientes. Seguido del indicador precio, a pesar de ello los consumidores tienen un precio referencial del mercado que la empresa propuesta debe considerar para la determinación de ventas. Por tanto, prefieren un proveedor nacional debido a que de esta manera se garantiza la frescura del producto.
- Como resultado de la investigación de mercado se pudo identificar la dificultad que tienen los restaurantes parrilleros es la búsqueda de proveedores que cumplan con

sus expectativas en cuanto a productos cárnicos y embutidos se refiere, por lo que requieren del apoyo de una empresa que tenga experticia en vinculación con proveedores nacionales y extranjeros.

- Ante dicha realidad se determinó la factibilidad de crear una empresa cuya línea de negocio sea la triangulación entre proveedores de cárnicos y embutidos para atender las necesidades de los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito.
- El diagnóstico reveló que existe alto movimiento de consumo de cárnicos, siendo su frecuencia de consumo semanal, y de preferencia de cárnicos nacionales, así como un porcentaje menor de productos cárnicos y embutidos importados.

Con relación al estudio técnico realizado a fin de crear una empresa cuya línea de negocio es el mapeo de proveedores de cárnicos nacionales y extranjeros, así como de clientes potenciales a fin de generar una estrategia de integración hacia atrás que permita satisfacer las necesidades de los dos tipos de clientes (proveedores de cárnicos – embutidos y restaurantes parrilleros) se estableció que:

- El requerimiento estructural es básico, pues debe contar con un área de logística y comercialización y una de ventas, a fin de cumplir con los requerimientos de los clientes, esto se debe a que el sistema de negociación tiene soporte on-line a través de la página web que permite generar la triangulación entre los clientes identificados.
- El estudio técnico ha sido enfocado a los procedimientos de negociación con proveedores, logrando durante la investigación tener una cartera de 24 proveedores argentinos con los cuales se puede negociar directamente, pues se encuentran habilitados para exportar al Ecuador, y una lista de 15 productores de carne uruguayos que pueden ser considerandos en un futuro. A nivel nacional se han identificado 13 empresas de cárnicos y embutidos de las cuales PRONACA, deja en

evidencia ser líder en costos, por tal razón la negociación inicial se realizará con esta empresa nacional.

- Los requerimientos para constitución de la empresa “*Cárnicos Morales & Asociados*”, serán básicos, puesto que la finalidad es:

Crear una base de datos de empresarios ganaderos que entreguen a la empresa, la carne con los cortes requeridos, así como los embutidos de mejor calidad para provisionar a los restaurantes parrilleros. cuyos pedidos se realizarán semanalmente en función de la rotación de compra de sus clientes potenciales, y en relación a la temporada de consumo. Pues este tipo de negocio tiene un circuito de ventas en relación a temporadas, días festivos, fines de semana y sectores donde se ubiquen los restaurantes parrilleros que compren el producto.

El estudio financiero del presente proyecto permitió determinar que, la inversión para éste tipo de negocio es baja, y el impacto de atención al cliente es alta, lo cual genera una oportunidad de negocio importante, que se debe aprovechar. Los resultados del análisis financiero fueron:

- El Valor Actual Neto VAN del proyecto tanto con financiamiento como sin financiamiento son positivos, los rubros distan, pues con financiamiento el VAN es de \$ 34.872,55 USD, mientras que con financiamiento es de \$ 32.217,10 USD, por tanto el proyecto es viable financieramente.
- En cuanto a la Tasa Interna de Retorno TIR sin financiamiento permite generar una recuperación del 94,62%; esto quiere decir que por cada unidad monetaria invertida se recupera 0,9462 unidades monetarias. Mientras que con financiamiento el porcentaje se reduce debido a la cancelación del préstamo e intereses de financiamiento, siendo la TIR con financiamiento de 91,27%.

- Los rubros entre los indicadores financieros con y sin financiamiento no son significativos debido a que el rubro de inversión para el desarrollo del proyecto es pequeña no supera los \$ 11.000,00 USD.
- En cuanto a los resultados del análisis de sensibilidad se pudo identificar que los escenarios pesimista y optimista, son significativos con apenas una diferencia en precios del 0,05%; esto quiere decir que el proyecto es sensible a los precios de los productos finales.

VIII.B. Recomendaciones

El negocio de provisión de cárnicos surge ante la iniciativa de los propietarios del restaurante T-GRILL, que al evidenciar la falta de cumplimiento de compromisos de los proveedores nacionales, y los altos costos de los cortes especializados e importados, por lo cual deciden realizar un diagnóstico situacional a través del FODA, el cual revela la necesidad de aplicar una estrategia de integración hacia atrás, dando origen a la propuesta de crear una empresa proveedora de cárnicos y embutidos tanto nacionales como importados para los restaurantes parrilleros del D.M. de Quito. En tal circunstancia, se recomienda:

- Implementar la empresa que ha sido diseñada y analizada financieramente durante el desarrollo del presente proyecto, a fin de cubrir la necesidad existente en los restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito.
- Se recomienda se realice la negociación directa con productores de cárnicos y embutidos sean estos nacionales o extranjeros a fin de evitar se produzca la especulación en precios y calidad del producto final.
- Se recomienda se tome en consideración el análisis de los 24 proveedores y productores de carne de origen argentino, tomando en consideración que el informe analizado para la determinación de los costos, establecen que ellos ofertan una

variedad de cortes, que se pueden incorporar al portafolio de productos de la empresa “Cárnicos Morales & Asociados”.

- Elaborar una cartera de clientes potenciales, a los cuales se les ofrecerá el producto bajo condiciones de calidad y puntualidad.
- Se recomienda que se cumplan con todas las normas legales y de salubridad para evitar reclamos de los futuros clientes.
- Se recomienda ser estrictos en los procesos de control de calidad y logística para garantizar calidad en el producto para los clientes de la empresa propuesta.



BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 13 de 08 de 2016, de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- BCE. (01 de 06 de 2016). *Banco Central del Ecuador, Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/frame.php/indiceeconomicos>
- Buen Vivir. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017 - Objetivo 10*. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Bogotá: Mc. Graw Hill Iberoamericana.
- COMEX. (19 de 11 de 2013). *Comité de Comercio Exterior*. Recuperado el 01 de 10 de 2016, de Resolución 116: <http://comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/RESOLUCION-No.-116.pdf>
- COPCI. (2016). *codigo organico de produccion comercio e inversiones* . Obtenido de <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=codigo%20organico%20de%20produccion%20comercio%20e%20inversiones%202016>
- David, F. R. (2005). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na edición ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Ferrel y Hirt. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (7ª edición ed.). Barcelona: Mc. Graw Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio* (1ª edición ed.). Barcelona, España: McGraw-Hill.
- Hernández, C. y. (2014). *Metodología de la Investibgación*. (6ta. edición. ed.). México.: Mc Graw Hill.
- Hoy, p. l. (2015). *Rentabilidad del sector de la carne* . Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-poca-rentabilidad-del-sector-de-la-carne-desembocara-en-la-importacion-566379.html> Nov/2012
- IMDMQ. (12 de 11 de 2008). *Ilustre Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de Ordenanza Municipal de Patente de Distrito Metropolitano de Quito : http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%20C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-247%20-

%20EMPRESA%20METROPOLITANA%20DE%20SERVICIOS%20Y%20AD
MINISTRACION%20DEL%20TRANSPORTE.pdf

- INEC. (03 de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, boletín de indicadores laborales*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf
- INEC. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf
- INEC Publicaciones. (2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, publicaciones*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/
- Kotler y Amstrong. (2005). *Fundamentos de Marketing* (3ª edición ed.). México D.F.: Pearson Education.
- MAGAP. (2016). *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5º edición ed.). México D.F.: Pearson Education.
- MT, M. d. (16 de 12 de 2005). *Código de Trabajo*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 167 : <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- SC. (05 de 11 de 1999). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Ley de Compañías: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- SCPM. (26 de 06 de 2012). *Superintendencia del control del poder mercantil*. Obtenido de Código de Comercio: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-de-Comercio.pdf>
- Toussaint-Samat, M. (2003). *Historia Natural y Moral de los Alimentos* (Vol. 4to. vol. La carne los productos lácteos y los cereales.). Madrid, España: Editorial Alianza.

ANEXO 1. Listas presentaciones y propuestas de proveedores argentinos

Español 
English 

Razon Social	Amancay S.A.I.C.A.F.I.
CUIT	30-51592479-7
Dirección web	-

Domicilio Legal

Dirección	Avda. de Mayo 605 8º of C
Localidad	CIUDAD DE BUENOS AIRES
Provincia	CIUDAD DE BUENOS AIRES
Codigo Postal	1084
Telefono	54 11 4331-1010
Email	gproietto@amancay.com.ar
Fax	2322 463900

Domicilio Comercial

Dirección	Ruta 8 Km 57.500
Localidad	Pilar
Provincia	Buenos Aires
Codigo Postal	1629
Telefono	54 230-4463900
Email	gproietto@amancay.com.ar
Fax	54 230-4463999

Capacidad Total de Faena Anual

Capacidad Total	240000 Cabezas
-----------------	----------------

PLANTAS**Planta 1**

Cantidad de Trabajadores:	Mas de 100
Cantidad de Animales:	15000 a 20000
Dirección:	Ruta 8 Km 57, 500
Localidad:	Pilar
Provincia:	Buenos Aires
Codigo Postal:	1629
Telefono:	0230-4463000
Fax:	023-463000
Email:	info@amancay.com.ar
Nro. SENASA:	1974

Datos Contacto Comercial

Nombre y Apellido	Guillermo Proietto
Cargo	Gerente de Exportaciones
Telefono	54 230-4463900
Email	gproietto@amancay.com.ar

Breve Descripción de la Empresa:

Somos una empresa dedicada a la faena y desposte de vacunos, con amplia experiencia en el mercado interno y sólida presencia en los mercados de exportación. Ofrecemos todo tipo de cortes vacunos enfiados, congelados con y sin hueso, y menudencias

Razon Social	Agroindustrias Quilmes S.A.
CUIT	30-70728325-2
Dirección web	www.aqsa.com.ar

Domicilio Legal

Dirección	
Avda. Tomás Flores (ex Pasco) Nro. 1602	
Localidad	Quilmes Oeste
Provincia	BUENOS AIRES
Codigo Postal	1879
Telefono	54 11 42 70 8001
Email	aqsa@aqsa.com.ar
Fax	54 11 42 70 8001 INT 220

Domicilio Comercial

Dirección	
Avda. Tomás Flores (ex Pasco) Nro. 1602	
Localidad	Quilmes Oeste
Provincia	Buenos Aires
Codigo Postal	1879
Telefono	54 11 42 70 8001
Email	aqsa@aqsa.com.ar
Fax	54 11 42 70 8001

Capacidad Total de Faena Anual

Capacidad Total	200000 Cabezas
-----------------	----------------

PLANTAS**Planta 1**

Cantidad de Trabajadores:	50 a 100
Cantidad de Animales:	10000 a 15000
Dirección:	
Avda. Tomás Flores (ex Pasco) Nro. 1802	
Localidad:	Quilmes Oeste
Provincia:	Buenos Aires
Codigo Postal:	1879
Telefono:	54 11 42 70 8001
Fax:	54 11 42 70 8001
Email:	aqsa@aqsa.com.ar
Nro. SENASA:	1936

Datos Contacto Comercial

Nombre y Apellido	Dr. Fernando Brizzolara
Cargo	Gerente General
Telefono	54 11 42 70 8001
Email	gciagral_fcb@aqsa.com.ar

Breve Descripción de la Empresa:

Agroindustrias Quilmes S.A. es una empresa agrolimentaria joven y, a la vez, muy experimentada que tiene a su cargo la explotación de un importante establecimiento frigorífico donde se faenan animales bovinos y se industrializan sus carnes. Contamos con Habilitación Sanitaria Nacional otorgada por la Autoridad Argentina en la materia: el Servicio Nacional de

Razon Social	Argall SRL
CUIT	33-65941478-7
Dirección web	www.argall.com.ar

Domicilio Legal

Dirección	Asamblea 1606
Localidad	CIUDAD DE BUENOS AIRES
Provincia	CIUDAD DE BUENOS AIRES
Codigo Postal	1406
Telefono	54 11 42011248
Email	info@argall.com.ar
Fax	54 11 42011248 INT 112

Domicilio Comercial

Dirección	Colon 876
Localidad	Avellaneda
Provincia	Buenos Aires
Codigo Postal	1870
Telefono	54 11 42011248
Email	info@argall.com.ar
Fax	54 11 42011248 INT 112

Capacidad Total de Faena Anual

Capacidad Total	1000 Cabezas
-----------------	--------------

PLANTAS

Planta 1

Cantidad de Trabajadores:	Mas de 100
Cantidad de Animales:	10000 a 15000
Dirección:	Colon 876
Localidad:	Avellaneda
Provincia:	Buenos Aires
Codigo Postal:	1870
Telefono:	541142041248
Fax:	541142011248
Email:	info@argall.com.ar
Nro. SENASA:	379

Datos Contacto Comercial

Nombre y Apellido	Hernan Murisasco
Cargo	Gerente
Telefono	54 11 42011248
Email	herman.murisasco@argall.com.ar

Breve Descripción de la Empresa:

Argall SRL es una empresa argentina con sólida experiencia en la producción y comercialización de menudencias vacunas congeladas que provee a los mercados del Sudeste Asiático, Comunidad Económica Europea, África y América Latina. Nuestra planta de procesamiento de 10000 metros cuadrados se encuentra emplazada en la ciudad de Avellaneda, muy próxima a las terminales portuarias de la ciudad de Buenos Aires. Está provista de cámaras con excelente túneles de congelación de

Razon Social	Arre Beef S.A
CUIT	30-66627755-0
Dirección web	www.arrebeef.com

Domicilio Legal

Dirección
LOLA MORA 421, 9º PISO, OFICINA 902

Localidad CIUDAD DE BUENOS AIRES

Provincia BUENOS AIRES

Codigo Postal 1107

Telefono 011 5245 8409

Email arrebeef@arrebeef.com

Fax 011 5245 8409

Domicilio Comercial

Dirección
LOLA MORA 421, 9º PISO, OFICINA 902

Localidad CIUDAD DE BUENOS AIRES

Provincia BUENOS AIRES

Codigo Postal 1107

Telefono 011 5245 8409

Email arrebeef@arrebeef.com

Fax 011 5245 8409

Capacidad Total de Faena Anual

Capacidad Total 20000 Cabezas

PLANTAS

Planta 1

Cantidad de Trabajadores: Mas de 100

Cantidad de Animales: Mas de 20000

Dirección: Rio Paraná 901

Localidad: Perez Millán

Provincia: Buenos Aires

Codigo Postal: 2933

Telefono: 03329-49-2051

Fax: 03329-49-2266

Email: arrebeef@arrebeef.com

Nro. SENASA: 2082

Planta 2

Cantidad de Trabajadores: Mas de 100

Cantidad de Animales: 1 a 1000

Dirección: Las Garzas s/n entre Sarmiento y Las Heras

Localidad: Escobar



Domicilio Legal

Dirección	Cte. Franco 4901 (B1883GWC)
Localidad	Bernal Oeste
Provincia	BUENOS AIRES
Código Postal	B1883GWC
Teléfono	1163116510
Email	info@ciaber.com
Fax	1163116565

Domicilio Comercial

Dirección	Cte. Franco 4901 (B1883GWC)
Localidad	Bernal Oeste
Provincia	Buenos Aires
Código Postal	B1883GWC
Teléfono	1163116510
Email	romina_rolando@ciaber.com
Fax	1163116565

Capacidad Total de Faena Anual

Capacidad Total	360000 Cabezas
-----------------	----------------

PLANTAS

Planta 1

Cantidad de Trabajadores:	Mas de 100
Cantidad de Animales:	15000 a 20000
Dirección:	COMANDANTE FRANCO 4901
Localidad:	Bernal Oeste
Provincia:	Buenos Aires
Código Postal:	BB1883GWC
Teléfono:	54 + 11-63116510
Fax:	54 +11-63116565
Email:	info@ciaber.com
Nro. SENASA:	2062

Datos Contacto Comercial

Breve Descripción de la Empresa:

http://www.ipcva.com.ar/exportadores/frigorificos_detalle.php?id=1079

1/3

7/1/2017

Nombre y Apellido	Romina Rolando
Cargo	EXPORT DEPARTMENT
Teléfono	5411-6311 6510
Email	romina_rolando@ciaber.com

IPCVA 2008

Compañía Bernal SA - Ex Finexcor SRL, es una empresa argentina que comienza sus actividades a principios de la década del 60. Nuestra infraestructura y capacidad de producción han permitido un crecimiento sostenido que nos llevo a ser líderes en la elaboración de alimentos de origen carnico, siendo hoy protagonistas principales en el mercado interno y, uno de los mayores exportadores de carne vacuna de la Argentina. Nuestra producción comprende tanto, carnes vacunas frescas y congeladas destinadas a la exportación y al mercado interno, como también una importante variedad de carnes cocidas, hamburguesas supercongeladas y cortes enfiados envasados al vacío, producidos de acuerdo a los máximos requerimientos de los distintos mercados con la mas avanzada tecnología.

Razon Social
Distribuidora de Carnes del Sur S.R.L.

CUIT 30-70702408-5

Dirección web

Domicilio Legal

Dirección Parque Industrial
Localidad Trevelin
Provincia CHUBUT
Codigo Postal 9203
Telefono 02945-480549
Email dicasur@ciudad.com.ar
Fax

Domicilio Comercial

Dirección Parque Industrial
Localidad Trevelin
Provincia Chubut
Codigo Postal 9203
Telefono 02945-480549
Email dicasur@ciudad.com.ar
Fax 02945-480549

Capacidad Total de Faena Anual

Capacidad Total 25000 Cabezas

PLANTAS

Planta 1

Cantidad de Trabajadores: 25 a 50
Cantidad de Animales: 1 a 1000
Dirección: Parque Industrial
Localidad: Trevelin
Provincia: Chubut
Codigo Postal: 9203
Telefono: 02945-480549
Fax: 02945-480549
Email: dicasur@ciudad.com.ar
Nro. SENASA: 1783

Datos Contacto Comercial

Nombre y Apellido Diana Goy
Cargo Autorizada
Telefono 011-4808 0861
Email digoy@2vias.com.ar

Breve Descripción de la Empresa:

Es una Pyme que faena lanares y vacunos de los valles cordilleranos de la Patagonia y que estacionalmente abastece la costa atlántica hasta la ciudad de Ushuaia.



Razon Social Edgar A. Ciribe S.A.
 CUIT 30-54355002-3
 Dirección web www.ciribe.com.ar

Domicilio Legal

Dirección San Martín 629
 Localidad General Lagos
 Provincia SANTA FE
 Código Postal S2127BFM
 Teléfono 543402-490020
 Email administracion@ciribe.com.ar
 Fax 543402-490020

Domicilio Comercial

Dirección San Martín 629
 Localidad General Lagos
 Provincia SANTA FE
 Código Postal S2127BFM
 Teléfono 543402-490020
 Email administracion@ciribe.com.ar
 Fax 543402-490020

Capacidad Total de Faena Anual

Capacidad Total 0 Cabezas

PLANTAS

Planta 1

Cantidad de Trabajadores: 25 a 50
 Cantidad de Animales: 1 a 1000
 Dirección: San Martín 629
 Localidad: General Lagos
 Provincia: Santa Fe
 Código Postal: S2127BFM
 Teléfono: 543402-490020
 Fax: 543402-490020
 Email: administracion@ciribe.com.ar
 Nro. SENASA: 3008

Datos Contacto Comercial

Nombre y Apellido Hemán Ciribé
 Cargo Apoderado
 Teléfono 543402-490020
 Email administracion@ciribe.com.ar

Breve Descripción de la Empresa:

La empresa es un emprendimiento familiar y fue fundada en 1940. Desde entonces estuvo dedicada exclusivamente al mercado local hasta que en 2002 comienza a exportar a diferentes destinos incluyendo la Unión Europea.

Razon Social	Fridevi
CUIT	30602260336
Dirección web	www.fridevi.com.ar

Domicilio Legal

Dirección	Ruta Provincial 1 Km3,5
Localidad	Viedma
Provincia	RIO NEGRO
Codigo Postal	8500
Telefono	54 2920 433114
Email	fridevi@fridevi.com.ar
Fax	54 2920 433114 int. 35

Domicilio Comercial

Dirección	Ruta Provincial 1 Km3,5
Localidad	Viedma
Provincia	Río Negro
Codigo Postal	8500
Telefono	54 2920 433114
Email	fridevi@fridevi.com.ar
Fax	54 2920 433114 int. 35

Capacidad Total de Faena Anual

Capacidad Total	8000 Cabezas
-----------------	--------------

PLANTAS**Datos Contacto Comercial**

Nombre y Apellido	Lotrecchiano Nicolás
Cargo	Gerente de Exportaciones
Telefono	5411 43101359
Email	lotrecchiano@acacoop.com.ar

Breve Descripción de la Empresa:

Planta habilitada para exportar a UE y terceros países como Brasil, Suiza y Rusia, entre otros. Además FRIDEVI comercializa sus productos en toda la Patagonia con fuerte presencia en Río Negro y Neuquén.

EXPORTACIONES

Habilitado Senasa para Exportar? Si

Actualmente Exporta? Si

Países Habilitado para Exportar

Países a los que Exporta

Certificaciones Religiosas

Productos que Exporta

Alcance Local

ANEXO N° 2. Encuesta dirigida a propietarios o administradores de restaurantes parrilleros.

ENCUESTA

Direccionada a:

Gerentes propietarios o administradores de los restaurantes parrilleros ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivo de la encuesta:

Conocer los gustos y preferencias de consumo de cárnicos y embutidos en los principales restaurantes parrilleros de la ciudad de Quito, identificando tipos y características de productos, frecuencia de consumo.

Instrucciones:

Marque con una cruz la alternativa que usted considere correcta de acuerdo a sus necesidades.

Preguntas:

1) ¿En su negocio, qué tipo de carnes son las preferidas por los consumidores?

Lomo _____

Cerdo _____

Pollo _____

Embutidos _____

2) ¿Cuál es la frecuencia de compra de estos productos en su restaurante y la cantidad?

Kilos

Diaria _____

Cada 3 Días _____

Semanal _____

3) ¿Qué busca en su proveedor de carnes?

Precio _____

Calidad _____

Tiempo de respuesta _____

4) ¿La carne que recibe de su proveedor habitual, es producto nacional o importado?

Nacional _____

Importado _____

5) ¿Cuál cree usted, que es la principal característica en un producto importado?

Calidad _____

Precio _____

6) ¿Cuál cree usted, que es la principal característica en un producto nacional?

Calidad _____

Precio _____

ANEXO N° 3. Lista de precios

- ASOGAM Asociación de ganaderos de Santo Domingo de los Colorados – Ecuador.



Miércoles, 15 febrero 2017

Asociación de Ganaderos de Santo Domingo, Ecuador.

Asociación Socios Almacén Noticias Galerías Clasificados Eventos Báscula Co

Báscula

Precios Referenciales de Ganado por Libra en Pie
Fecha Feria Comercial: 2017-02-14

Total Bovinos	3974
Total Equinos	195
Total Porcinos	2046

Categoría: TOROS

Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio Promedio	Peso Promedio por animal	Total Peso en Báscula	Número de Animales
\$0.75	\$0.83	\$0.79	951	680088	715

Categoría: TORETES

Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio Promedio	Peso Promedio por animal	Total Peso en Báscula	Número de Animales
\$0.75	\$0.82	\$0.79	677	286342	423

Categoría: VACAS

Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio Promedio	Peso Promedio por animal	Total Peso en Báscula	Número de Animales
\$0.62	\$0.75	\$0.67	900	648029	720

Categoría: VACONAS

Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio Promedio	Peso Promedio por animal	Total Peso en Báscula	Número de Animales
\$0.65	\$0.72	\$0.68	649	199781	308

Categoría: CERDOS ENGORDE

Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio Promedio	Peso Promedio por animal	Total Peso en Báscula	Número de Animales
\$1.2	\$1.25	\$1.23	176	33654	191

Categoría: CERDOS ADULTOS DESCA

Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio Promedio	Peso Promedio por animal	Total Peso en Báscula	Número de Animales
\$1	\$1.05	\$1.03	389	9324	24



Spot Expoga

SPOT EXPC



<http://asogansd.com/bascula/>

1/2



15/2/2017

Báscula | Asogan Santo Domingo, Ecuador

SPOT EXPC

Auspiciantes



Subscripción RSS

Obtenga nuestro contenido en su cuenta de correo

Subscribir

Etiquetas

abigeato 20 agrícola 1
 Agrocalidad 20 Agropecuario 1
 Agropesa 3

Auspiciantes



CONTADOR DE VISITAS

- PRONACA Lista de Precios



LINEA DE RES			
CODIGO	DESCRIPCION DE PRODUCTO	PRECIO	
BRAZO		LIBRA	KILO
41131	PULPA DE BRAZO GRANDE	\$ 3,06	\$ 6,75
41152	PULPA DE BRAZO CHICA	\$ 3,09	\$ 6,81
PIERNA			
41038	LOMO DE ASADO	\$ 4,54	\$ 10,00
41043	LOMO FINO	\$ 5,67	\$ 12,50
41050	PAJARILLA	\$ 3,27	\$ 7,20
41110	PICAÑA	\$ 4,74	\$ 10,45
41071	PULPA NEGRA	\$ 3,99	\$ 8,80
41066	PULPA BLANCA	\$ 2,95	\$ 6,50
41001	STEAK SUIZO	\$ 2,90	\$ 6,40
41086	SALÓN	\$ 3,36	\$ 7,40
41065	PULPAS	\$ 2,89	\$ 6,37
OTROS			
41136	HUESO CARNUDO	\$ 1,04	\$ 2,30
41023	COSTILLA DE RES	\$ 1,54	\$ 3,40
41526	HUESO CARNUDO	\$ 0,90	\$ 1,98
41522	COSTILLA DE RES	\$ 1,35	\$ 2,97

ANEXO N° 4. Análisis de sensibilidad del proyecto**ESCENARIO PESIMISTA**

Se ha tomado como referencia el ingreso en venta, para el análisis de sensibilidad el ingreso en ventas con un crecimiento del 2,0% anual.

- **Ingresos**

INGRESOS						
	Descripción	%	Cantidad Anual	Precio Unitario	Venta Anual	Ingresos Comisión por venta
Producto 1	LOMO DE ASADO	50,22	107.920	10,00	1.079.195,46	21.583,91
Producto 2	LOMO ARGENTINO	36,45	35.248	3,99	358.846,92	7.176,94
Producto 3	CHORIZO PARRILLERO UP - AA - 36 mm x 7 cm	13,33	107.920	3,99	430.598,99	8.611,98
Producto 4	CHORIZO ARGENTINO	0	35.248	4,09	144.046,82	2.880,94
	TOTAL	100	286.335		2.012.688,19	40.253,76

- **Estados de Resultados**

ESCENARIO PESIMISTA

INGRESOS	AÑO 1
VENTAS	40.253,76
COSTO DE PRODUCCIÓN	16.455,90
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	23.797,86
EGRESOS	
GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN	15.461,10
GASTOS DE VENTAS	2.324,00
DEPRECIACIONES	1.642,45
AMORTIZACIONES	245,84
= UTILIDAD OPERATIVA	4.124,48
GASTOS FINANCIEROS	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS	4.124,48
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	618,67
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.505,80
- 25% IMPUESTO A LA RENTA	876,45
= UTILIDAD NETA	2.629,35
- 10% RESERVA LEGAL	262,94
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	2.366,42

- **Flujo de caja escenario pesimista**

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		40.253,76	41.260,11	42.291,61	43.348,90	44.432,62
COSTO DE PRODUCCIÓN		16.455,90	17.505,48	17.701,54	17.899,80	18.100,28
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		23.797,86	23.754,63	24.590,07	25.449,10	26.332,35
EGRESOS						
GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN		15.461,10	15.634,26	15.809,37	15.986,43	16.165,48
GASTOS DE VENTAS		2.324,00	2.350,03	2.376,35	2.402,96	2.429,88
DEPRECIACIONES		1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
AMORTIZACIONES		245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
TOTAL EGRESOS		19.673,39	19.872,58	20.074,47	18.757,84	18.963,80
= UTILIDAD OPERATIVA		4.124,48	3.882,05	4.515,60	6.691,27	7.368,55
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES		618,67	582,31	677,34	1.003,69	1.105,28
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		3.505,80	3.299,74	3.838,26	5.687,58	6.263,27
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		876,45	824,93	959,57	1.421,89	1.565,82
= UTILIDAD NETA		2.629,35	2.474,80	2.878,70	4.265,68	4.697,45
- 10% RESERVA LEGAL		262,94	247,48	287,87	426,57	469,74
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS		2.366,42	2.227,32	2.590,83	3.839,11	4.227,70
(+) DEPRECIACIONES		1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
(+) AMORTIZACIONES		245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
(+) VALOR RESIDUAL						358,68
(+) CAPITAL DE TRABAJO						3.586,75
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION DEL PROYECTO	-10.601,95	4.254,71	4.115,61	4.479,58	4.207,55	8.541,57

- **Valor Actual Neto VAN escenario pesimista**

CÁLCULO DEL VAN ESCENARIO PESIMISTA			
n	F.F.N.	$1/(1,0689)^n$	F.F.D.
0	-10.601,95		-10601,95
1	4.254,71	0,935541211	3980,45284
2	4.115,61	0,875237357	3602,137708
3	4.479,58	0,818820616	3667,969062
4	4.207,55	0,766040431	3223,15597
5	8.541,57	0,716662392	6121,421816
			9993,19
			VAN (+)

- **Tasa Interna de Retorno TIR escenario pesimista**

CÁLCULO DEL TIR ESCENARIO PESIMISTA						
n	F.F.N.	$1/(1,0689)^n$	F.F.D.	$1/(1,95)^n$	F.F.D	
0	-10.601,95		1	-10601,95	1	-10601,95
1	4.254,71	0,935541211		3980,45284	0,512820513	2181,900533
2	4.115,61	0,875237357		3602,137708	0,262984878	1082,343823
3	4.479,58	0,818820616		3667,969062	0,13486404	604,1336982
4	4.207,55	0,766040431		3223,15597	0,069161046	290,998791
5	8.541,57	0,716662392		6121,421816	0,035467203	302,9455905
				9993,19		- 6.139,63
			VAN (+)			VAN (-)

CALCULO DE LA TIR METODO DE INTERPOLACIÓN			
RELACION			
TASA	VAN	RELACIÓN	
0,0689	9993,19	-0,545781839	
0,95	-6139,63	-0,335318161	
-0,8811	16132,81	-0,8811	
INTERPOLACIÓN			
0,0689	0,95		
0,545781839	-0,335318161		
0,614681839	0,614681839		
TIR = 61,46818389			

ESCENARIO OPTIMISTA

Se ha tomado como referencia el ingreso en venta, para el análisis de sensibilidad el ingreso en ventas con un crecimiento del 3,0% anual.

- **Ingresos**

INGRESOS						
	Descripción	%	Cantidad Anual	Precio Unitario	Venta Anual	Ingresos Comisión por venta
Producto 1	LOMO DE ASADO	50,22	107.920	10,00	1.079.195,46	32.375,86
Producto 2	LOMO ARGENTINO	36,45	35.248	3,99	358.846,92	10.765,41
Producto 3	CHORIZO PARRILLERO UP - AA - 36 mm x 7 cm	13,33	107.920	3,99	430.598,99	12.917,97
Producto 4	CHORIZO ARGENTINO	0	35.248	4,09	144.046,82	4.321,40
	TOTAL	100	286.335		2.012.688,19	60.380,65

- **Estados de Resultados**

INGRESOS	AÑO 1
VENTAS	60.380,65
COSTO DE PRODUCCIÓN	16.455,90
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	43.924,75
EGRESOS	
GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN	15.461,10
GASTOS DE VENTAS	2.324,00
DEPRECIACIONES	1.642,45
AMORTIZACIONES	245,84
= UTILIDAD OPERATIVA	24.251,36
GASTOS FINANCIEROS	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS	24.251,36
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	3.637,70
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.613,65
- 25% IMPUESTO A LA RENTA	5.153,41
= UTILIDAD NETA	15.460,24
- 10% RESERVA LEGAL	1.546,02
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	13.914,22

- **Estado de resultados proyectado escenario optimista**

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	60.380,65	61.890,16	63.437,42	65.023,35	66.648,94
COSTO DE PRODUCCIÓN	16.455,90	17.505,48	17.701,54	17.899,80	18.100,28
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	43.924,75	44.384,68	45.735,87	47.123,55	48.548,66
EGRESOS					
GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN	15.461,10	15.534,72	15.708,71	15.884,65	16.062,55
GASTOS DE VENTAS	2.324,00	2.350,03	2.376,35	2.402,96	2.429,88
DEPRECIACIONES	1.642,45	1.642,45	1.642,45	1.642,45	1.642,45
AMORTIZACIONES	245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
= UTILIDAD OPERATIVA	24.251,36	24.611,65	25.762,53	26.947,65	28.167,94
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS	24.251,36	24.611,65	25.762,53	26.947,65	28.167,94
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	3.637,70	3.691,75	3.864,38	4.042,15	4.225,19
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.613,65	20.919,90	21.898,15	22.905,51	23.942,75
- 25% IMPUESTO A LA RENTA	5.153,41	5.229,97	5.474,54	5.726,38	5.985,69
= UTILIDAD NETA	15.460,24	15.689,92	16.423,61	17.179,13	17.957,06
- 10% RESERVA LEGAL	1.546,02	1.568,99	1.642,36	1.717,91	1.795,71
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	13.914,22	14.120,93	14.781,25	15.461,22	16.161,35

- **Flujo de caja para evaluación escenario optimista**

FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		60.380,65	61.890,16	63.437,42	65.023,35	66.648,94
COSTO DE PRODUCCIÓN		16.455,90	17.505,48	17.701,54	17.899,80	18.100,28
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		43.924,75	44.384,68	45.735,87	47.123,55	48.548,66
EGRESOS						
GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN		15.461,10	15.634,26	15.809,37	15.986,43	16.165,48
GASTOS DE VENTAS		2.324,00	2.350,03	2.376,35	2.402,96	2.429,88
DEPRECIACIONES		1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
AMORTIZACIONES		245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
TOTAL EGRESOS		19.673,39	19.872,58	20.074,47	18.757,84	18.963,80
= UTILIDAD OPERATIVA		24.251,36	24.512,10	25.661,41	28.365,72	29.584,86
GASTOS FINANCIEROS		0,00	403,87	303,81	193,21	70,95
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS		24.251,36	24.108,24	25.357,60	28.172,51	29.513,91
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES		3.637,70	3.616,24	3.803,64	4.225,88	4.427,09
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		20.613,65	20.492,00	21.553,96	23.946,63	25.086,82
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		5.153,41	5.123,00	5.388,49	5.986,66	6.271,71
= UTILIDAD NETA		15.460,24	15.369,00	16.165,47	17.959,97	18.815,12
- 10% RESERVA LEGAL		1.546,02	1.536,90	1.616,55	1.796,00	1.881,51
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS		13.914,22	13.832,10	14.548,92	16.163,98	16.933,60
(+) DEPRECIACIONES		1.642,45	1.642,45	1.642,91	122,60	122,60
(+) AMORTIZACIONES		245,84	245,84	245,84	245,84	245,84
(+) VALOR RESIDUAL						358,68
(+) CAPITAL DE TRABAJO						3.586,75
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION DEL PROYECTO	-10.601,95	15.802,50	15.720,39	16.437,67	16.532,42	21.247,47

- **Valor Actual Neto VAN escenario optimista**

CÁLCULO DEL VAN ESCENARIO OPTIMISTA			
n	F.F.N.	$1/(1,0689)^n$	F.F.D.
0	-10.601,95	1	-10.601,95
1	15.802,50	0,935541211	14.783,89
2	15.720,39	0,875237357	13.759,07
3	16.437,67	0,818820616	13.459,50
4	16.532,42	0,766040431	12.664,50
5	21.247,47	0,716662392	15.227,26
			59.292,28
VAN (+) POSITIVO			

- **Tasa Interna de Retorno TIR escenario optimista**

CÁLCULO DEL TIR ESCENARIO OPTIMISTA						
n	F.F.N.	$1/(1,0689)^n$	F.F.D.	$1/(2,25)^n$	F.F.D.	
0	-10.601,95		1	-10.601,95	1	-10.601,95
1	15.802,50	0,935541211		14.783,89	0,4	6.321,00
2	15.720,39	0,875237357		13.759,07	0,16	2.515,26
3	16.437,67	0,818820616		13.459,50	0,064	1.052,01
4	16.532,42	0,766040431		12.664,50	0,0256	423,23
5	21.247,47	0,716662392		15.227,26	0,01024	217,57
				59.292,28		-72,87
			VAN (+) POSITIVO		VAN (-) NEGATIVO	

CALCULO DE LA TIR METODO DE INTERPOLACIÓN			
RELACION			
TASA	VAN	RELACIÓN	
0,0689	59292,28001	-0,880018442	
0,95	-72,87121524	0,001081558	
-0,8811	59365,15123	-0,878936885	
INTERPOLACIÓN			
0,0689	0,95		
0,880018442	-0,001081558		
0,948918442	0,948918442		
TIR =	94,89184424		

ANEXO 5. Tabla con detalle de cuotas del préstamo.

Tabla completa de cotas en anexo

No. Pago	Valor Cuota	Capital	Interés	Saldo
1	112,79	68,35	44,44	5.232,63
2	112,79	68,92	43,87	5.163,71
3	112,79	69,50	43,29	5.094,21
4	112,79	70,08	42,71	5.024,13
5	112,79	70,67	42,12	4.953,46
6	112,79	71,26	41,53	4.882,20
7	112,79	71,86	40,93	4.810,35
8	112,79	72,46	40,33	4.737,89
9	112,79	73,07	39,72	4.664,82
10	112,79	73,68	39,11	4.591,14
11	112,79	74,30	38,49	4.516,84
12	112,79	74,92	37,87	4.441,92
13	112,79	75,55	37,24	4.366,37
14	112,79	76,18	36,60	4.290,19
15	112,79	76,82	35,97	4.213,37
16	112,79	77,46	35,32	4.135,91
17	112,79	78,11	34,67	4.057,79
18	112,79	78,77	34,02	3.979,02
19	112,79	79,43	33,36	3.899,59
20	112,79	80,10	32,69	3.819,50
21	112,79	80,77	32,02	3.738,73
22	112,79	81,44	31,34	3.657,29
23	112,79	82,13	30,66	3.575,16
24	112,79	82,81	29,97	3.492,35
25	112,79	83,51	29,28	3.408,84
26	112,79	84,21	28,58	3.324,63
27	112,79	84,92	27,87	3.239,71
28	112,79	85,63	27,16	3.154,09
29	112,79	86,34	26,44	3.067,74
30	112,79	87,07	25,72	2.980,67
31	112,79	87,80	24,99	2.892,87
32	112,79	88,53	24,25	2.804,34
33	112,79	89,28	23,51	2.715,06
34	112,79	90,03	22,76	2.625,04
35	112,79	90,78	22,01	2.534,26
36	112,79	91,54	21,25	2.442,72
37	112,79	92,31	20,48	2.350,41
38	112,79	93,08	19,70	2.257,33
39	112,79	93,86	18,92	2.163,46
40	112,79	94,65	18,14	2.068,81

41	112,79	95,44	17,34	1.973,37
42	112,79	96,24	16,54	1.877,13
43	112,79	97,05	15,74	1.780,08
44	112,79	97,86	14,92	1.682,21
45	112,79	98,68	14,10	1.583,53
46	112,79	99,51	13,28	1.484,02
47	112,79	100,35	12,44	1.383,67
48	112,79	101,19	11,60	1.282,49
49	112,79	102,04	10,75	1.180,45
50	112,79	102,89	9,90	1.077,56
51	112,79	103,75	9,03	973,81
52	112,79	104,62	8,16	869,18
53	112,79	105,50	7,29	763,68
54	112,79	106,38	6,40	657,30
55	112,79	107,28	5,51	550,02
56	112,79	108,18	4,61	441,85
57	112,79	109,08	3,70	332,76
58	112,79	110,00	2,79	222,77
59	112,79	110,92	1,87	111,85
60	112,79	111,85	0,94	0,00
TOTAL	6.767,20	5.300,97	1.466,22	

Elaborado por: la Autora