

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de Carrera titulado:
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN
MICROMERCADO DE COMERCIO ELECTRÓNICO
PARA PRODUCTOS CÁRNICOS EN LA CIUDAD DE
QUITO AÑO 2020”**

Realizado por:
CRISTINA BELÉN SALVADOR MEJÍA

Directora del Plan de Negocios:
MG. JOLINE JARASEH ABCARIUS

Requisito para la obtención del título de:
**MÁSTER DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Quito, Septiembre de 2020

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Cristina Belén Salvador Mejía, con cédula de identidad No. 172074904-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cristina Belén Salvador Mejía

CC: 172074904-1

DECLARATORIA

El presente Trabajo de investigación titulado:
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN
MICROMERCADO DE COMERCIO ELECTRÓNICO PARA
PRODUCTOS CÁRNICOS EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO
2020”**

Realizado por:
CRISTINA BELÉN SALVADOR MEJÍA

Como requisito para la obtención del título de:
**MÁSTER DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Ha sido dirigido por la profesora:
MG. JOLINE JARASEH ABCARIUS
Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MG. JOLINE JARASEH ABCARIUS
DIRECTORA

DEDICATORIA

El trabajo de tesis desarrollado, lo dedico con todo mi amor; a mis padres, abuelita materna y hermanos.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a Dios, por bendecirme, por sostenerme, por su amor infinito; a mi familia y a mi prometido por siempre brindarme su apoyo.

RESUMEN

El presente proyecto se titula plan de negocios para la creación de un micro mercado de comercio electrónico para productos cárnicos en la ciudad de Quito, año 2020. El proyecto fue seleccionado debido a que la carne se considera un producto de consumo masivo, la cual en Ecuador es parte de los productos que conforman la canasta básica familiar.

En Quito, la comercialización de la carne de res se realiza a través de establecimientos especializados, cadenas de supermercados de autoservicios, mercados que forman parte de redes municipales, así como negocios de menor tamaño, como tiendas localizadas en los distintos barrios de la ciudad. El proyecto pretende brindar un servicio de micro mercado con servicio on line.

En base al análisis cualitativo y cuantitativo, se evidencia que 67,07% de los potenciales clientes se encontrarían dispuestos a adquirir este producto a través de una tienda on line, actualmente en el mercado existe competencia directa y productos sustitutos, por lo que debe ser un producto diferenciador.

Los indicadores financieros analizados como VAN y TIR, respaldan el proyecto demostrando resultados que sustentan que el proyecto es económicamente viable.

ABSTRACT

This project is entitled business plan for the creation of an electronic commerce micro market for meat products in the city of Quito, year 2020. The project was selected because meat is considered a mass consumer product, which in Ecuador is part of the products that make up the basic family basket.

In Quito, the commercialization of beef is carried out through specialized establishments, self-service supermarket chains, markets that are part of municipal networks, as well as those of smaller businesses, such as stores located in the different neighborhoods of the city. The project aims to provide a micro market service with online service.

Based on the qualitative and quantitative analysis, it is evidenced that 67.07% of potential customers would be willing to purchase this product through an online store, currently in the market there is direct competition and substitute products, so it must be a differentiating product.

The financial indicators analyzed, such as NPV and IRR, support the project by demonstrating results that support that the project is economically viable.

TABLA DE CONTENIDO

1.	DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO.....	1
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1.	MACROENTORNO	2
2.1.1	Político.....	2
2.1.2	Económico	3
2.1.3	Social	3
2.1.4	Tecnológico	4
2.1.5	Ambiental	4
2.1.6	Legal.....	4
2.2.	MICROENTORNO.....	6
2.2.1.	Proveedores – Poder negociador de los proveedores.....	6
2.2.2.	Participantes potenciales – Riesgo de nuevas empresas.	6
2.2.3.	Compradores – Poder negociador de los compradores.	7
2.2.4.	Sustitutos – Amenaza de productos o servicios sustitutos.	7
2.2.5.	Competidores de la industria – Rivalidad entre empresas actuales.....	7
3.	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	9
3.1	MISIÓN	9
3.2	VISIÓN	9
3.3	PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	9
3.4	MODELO CANVAS	10
3.4.1.	Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción.....	11
4.	ESTUDIO DE MERCADO	12

4.1.	IDENTIFICAR EL PROBLEMA	12
4.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	12
4.3.	METODOLOGÍA	12
4.3.1.	Análisis cualitativo en función del problema de la investigación.....	12
4.3.2.	Análisis cuantitativo en función del problema de investigación.....	15
4.4.	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	29
4.5.	ESTIMACIÓN DE VENTAS.....	31
4.6.	PLAN DE MARKETING	32
4.6.1.	Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix)	32
4.6.1.1	Precio	32
4.6.1.2	Producto	33
4.6.1.3	Plaza.....	34
4.6.1.4	Promoción	34
5.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	36
5.1.	PLAN DE OPERACIONES	36
5.1.1.	Decisiones estratégicas.....	36
5.1.1.1	Selección y diseño del bien o servicio.....	36
5.1.1.2	Selección y diseño del proceso productivo	37
5.1.1.3	Localización de las instalaciones.....	38
5.1.1.4	Distribución de planta.....	39
5.1.2	Decisiones tácticas.....	40
5.1.2.1	Gestión de inventarios	40
5.1.2.2	Programación de operaciones.....	41
5.1.2.3	Control de calidad.....	42
5.1.2.4	Mantenimiento preventivo de maquinaria	42

5.2.	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	43
5.3.	ANÁLISIS LEGAL.....	46
6.	ESTUDIO FINANCIERO	47
6.1.	ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO	47
6.1.1	Flujo de caja inicial.....	47
6.1.1.1	Inversión inicial activos	48
6.1.1.2	Fuentes de financiamiento	49
6.1.2.1	Ingresos proyectados.....	50
6.1.2.2	Egresos proyectados	51
6.1.2.3	Flujo de caja proyectado	53
6.1.2.4	Punto de equilibrio.....	54
6.1.3	Flujo de caja de liquidación	55
6.2.	Análisis de la tasa de descuento del proyecto.....	56
6.2.1	Tasa de descuento.....	56
6.2.2	Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR	56
6.2.3	Estructura de financiamiento.....	57
6.3.	INDICADORES FINANCIEROS	58
6.3.1	VAN.....	58
6.3.2	TIR.....	58
6.3.3	Período de recuperación de la inversión.....	58
6.3.4	Índice de rentabilidad	59
6.3.5	Evaluación financiera	59
7.	CONCLUSIONES	60
8.	RECOMENDACIONES	62

9. BIBLIOGRAFÍA	63
10. ANEXOS	65
ANEXO A-1 CERTIFICADO PARTICIPACIÓN JORNADA DE INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA CARNE ECUATORIANA	65
ANEXO A-2 MAPA MENTAL GRUPO FOCAL	66
ANEXO B-1 MODELO DE ENCUESTA	67
ANEXO B-2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA, ANALISIS DE TABLAS DE CONTINGENCIA	69
ANEXOB-3 CURVAS DE SENSIBILIDAD DE PRECIO	71
ANEXO C-1 CONSTITUCION COMPAÑIAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	72

INDICE DE TABLAS

Tabla1	Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción.....	11
Tabla2	Temas guía para grupo focal	12
Tabla3	Tabla para cálculo de muestra.....	15
Tabla4	Principales hallazgos de información cualitativa y cuantitativa	28
Tabla5	Estimación del consumo.	31
Tabla6	Estimación de ventas	32
Tabla7	Estimación precio	33
Tabla8	Presupuesto para publicidad.....	35
Tabla 9	Determinación de la Micro localización	38
Tabla 10	Detalle de maquinaria planta y equipo.....	40
Tabla 11	Detalle programación de operaciones.....	41
Tabla 12	Controles de calidad.....	42
Tabla13	Detalle mantenimiento preventivo.....	43
Tabla14	Rubros de inversión	47
Tabla15	Detalle de propiedad, planta y equipo	48
Tabla16	Capital de trabajo neto	49
Tabla17	Programación de la amortización del préstamo	50
Tabla18	Ventas proyectadas	51
Tabla19	Costo de ventas.....	51
Tabla20	Gastos indirectos por nómina.....	52
Tabla21	Resumen de gastos.....	53
Tabla22	Flujo de caja proyectado	53

Tabla23 Punto de equilibrio.....	54
Tabla24 Flujo recuperación de capital de trabajo neto y activos.....	55
Tabla25 Detalle recuperación de activos de acuerdo con la depreciación	56
Tabla26 TMAR ponderada accionista.....	57
Tabla27 Estructura de financiamiento.....	57
Tabla28 Valor actual neto del proyecto.....	58

INDICE DE FIGURAS

Figura1 Matriz de impacto.....	5
Figura2 Matriz Factores externos.....	6
Figura3 Canvas de la organización	10
Figura4 Ciclo de vida de un producto	29
Figura5 Perfil buyer persona.....	30
Figura 6 Consumo de carne vacuna per cápita en Sudamérica.....	31
Figura7 Logotipo de empresa	36
Figura8 Flujograma de producción	37
Figura9 Distribución de planta.....	39
Figura10 Lote económico de pedido	40
Figura11 Mapa de procesos	43
Figura12 Organigrama.....	43

1. DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO.

La venta de los productos cárnicos, se lo realiza por medio de distintos establecimientos, tales como, cadenas de supermercados de autoservicios, establecimientos especializados, mercados que forman parte de redes municipales, así como aquellos negocios de menor tamaño; considerando que actualmente los consumidores se encuentran interesados en conocer la mayor información relacionada al producto que pretenden adquirir, lo cual se sustenta en estudios como el de la firma (KPMG INTERNATIONAL, 2013) la cual refiere que “los consumidores demandan conocer sobre el contenido y seguridad de sus alimentos y que además demandan más información sobre su forma de producción, su origen, así como sus impactos sociales y ambientales”, además debido a la apertura de grandes cadenas de supermercado las cuales brindan un autoservicio al consumidor, surge la necesidad de fomentar relaciones distintas con los clientes, y que no se base únicamente en la confianza que éstos mantengan con las carnicerías o establecimientos de su preferencia, sino que se establezca una relación que garantice una experiencia distinta a la hora de realizar las compras de productos cárnicos, y que satisfaga estos nuevos deseos que tienen los consumidores, por conocer la mayor información relacionada al producto.

El proyecto busca ofrecer confianza y mejorar la experiencia de compra, al ofrecer un catálogo de carne nacional de calidad (apariencia, composición, características sensoriales; color, terneza, sabor, jugosidad), información y asesoría relacionada al producto, respaldado en proveedores que apliquen Buenas Prácticas Agropecuarias, facilidad en formas de pago, precios competitivos, así como entrega a domicilio por canal de distribución directo. El proyecto pretende brindar un servicio de micro mercado virtual para la venta de productos cárnicos de res, a través un canal on line, por lo cual el proyecto se encuentra dentro del sector del comercio.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.MACROENTORNO

2.1.1 Político

P1: El Ecuador se encuentra en un ambiente político poco favorable, con un Gobierno que no ha mostrado una clara postura política, actualmente se encuentran en investigación numerosos casos de corrupción; lo cual no ayuda a brindar una imagen favorable para inversiones de capital extranjero o nacional, así como emprendimientos ya que no hay un escenario claro sobre la postura política, adicionalmente de acuerdo a publicación del Banco Central del Ecuador, el riesgo país, se encuentra alto con 2.752 puntos a fecha 5 de agosto de 2020. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020)

P2: El gobierno se encuentra en su último año de mandato debido a que las elecciones presidenciales se encuentran previstas para febrero 2021, lo cual influenciara de manera directa o indirecta el escenario del proyecto.

P3: En el escenario político internacional, el Gobierno mantiene acuerdos internacionales con planes de reforma, con organismos tales como el Banco Mundial. (BANCO MUNDIAL, 2020). Además del FMI, se mantiene un acuerdo técnico, el cual espera, según el FMI, “garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas y fortalecer las instituciones nacionales para sentar las bases de un crecimiento sólido, duradero e inclusivo, así como fortalecer la dolarización” (FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, 2020)

Pese a que el escenario político es poco alentador, el país y las actividades económicas no deben paralizarse, sino lograr adaptarse a estos constantes escenarios cambiantes, se requiere se sigan generando plazas de empleo, por lo cual juega un rol importante el rol que tiene el emprendedor, e inversionistas que no tengan extrema aversión al riesgo, ya que incluso en medio de crisis política, siempre existirán necesidades y deseos por satisfacer, nuevas oportunidades de mercado, y es ahí donde puede facilitar la generación de nuevos modelos de negocio, siempre enfocado al cliente.

2.1.2 Económico

E1: En cifras de acuerdo con el Estudio sectorial del sector servicios publicado por la Superintendencia de Compañías, se puede destacar que “el macro sector comercio al por mayor y menor aporta el 9,77% al PIB. Las actividades comerciales durante el periodo 2013-2017 contribuyen con el 59.2% al ingreso total de este sector. Con relación a la utilidad, las empresas dedicadas a actividades comerciales son las que más utilidades generan alcanzando en promedio los 1,261 millones de USD” (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, VALORES Y SEGUROS, 2018)

E2: Se espera una importante “contracción económica entre 7,3% y 9,6% en 2020”, de acuerdo con información del BCE (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020)

E3: En el estudio “Industria de Ganadería de Carne” de la ESPAE señala que “En América Latina, Ecuador ocupa la posición diez por población bovina, ocho por producción de carne bovina y noveno por consumo anual per cápita de carne” (ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL, 2016)

2.1.3 Social

S1: Para el análisis del macroentorno, cabe mencionar un continuo crecimiento de la población mundial, de acuerdo con Alexandratos y FAO 2014, “se estima que la demanda mundial de productos cárnicos se incremente a un ritmo anual de 1.3% entre 2007 y 2050, valor superior al crecimiento anual estimado de 1.1% para el total de la producción agropecuaria en igual lapso”. (Alexandratos, N. y J. Bruinsma, 2012).

S2: De acuerdo con publicaciones que refieren a INEC en octubre de 2018, Ecuador, superó los 17 millones de habitantes (17.096.789), señaló que, en Quito, viven más de 2,5 millones de personas, además proyecta que, a finales de 2018, la población de Pichincha será de más de 3,1 millones. (REVISTA VISTAZO, 2020)

S3: De acuerdo con la empresa KPMG, indica que “en especial en los segmentos de la población con mayor educación que los consumidores demandan conocer sobre el contenido y seguridad de sus alimentos y que además demandan más información sobre su forma de producción, su origen, así como sus impactos sociales y ambientales”. (KPMG INTERNATIONAL, 2013)

2.1.4 Tecnológico

T1: El Banco Central del Ecuador está impulsando la Billetera Móvil BIMO, y están analizando estrategias para ampliar el número de usuarios. (Diario El Universo, 2020) lo cual facilitará los pagos por medios digitales y dinamiza los distintos medios de pago que pueden ofrecer las empresas.

T2: De acuerdo, al Observatorio de Comercio Electrónico -Comportamiento de Compra por Internet en Ecuador, reporta un incremento en las transacciones en ecommerce con un aumento del 42% entre 2018 y 2019, y que corresponden a operaciones que únicamente se realizan través de medios electrónicos no presenciales, las ventas también aumentaron en un 24% y el monto del ticket promedio es de \$68 dólares por ventas exclusivamente por medios no presenciales.

T3: De acuerdo con información del INEC, reveló que el “36,0% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años”. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

2.1.5 Ambiental

A1: El comercio de productos cárnicos se encuentra regularizada y en pro de la protección del medio ambiente, para lo cual se destaca la resolución 0039, a cargo de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, en el anexo 1 establece requisitos específicos para los manipuladores y comerciantes de alimentos.

2.1.6 Legal

L1: El entorno legal establece requisitos tales como la constitución de la compañía, para el caso del presente plan de negocios será de responsabilidad limitada, los requisitos son; El nombre, solicitud de aprobación, capacidad civil de los socios para contratar, mínimo 2 socios o hasta

quince, capital mínimo de \$ 400,00, participaciones o aportes de capital, objeto social, origen de la inversión.

L2: Actualmente, el gobierno lleva adelante la Ley orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, por otra parte, la Asamblea Nacional aprobó la Ley de Emprendimiento e Innovación el 18 de febrero del 2020.

L3: Registro único de contribuyentes; “Para identificar a los ciudadanos frente a la administración tributaria, se implementó el Registro Único de Contribuyentes (RUC), su función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la administración tributaria” (SRI, 2020)

L4: Se requiere de los permisos de funcionamiento otorgados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA; es necesario una “Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas, LUAE”, que otorga el GAD del Distrito Metropolitano de Quito, a los establecimientos ubicado en la ciudad de Quito y es requerida como permiso de funcionamiento, de acuerdo con la página web del portal único de trámites ciudadanos.

Figura1

Matriz de impacto

MACROENTORNO	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLITICO	P1		X			
	P2			X		
	P3				X	
ECONÓMICO	E1			X		
	E2		X			
	E3			X		
SOCIAL	S1				X	
	S2				X	
	S3					X
TECNOLOGICO	T1				X	
	T2				X	
	T3				X	
AMBIENTAL	A1				X	
LEGAL	L1				X	
	L2				X	

Fuente: Elaboración propia.

Figura2
Matriz Factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE	IMPORTANCIA PONDERACIÓN	CLASIFICACION EVALUACIÓN	VALOR
OPORTUNIDADES (DE 5 A 10 FACTORES)			
Crecimiento población	10%	2	0,2
Nuevos deseos, necesidades del consumidor	20%	4	0,8
Mayor acceso a internet	15%	4	0,6
Proyectos de apoyo a pagos móviles	15%	4	0,6
AMENAZAS (DE 5 A 10 FACTORES)			
Contracción económica	25%	4	1
Trámites burocráticos para constitución, cía y permisos	5%	2	0,1
Incertidumbre política	5%	2	0,1
Riesgo país	5%	2	0,1
TOTAL	100%		3,5

Fuente: Elaboración propia.

2.2. MICROENTORNO

2.2.1. Proveedores – Poder negociador de los proveedores.

Hay varios proveedores de cárnicos. (Dcarnescool; La Española; Agropesa, entre otros), donde se puede deducir que la industria tiene el poder al seleccionar entre los distintos proveedores.

Se destacan los principales establecimientos y supermercados de autoservicios y que también se pueden considerar como proveedores ya que realizan ventas al por mayor: Agropesa, Mi Comisariato, el Titan que es un formato de corporación favorita. Además, el plan de negocios ha identificado información sobre otros potenciales proveedores, debido a que, dentro del marco de las jornadas de Integración de la Cadena de Valor de la Carne Ecuatoriana, la cual lleva tres jornadas realizadas bajo la iniciativa de la empresa extranjera Red Alimentaria. (En el Anexo A-1, se adjunta certificado de participación de la tercera jornada celebrada en el año 2020), y que dentro de este marco se considerarían a los proveedores, los cuales fomentan el uso de Buenas Prácticas Agropecuarias.

2.2.2. Participantes potenciales – Riesgo de nuevas empresas.

Existen barreras de entrada, al existir empresas grandes cadenas de supermercado que brindan el servicio de venta de cárnicos en establecimientos y online.

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías indica una “Restricción de créditos de parte del sistema financiero ecuatoriano en el año 2015 y la caída del precio del petróleo que afectó a la mayoría de las empresas del Ecuador”. (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2018) lo cual se constituye en una barrera de entrada al existir restricción de créditos.

El sector de comercio disminuyó su participación en 9% pasando de 22% en 2013 al 13% en 2018, de acuerdo con (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2018)

En economías poco desarrolladas tecnológicamente podría existir limitantes al momento de que una nueva empresa pretenda entrar al mercado, adicionalmente de que las grandes empresas tienen acceso y recursos disponibles para innovar lo cual se convierte en una barrera de entrada para un emprendimiento que pretenda competir con estas grandes empresas.

2.2.3. Compradores – Poder negociador de los compradores.

Actualmente los compradores pueden encontrar varios supermercados online en la ciudad de Quito. (Disgralec, supermercado online; La Suiza, servicio a domicilio; La Española; Almacenes Tía). Los supermercados online no tienen muchos años de existencia en el país, en la ciudad de Quito el primer supermercado online, llamado Wanlla, fue aperturado en 2017.

2.2.4. Sustitutos – Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Se encuentran varios productos sustitutos tales como; Proteínas vegetales (Distribuido por Camari, Supermaxi, Proteinsa, entre otros); Carnes de soya (Distribuido por Camari, Supermaxi, Proteinsa, entre otros); amparado por la tendencia de sustitutos de la carne animal, basados en productos veganos que suplen las proteínas animales.

2.2.5. Competidores de la industria – Rivalidad entre empresas actuales.

Existe competencia a nivel del mercado, como empresas grandes, como supermercados (Corporación Favorita con sus filiales como Supermaxi, Megamaxi, Aki, GranAki, Titan), Mi Comisariato y otros medianos o pequeños comercializadores de carne, sin embargo, no se pretende competir con las grandes cadenas de supermercados sino establecer una competencia con las empresas medianas y pequeñas para lo cual existiría barreras de entrada que pueden ser superadas

la tener un diferenciador tal como la calidad del producto nacional, la garantía de los proveedores con buenas prácticas agropecuarias, información relacionada al producto, así como precios competitivos y facilidades de pago.

De acuerdo con un artículo de la empresa PROPERATI, existen 87 supermercados ofreciendo sus servicios en Quito, menciona que hay 12 marcas (5 corporaciones). (PROPERATI, 2019)

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

3.1 MISIÓN

Ofrecer la mejor experiencia de compra, asegurando los estándares de calidad, información relacionada al producto y servicio, todos los días.

3.2 VISIÓN

Al 2025, posicionarse en la mente del cliente como opción de preferencia para amantes de la carne de res, brindando innovación continua en el servicio.

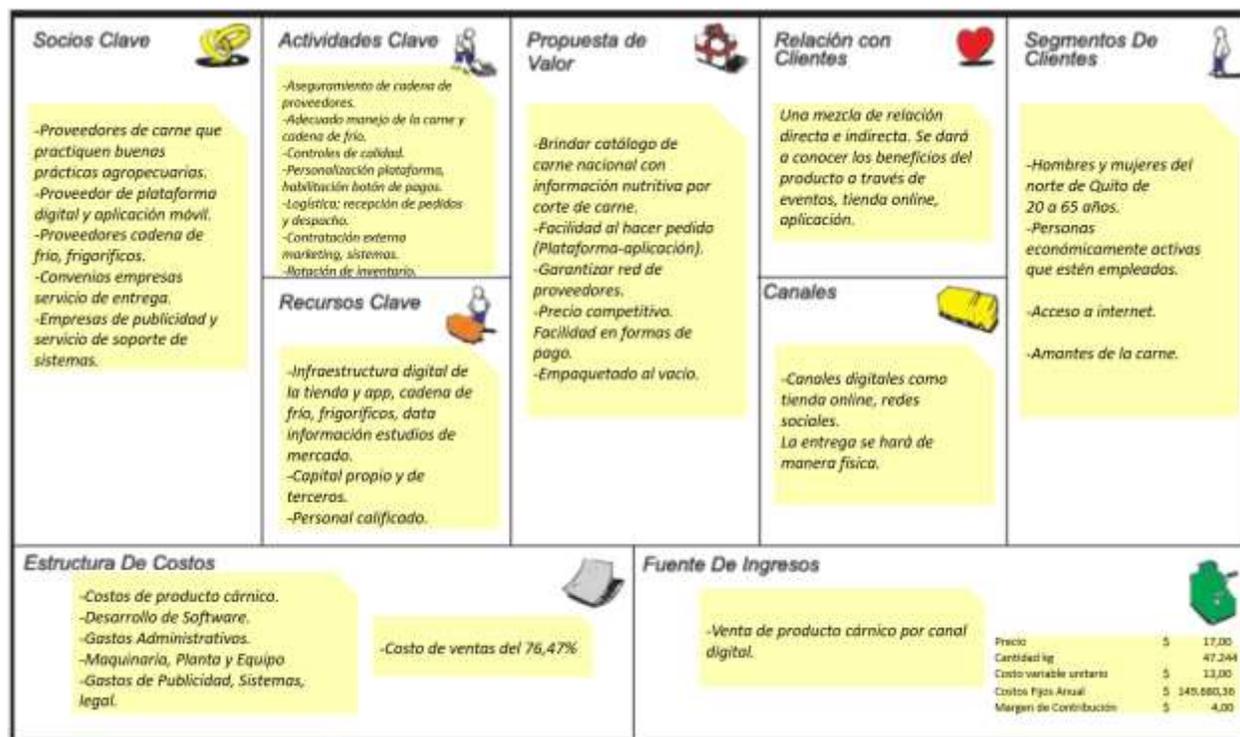
3.3 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa establece sus principios y valores en torno a los descritos a continuación.

- **Compromiso:** Sobrepasar las expectativas de nuestros clientes y la empresa.
- **Agilidad:** Optimizar el tiempo de los procesos para brindar un servicio ágil al cliente.
- **Innovación:** Buscar siempre innovación en el servicio y enfocándose en la coyuntura actual.

3.4 MODELO CANVAS

Figura3
Canvas de la organización



Fuente: Elaboración propia

Mediante el lienzo canvas se presenta el modelo de negocio planteado, donde cabe destacar que la propuesta de valor pretende brindar una experiencia al cliente a través de un desarrollo de software para una tienda on line, así como aplicación móvil, donde se brindará al cliente un catálogo de carne nacional con información nutritiva e interactiva por corte de carne, así como asesoría e información relacionada al producto, se garantiza el producto a través de proveedores que manejen buenas prácticas agropecuarias, el plan de negocio presenta precio competitivo, facilidad en formas de pago y diseño de empaque al vacío.

3.4.1. Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción

Tabla1

Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	LÍNEAS DE ACCIÓN
Asegurar el producto a ser distribuido.	Disponer de mínimo dos proveedores calificados.	Seleccionar y evaluar a los distintos proveedores.	Identificar proveedores que practiquen buenas prácticas agropecuarias.
Mantener las ventas de productos cárnicos	Mantener las ventas durante los cinco años del proyecto.	Recopilar y analizar información acerca de los clientes nuevos y potenciales.	Decisiones basadas en información.
Brindar un servicio diferenciado, en la gestión del tiempo en los procesos de entrega, variedad de productos con los mejores cortes de carne.	Disponer de variedad de cortes de carne premium. Actualización constante de software.	Reconocer los cortes de carne de preferencia por los clientes. Mantener productos e información actual y de interés para el cliente.	Contar con personal apto para realizar el servicio de manera profesional y eficiente Solicitar actualización programada de catálogo e información colgada en plataformas. Brindar información relevante para el cliente en publicidad.
Innovación constante.	Revisar anualmente innovaciones en el sector.	Enfoque a mejora continua a través de innovación de procesos.	Informarse constantemente de nuevos trabajos que requieran los clientes, para dar paso a mejoras continuas.

Fuente: Elaboración propia

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA

La presente investigación busca establecer la viabilidad o no de lanzar al mercado un micro mercado virtual de venta de carne de res en la ciudad de Quito y en sector norte de la ciudad.

4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información primarias para el proyecto son, la realización de un grupo focal el cual fue llevado a cabo en las instalaciones de la UISEK con fecha 14 de enero de 2020 y encuestas realizadas a una muestra de 161 personas a través de medios digitales en la suite de oficina de Google (Formularios de Google). Para la información secundaria, se requiere de información detallada en estudios sectoriales, estudios de la industria ganadera, información de organismos internacionales, libros, tesis o estudios realizados referente al tema, y toda información disponible en internet.

4.3. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación utiliza dos instrumentos de recolección de información, como son la encuesta y grupo focal, adicional a la validación de información de fuentes secundarias.

4.3.1. Análisis cualitativo en función del problema de la investigación.

Para la revisión de fuentes primarias, se realizó un grupo focal, conformado por 10 personas, las características de los integrantes fueron; hombres y Mujeres, mayores de 20 años, que vivan en la ciudad de Quito, con empleo, amantes de la carne y que en sus hogares tienen acceso a internet.

Tabla2

Temas guía para grupo focal

CATEGORÍA	TEMAS	SUBTEMAS
PRECIO	¿Cuál cree que es el precio justo para este producto y cuál para el recargo extra por entrega a domicilio?	¿Le gustaría hacer pagos en efectivo o contar con la opción de pagos por transferencia y tarjeta de crédito? ¿Cuánto de sus ingresos destina para comprar el producto? Y cada cuánto.

Tabla2 (cont.)

CATEGORÍA	TEMAS	SUBTEMAS
PRODUCTO	<p>¿Qué se le viene a la mente, cuando se menciona la palabra carne?</p> <p>¿Por qué consume carne?</p> <p>¿Qué cortes de carne son los de preferencia?</p>	<p>Defina en con pocas palabras, cuáles serían las principales características que deba tener el producto.</p> <p>¿Cuál es el corte de su preferencia y con qué frecuencia lo consume?</p> <p>¿Para qué eventos y ocasiones compra productos cárnicos?</p>
PLAZA	<p>¿Qué canal de distribución prefiere al momento de comprar?</p>	<p>¿Prefiere hacer la compra en el establecimiento o tener la opción de compra online?</p>
PROMOCIÓN	<p>¿Porque medio de comunicación prefiere informarse acerca de productos alimenticios en especial los cárnicos?</p>	<p>¿Qué tipo de información prefiere, imagen, video?</p> <p>¿Qué tipo de promoción prefiere promociones 2x1, 50%, sorteo, otro?</p> <p>¿Le gustaría contar con información, generación de contenidos, noticias, tips, recetas, acerca de los productos?</p>
PSICOGRAFICOS	<p>Con que frecuencia cree que es bueno el consumo de carne.</p>	<p>¿En qué ocasiones le gusta comer carne?</p> <p>¿Existe alguna razón por la que dejaría de consumir productos cárnicos?</p>

Fuente: Elaboración propia

La información que arrojó el grupo focal se la detalla a continuación;

- PRODUCTO

Los participantes concordaron en que la característica principal de los cárnicos es la frescura, suavidad del producto y el cumplimiento de los estándares de calidad, adicionalmente opinan que

la carne es una fuente de proteína, y que es deliciosa, aunque conocen que el consumo excesivo no es saludable.

- TIPO DE CORTE

El grupo focal, aporta varios cortes de carne los cuales son consumidos con frecuencia, en primer lugar, el lomo fino, la picaña seguido de pulpa de brazo y bife de chorizo.

- FRECUENCIA DE CONSUMO

Los participantes consumen carnes rojas, máximo tres veces a la semana, y fines de semana por lo general consumen este alimento en compañía de sus familiares o amistades.

- PLAZA

Se evidencia que los participantes prefieren realizar sus compras de productos cárnicos en el Supermaxi, seguido de Santa María y tiendas especializadas como la Cayena, también realizan sus compras en establecimientos pequeños como tiendas cercanas a sus domicilios. Adicionalmente mencionan haber realizado compras de estos productos mediante aplicaciones disponibles en el mercado.

- PROMOCIÓN

Los participantes se muestran interesados por promociones existentes en el mercado como descuentos, y además búsqueda de las mejores ofertas. Mencionan a YouTube como un canal de información por donde pueden conocer acerca de productos cárnicos.

- PSICOGRÁFICOS

El grupo focal, considera que el consumo de carne es necesario para el desarrollo de las personas, y que es un alimento que necesita el organismo, están conscientes que un consumo excesivo de carne sería perjudicial, pero no han considerado en dejar de consumir carne.

- NUEVAS TENDENCIAS

Los participantes, conocen las nuevas culturas veganas, pero no consideran que serían parte de esta nueva cultura. Solo hacen referencia al consumir carne con moderación.

- PRESUPUESTO

El presupuesto que asignarían para el consumo de carne es del 5% hasta el 30% de sus ingresos. La mayoría coincide en que asignarían el 10% de sus ingresos.

- PRECIO RECARGO DOMICILIO

El precio extra que pagarían por recargo a domicilio es entre \$2 a \$3.

- PREFERENCIA DE PAGOS

Los participantes, hacen referencia a que, considerando la tendencia a utilizar el dinero plástico, este canal debería ser permanente, y mencionan la importancia de tener habilitado varias opciones como el efectivo, ya que hay personas que prefieren este medio de pago.

Se presenta un mapa mental del grupo focal en el Anexo A-2, del presente documento.

4.3.2. Análisis cuantitativo en función del problema de investigación.

Población o Universo: El Universo para el plan de negocios es de 140.882 habitantes, los cuales son personas del norte de Quito, empleados, con acceso a internet, en la tabla 3 se detalla a continuación.

Tabla3

Tabla para cálculo de muestra

NÚMERO PERSONAS	PORCENTAJE	DETALLE	REFERENCIA
2.781.641	100,00%	POBLACION QUITO	Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (marzo 2019)
867.586	31,19%	POBLACION NORTE QUITO	De acuerdo con estudio de Properati (febrero 2019)
616.854	71,10%	% PET	Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (marzo 2019)
410.208	66,50%	% PEA	Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (marzo 2019)
391.338	95,40%	% EMPLEADOS	Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (marzo 2019)
140.882	36,00%	HOGARES CON ACCESO A INTERNET	Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012 - 2016).

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto se focaliza en base a una población de 140.882, a continuación, la fórmula para el cálculo de la muestra y su cálculo respectivo.

Fórmula para el cálculo de la muestra:

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

Z= nivel de confianza 93% o (1,81)

N= población estratificada 140.882.

P= probabilidad de éxito (0,50)

Q= probabilidad de fracaso (0,50)

E= error de estimación es el 7,1%

$n = \frac{140.882 * (1,81)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (140.882 - 1) + (1,81)^2 * 0,5 * 0,5}$

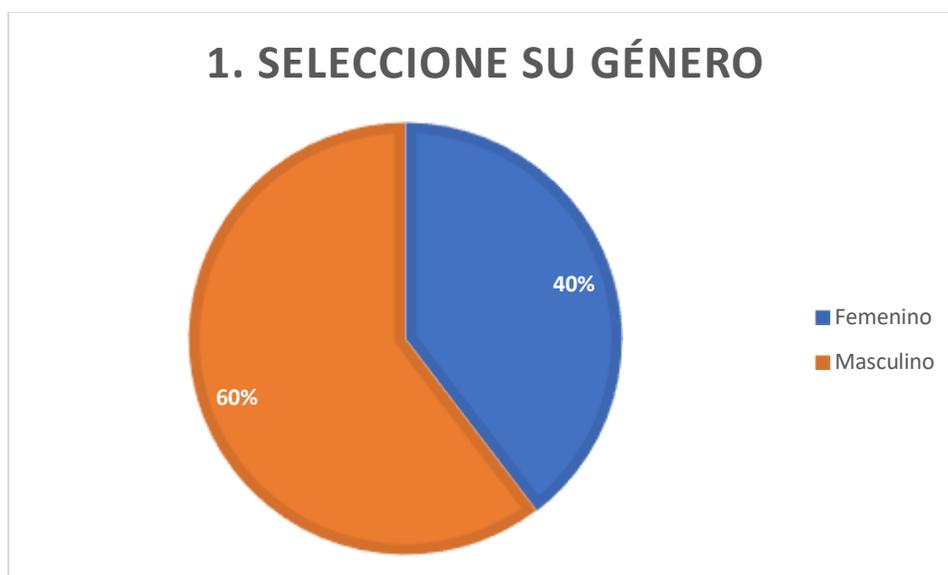
n= 161

Una vez realizado el cálculo se ha obtenido una muestra de 161 personas.

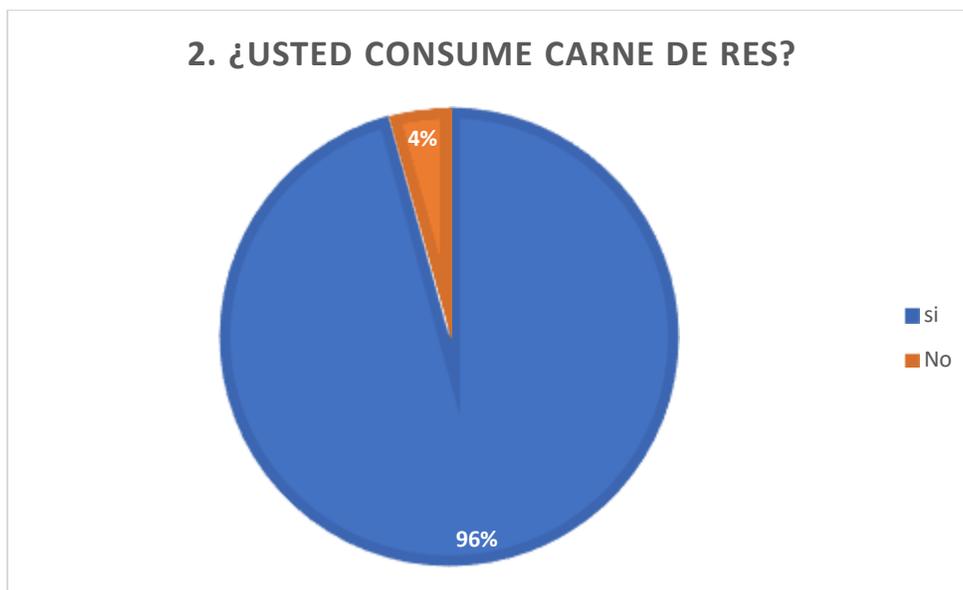
Elaboración y aplicación de la encuesta

La elaboración y aplicación de las encuestas se realiza a través de medios digitales, mediante la aplicación de administración de encuestas que se incluye en la suite de oficina de Google. En el Anexo B-1, se exhibe el formato con las preguntas de la encuesta realizada a la muestra de 161 personas, y en el Anexo B-2 se detalla un análisis de tablas de contingencia.

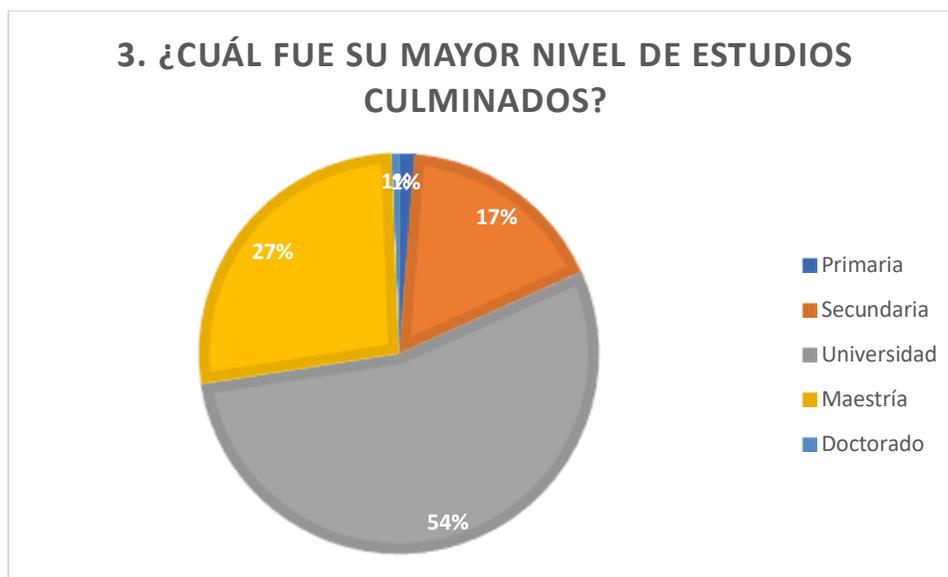
A continuación, se presentan los resultados principales obtenidos de la encuesta.



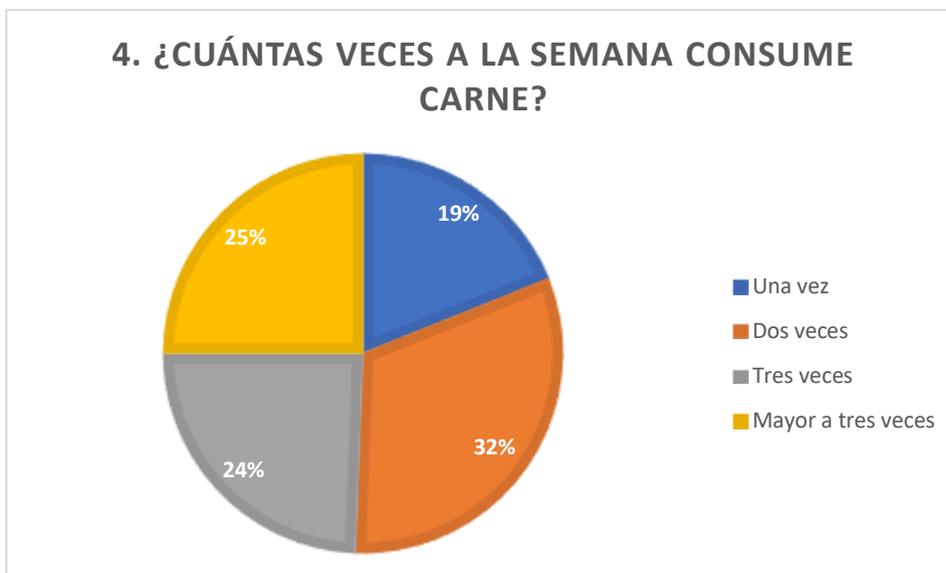
El 60% de los encuestados son de género masculino.



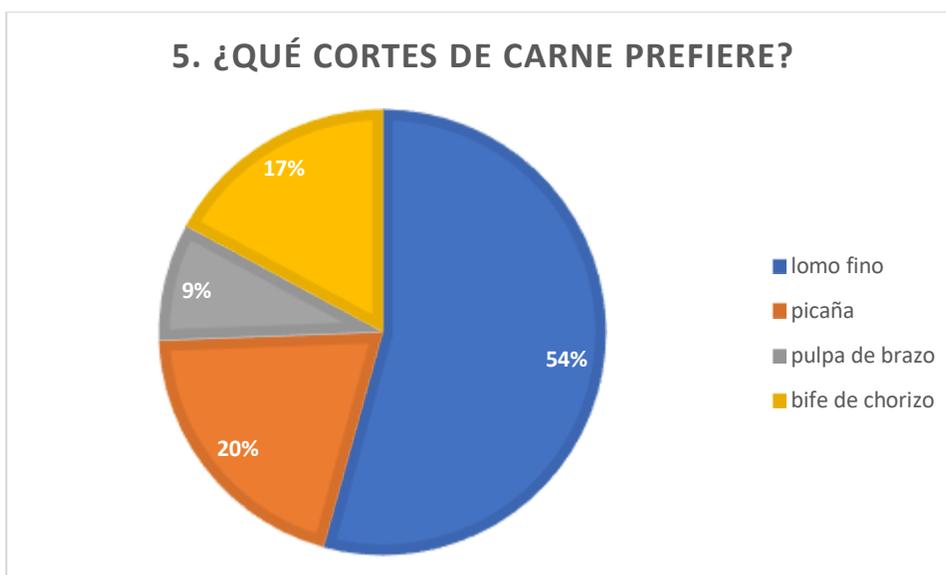
El 96% de los encuestados consumen carne de res.



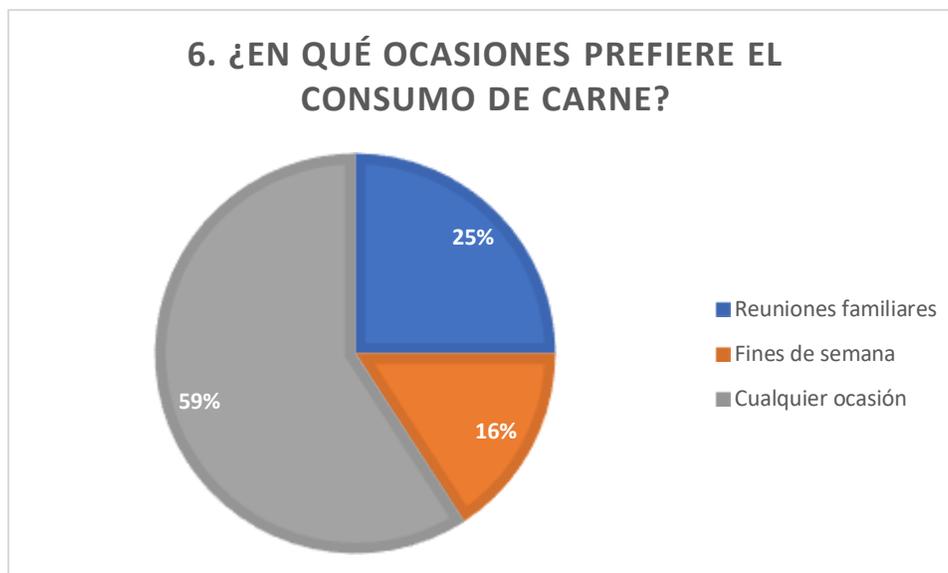
El 54% de los encuestados tienen formación académica universitaria, seguido del 27% que posee estudios de maestría.



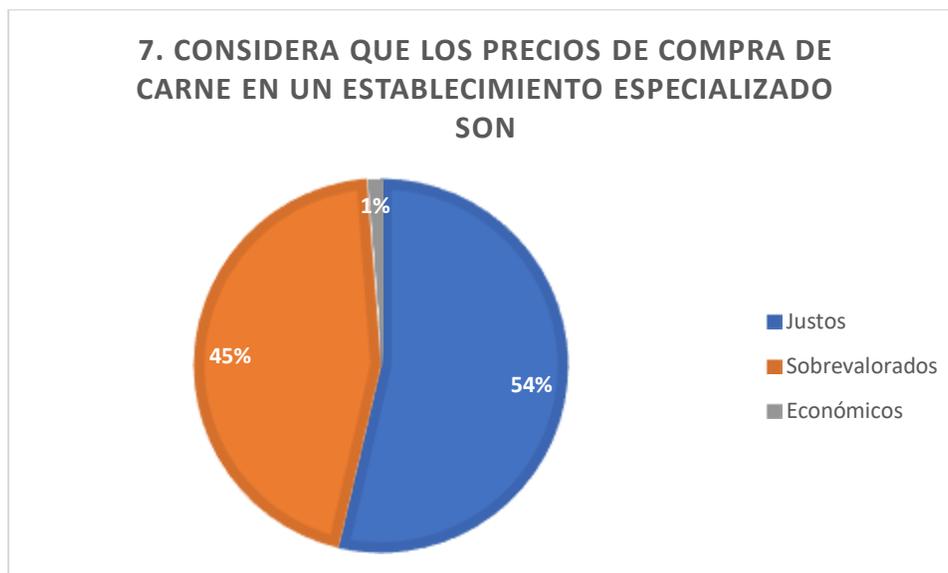
El 32% de los encuestado consumen carne con frecuencia de dos veces por semana, seguido del 25% que lo realizan más de tres veces en la semana, y un 24% que consumen hasta tres veces.



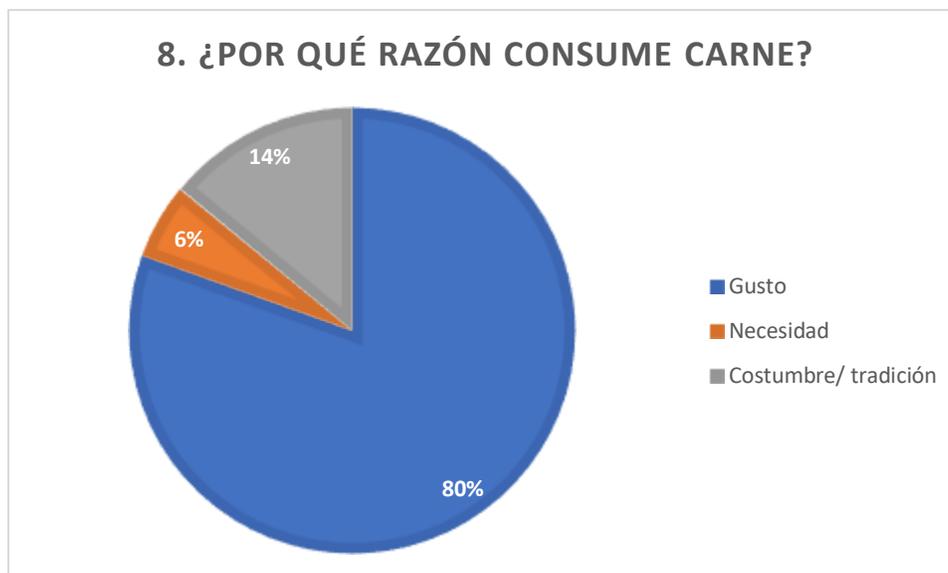
El 54% de los encuestados prefieren el corte de carne lomo fino, seguido del 20% que prefiere picaña.



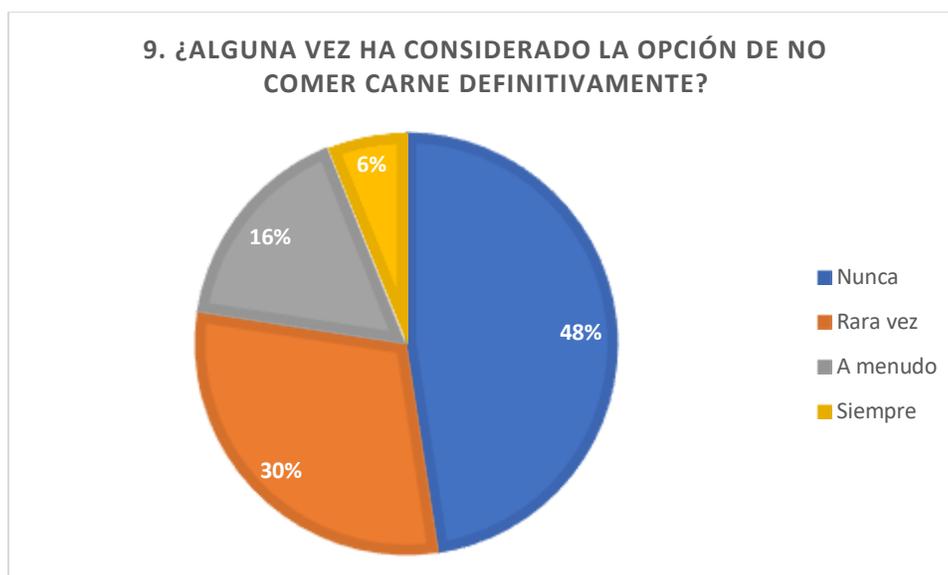
El 59% de los encuestados prefiere el consumo de carne en cualquier ocasión, seguido del 25% de encuestados que prefieren hacerlo en reuniones familiares y el 16% restante lo prefiere en fines de semana.



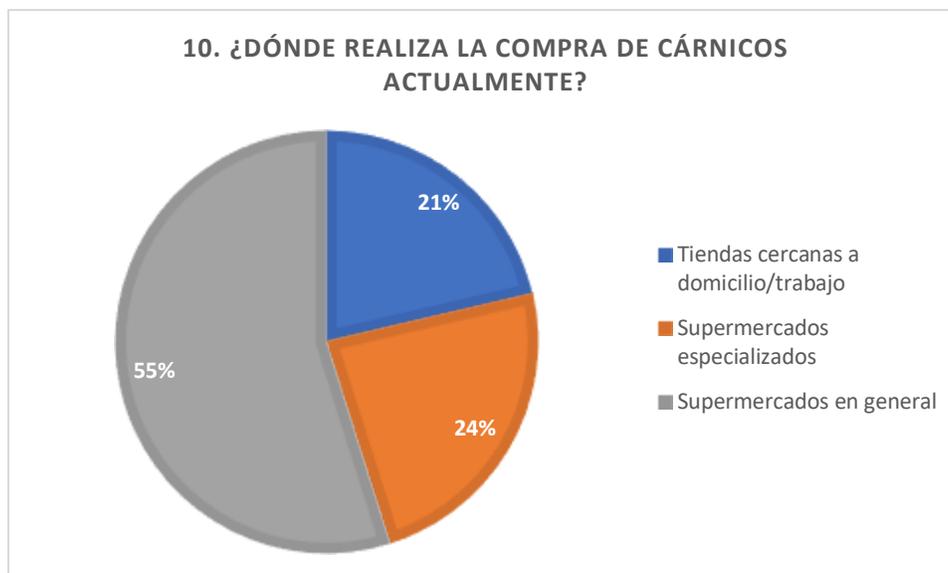
El 54% de los encuestados considera que los precios de compra de carne en un establecimiento especializado son justos, seguido de un 45% que considera que son sobrevalorados y únicamente el 1% considera que son económicos.



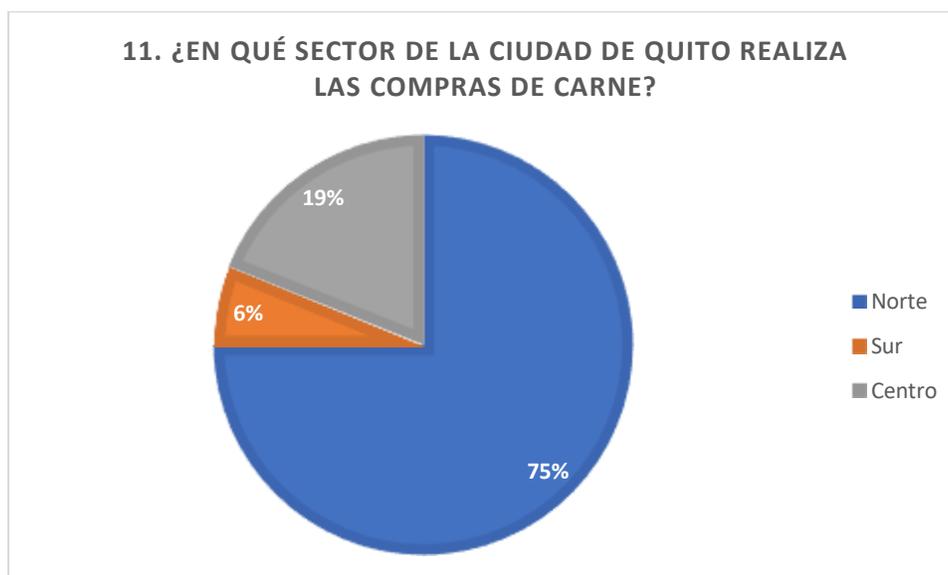
El 80% de los encuestados consumen carne de res porque le gusta, seguido del 14% que lo hace por costumbre o tradición y finalmente el 6% lo hace por temas de necesidad.



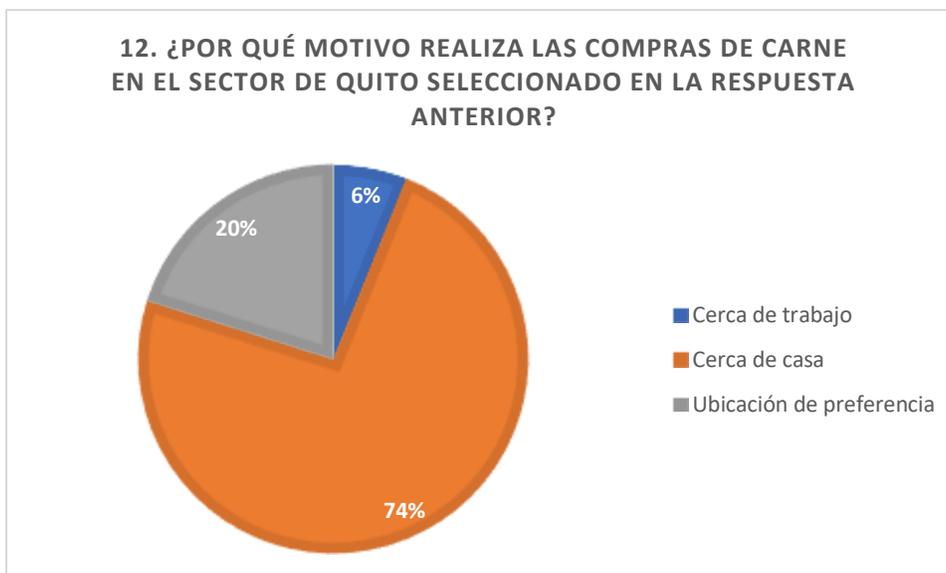
El 48% de los encuestados no han considerado la alternativa de no comer carne definitivamente, seguido del 30% que rara vez lo han considerado, el 16% a menudo lo hace y finalmente el 6% siempre lo considera.



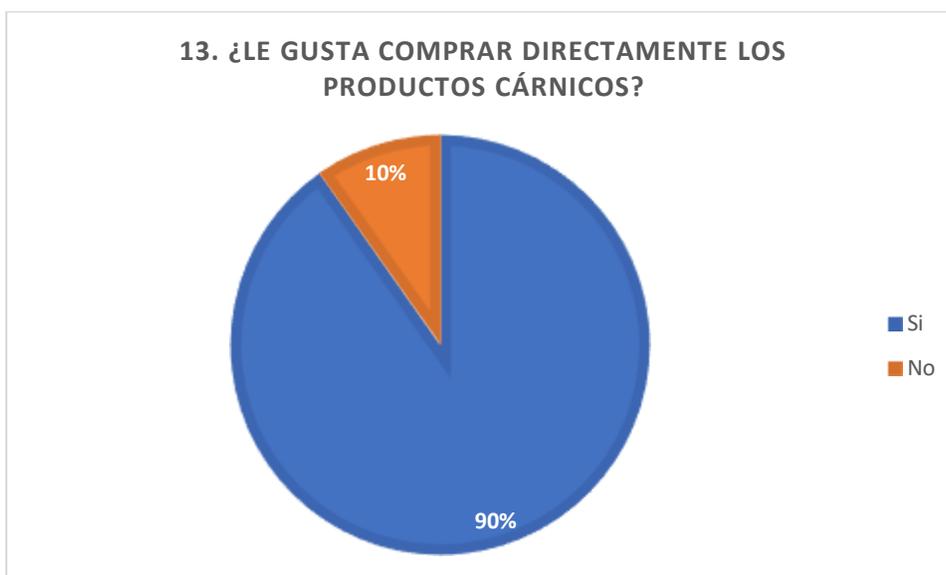
El 55% de los encuestados realiza la compra de carne de res en supermercados en general, seguido del 24% que lo realiza en supermercados especializados y el 21% lo realiza en tiendas cercanas a domicilio o trabajo.



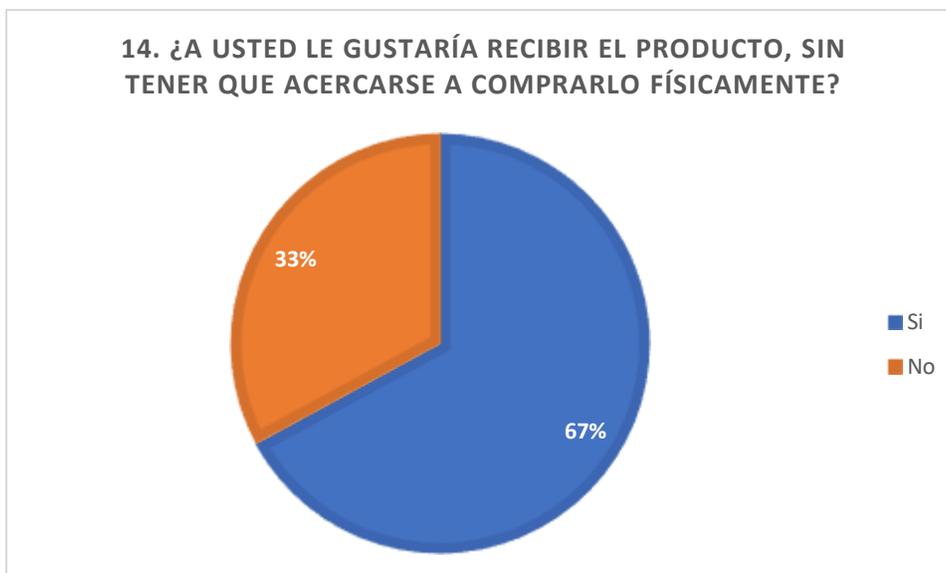
El 75% de los encuestados realizan las compras de productos cárnicos en el sector norte, seguido del 19% que lo realiza en el sector sur de la ciudad, y finalmente el 6% lo realiza en el sur de Quito.



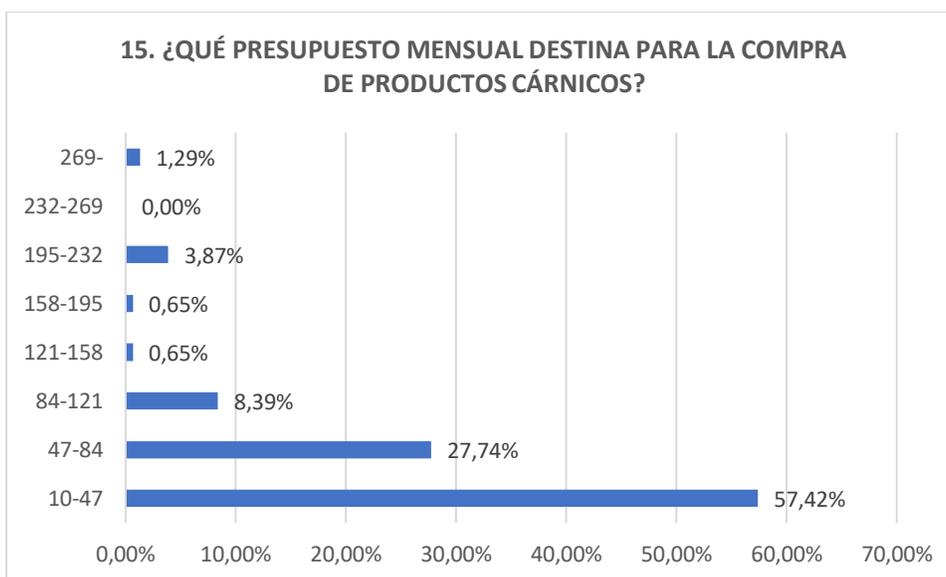
El 74% de los encuestados realizan sus compras debido a que les queda más cercano a su domicilio, seguido del 20% que lo realiza en una ubicación de preferencia y únicamente el 6% lo realiza cerca del trabajo.



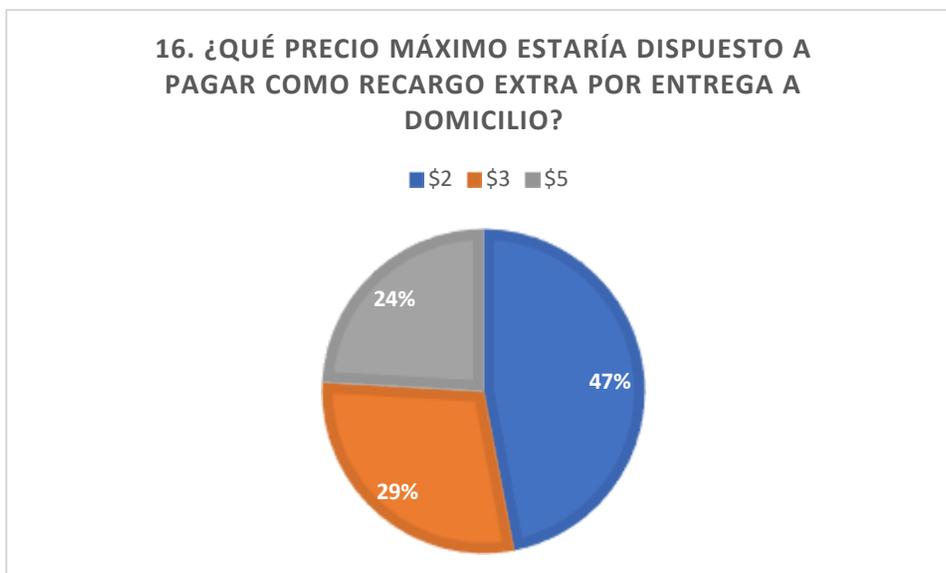
Al 90% de los encuestados les gusta comprar directamente los productos cárnicos sin tener que acercarse a una tienda física y diferencia del 10% que no les gusta.



Al 67% de los encuestados, les gustaría recibir el producto a través del micro mercado, sin tener que acercarse a comprarlo, seguido del 33% que no le gustaría.



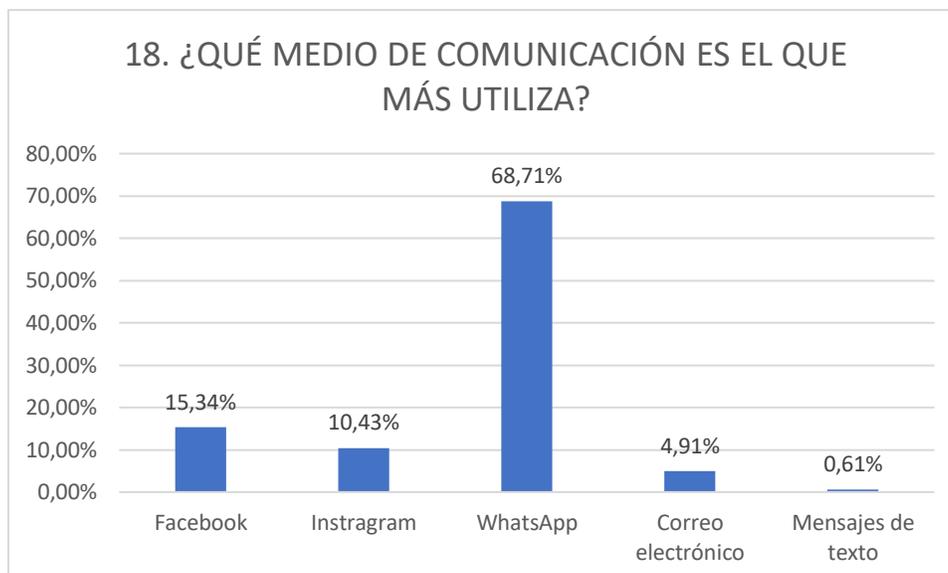
El 57% de los encuestados destina un presupuesto mensual de \$10 a \$47 (promedio de \$28), seguido del 27% que destina de \$47 a \$84 (promedio de \$65), el 8% destina un presupuesto entre \$84 a \$121 (promedio de \$102), el 3% destina de \$195 a \$232 (promedio de \$213), los demás datos se consideran atípicos.



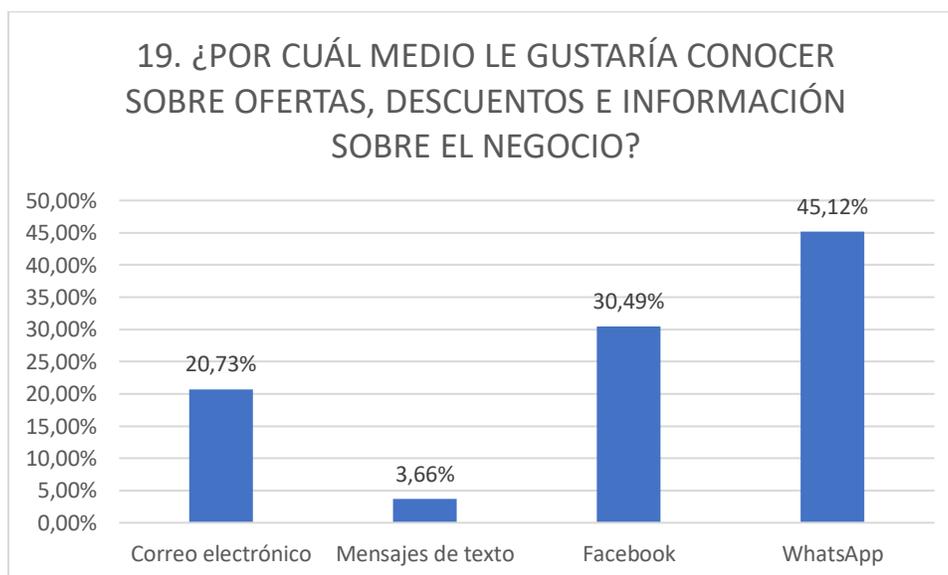
El 47% de los encuestados están dispuestos a pagar \$2 como recargo extra por entrega a domicilio, seguido de un 29% que están dispuestos a pagar hasta \$3 y finalmente un 24% estarían dispuestos a pagar \$5.



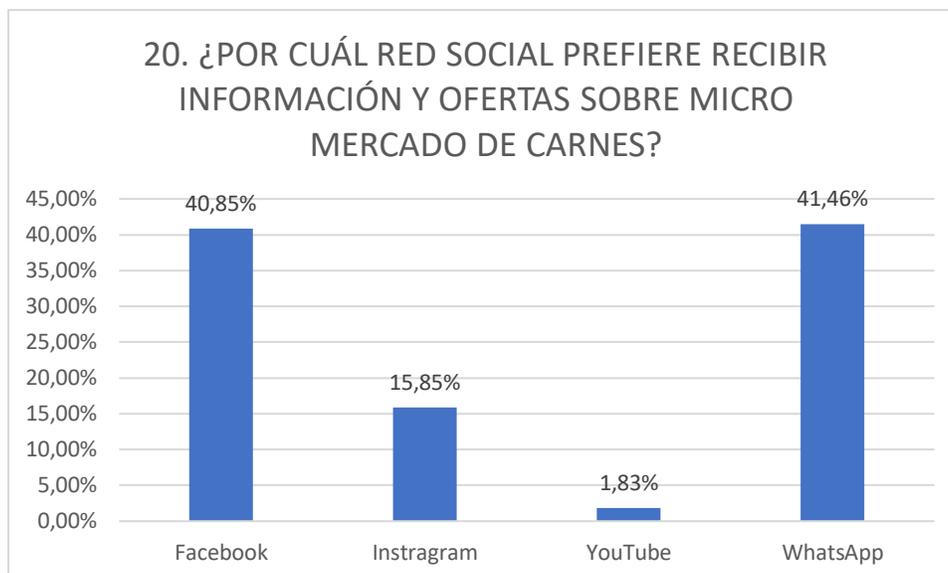
Al 70% de los encuestados les gustaría comprar los productos cárnicos online, y a diferencia del 30% que no les gustaría.



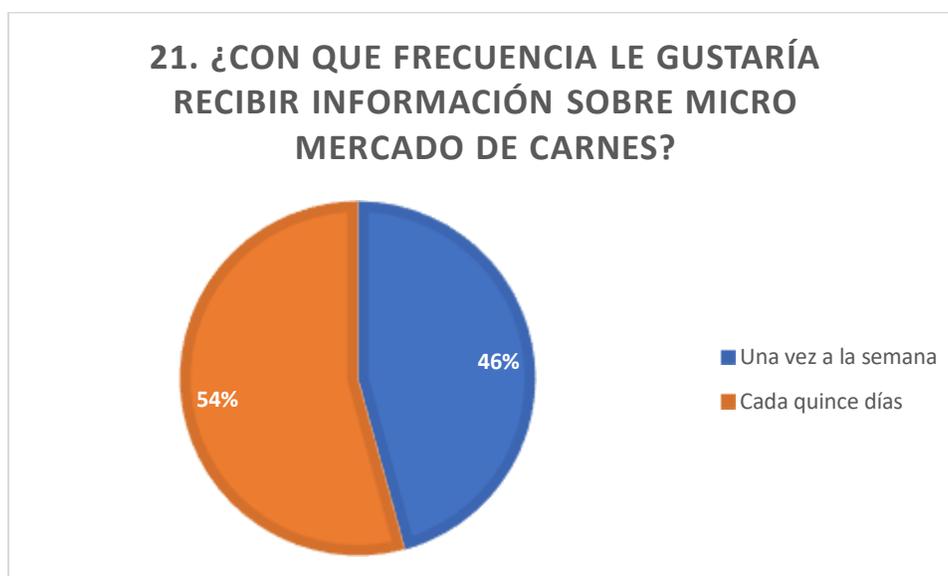
El 69% de los encuestados utiliza en mayor proporción como medio de comunicación a WhatsApp, seguido del 15% que utiliza Facebook, el 10% utiliza Instagram, el 5% utiliza correo electrónico y por último el 0,61% utiliza mensajes de texto.



El 45% de los encuestados les gustaría conocer de ofertas e información del negocio por medio de WhatsApp, seguido del 30% que prefiere por Facebook, el 21% por correo electrónico y el 4% por mensajes de texto.



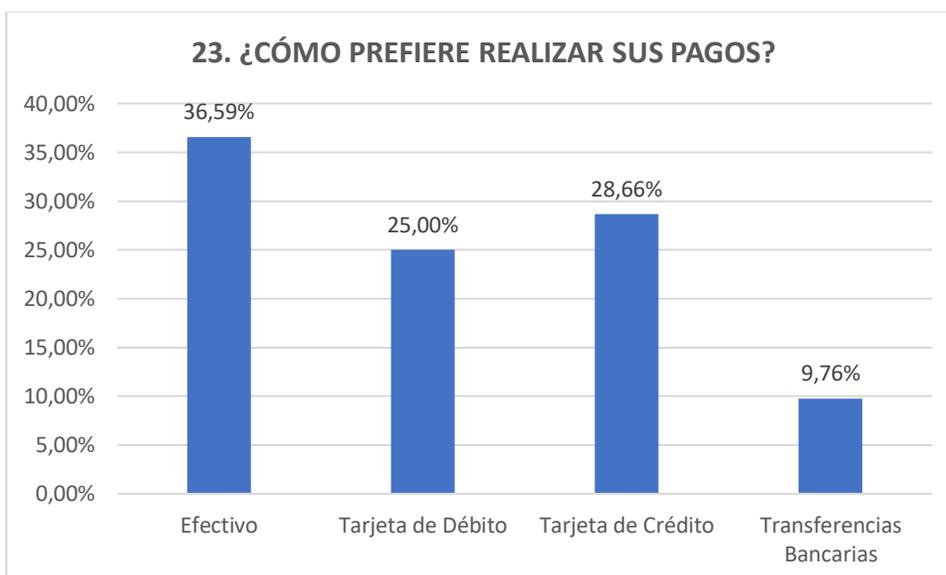
El 41% de los encuestados prefiere recibir información i ofertas sobre el micro mercado de carnes por medio de WhatsApp, seguido del 41% que prefiere por Facebook, el 16% por Instagram y el 2% por YouTube.



Al 54% de los encuestados les gustaría recibir información del micro mercado de carnes cada 15 días, seguido del 46% que prefiere una vez a la semana.



El 63% de los encuestados utiliza cupones con promociones de ventas de las marcas que le interesan a diferencia del 37% que no lo utiliza.



Se toma en cuenta que las opciones de tarjeta de crédito y débito suman el 54% de preferencia para realizar pagos; de manera individual se obtiene que, el 37% de los encuestados prefiere hacer sus pagos con efectivo, seguido del 29% que prefiere el uso de tarjeta de crédito y el 25% prefiere el uso de tarjeta de débito, finalmente el 10% prefiere transferencias bancarias.

En el Anexo B-2 se presenta información cuantitativa del análisis de tablas de contingencia, tomando en cuenta variables con mayor grado de correlación.

Tabla4

Principales hallazgos de información cualitativa y cuantitativa

Acerca del consumo de carne
Cuantitativa: El 96% de personas consumen carne de res.
Cualitativa: La mayoría de las personas consumen carne y pocas han pensado en algún momento dejar de consumir carne.
Acerca del precio
Cuantitativa: De acuerdo con los resultados de la encuesta, se observa la sensibilidad al precio para un kilo de lomo fino de \$ 15 dólares. El precio que estarían dispuestos a pagar por recargo a domicilio es entre \$2 a \$3 dólares.
Cualitativa: Las personas están dispuestas a pagar más por un producto que supere sus expectativas.
Acerca de las características del producto
Cualitativa: las personas buscan productos que superen las características estándares y buscan mayores beneficios) entre los atributos mencionaron el color de la carne, la frescura, la suavidad, la textura e imagen.
Acerca de la plaza
Cuantitativa: El 71,34% de las personas que consumen carne, realizan sus compras en el Norte de la ciudad.
Cualitativa: Las personas hacen sus compras cerca a sus hogares y en algunas ocasiones cerca a sus trabajos.
Acerca del medio de comunicación
Cuantitativa: El 35,58% de las personas que más utiliza WhatsApp como medio de comunicación prefiere recibir información sobre ofertas sobre micro mercados de carnes por ésta misma vía, seguida del 21,47% que preferiría recibir por Facebook.

Cualitativa: Las personas utilizan activamente las redes sociales como parte de herramientas para comprar u obtener información de productos.

Datos psicográficos

Cuantitativa: El 47% de las personas que, si comen carne, nunca han considerado la opción de ya no comer carne.

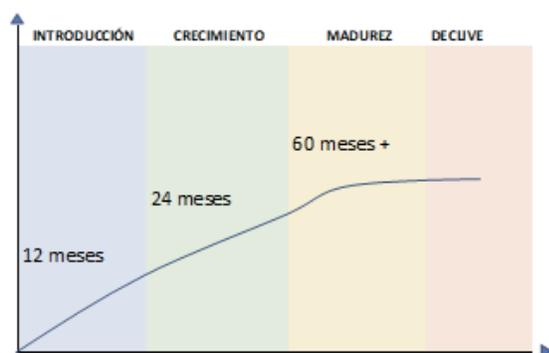
Cualitativa: Las personas están conscientes de que el consumo de carne puede ser dañino para la salud, sin embargo, no piensan en dejar de consumirla en cantidades adecuadas.

4.4. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Considerando que la carne de res es un producto de uso masivo, en el Ecuador forma parte de la canasta básica, se considera que el producto no tiene un declive total, por ser un producto de consumo importante como parte de una alimentación balanceada. El ciclo de vida de productos o servicios tiene varias etapas que se muestra como ejemplo en la figura 4, con sus fases que va desde la introducción, crecimiento, madurez y hasta su declive. Para el caso del plan de negocio el producto se encontraría en la fase de introducción.

Figura4

Ciclo de vida de un producto



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia para ingresar al mercado es una estrategia de precios competitivos, donde se pretende;

- Dar valor agregado al cliente al entregar un producto que sea atractivo y cumpla las necesidades que buscan actualmente los consumidores al querer contar con un producto seguro y que pueda conocer la mayor información relacionada al producto,
- Estándares de calidad,
- Brindar un catálogo con la información de los cortes de carne,
- Pedidos on line a través de un canal de distribución directo,
- Acompañado de publicidad para dar a conocer el producto, ya que, al encontrarse en fase de introducción del producto, se requiere dar a conocer todas las características del producto y servicio que se ofertará.

Cabe mencionar que se contempla un perfil para el buyer persona y que se presenta a continuación.

Figura5
Perfil buyer persona



Fuente: Elaboración propia

4.5. ESTIMACIÓN DE VENTAS

Para la estimación de ventas se toma como base a la muestra extrapolada a la población, la cual se presentó en el punto 4.3.2, y se complementa con la información obtenida en las encuestas realizadas al obtener una aceptación del 67,07% por parte de los encuestados, para lo cual se estima capturar al 5,56% de clientes para el plan de negocio y que se detalla en la tabla 5.

Tabla5

Estimación del consumo.

DETALLE	# PERSONAS
Población: personas con empleo norte de Quito y con acceso a internet	140.882
Dispuestos a comprar (encuesta) 67%	94.490
Target 5,56%	5.249

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto pretende capturar el 5,56% de las personas que están dispuestos a comprar (5.249 personas) el cual constituye el target para el plan de negocios, teniendo en cuenta que el plan de negocio entrará al mercado por lo que considera un escenario conservador al atacar el porcentaje mencionado.

Para el cálculo de las unidades a vender, se encuentra respaldado en información de acuerdo con artículo con fuente en la FAO, en Ecuador el consumo de carne de res per cápita es de 9 kilogramos. (Diario El Comercio, 2018), Por lo que multiplicando el número de clientes que conforman el target, por los 9 kilogramos que obtienen 47.244 kilogramos de producto cárnico anual.

Figura 6

Consumo de carne vacuna per cápita en Sudamérica.

Consumo
DE CARNE VACUNA 'PER
CAPITA' EN SUDAMÉRICA

País	Kilos
▶ Uruguay	59,2
▶ Argentina	58,4
▶ Brasil	42
▶ Chile	29
▶ Paraguay	28
▶ Bolivia	21
▶ Colombia	18,6
▶ Ecuador	9
▶ Perú	6,20
▶ Venezuela	4

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Tabla6

Estimación de ventas

VENTAS	AÑO
Unidades clientes	5.249
Kilogramos	47.244

Fuente: Elaboración propia.

4.6. PLAN DE MARKETING

4.6.1. Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix)

4.6.1.1 Precio

Se analizará el precio de un kilogramo de corte de carne superior (lomo fino), con un recargo extra por envío, de acuerdo con la encuesta realizada a la muestra de 161 personas, se obtiene la sensibilidad al precio por parte de los posibles consumidores, y se fija un precio de \$15 por kilogramo de corte superior en este caso de lomo fino, y para lo cual se aplicará un recargo de \$2 por concepto de entrega, considerando que los consumidores están dispuestos a pagar entre \$2 a 3\$ y máximo \$5 por envíos a domicilio de acuerdo a la información de las encuestas y grupo focal,

para lo cual se considera un precio competitivo por entrega de \$ 2 que constituye el recargo extra por entrega a domicilio. En el Anexo B-3 se incluye la información del estudio cuantitativo.

Tabla7

Estimación precio

PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD KG	VENTAS TOTALES
PRODUCTO (\$15) CON RECARGO DOMICILIO (\$2)	\$ 17,00	47.244	\$ 803.148,00

Fuente: Elaboración propia.

Costos

Considerando que el kilogramo de carne de corte superior, representa un costo de \$ 11,60, de acuerdo con información de la presentación expuesta en la segunda Jornada organizada por Red Alimentaria en Ecuador en agosto 2019 (Prieto, 2019), donde se obtuvo los costos para cortes de carne superior. Además, se considera el recargo a domicilio por un costo de \$1,40. El costo de ventas representa el 76,47% sobre el precio del producto.

PRODUCTO	COSTO
COSTO PRODUCTO (\$11,60 + RECARGO DOMICILIO (\$ 1,40)	\$ 13,00

Fuente: Elaboración propia.

4.6.1.2 Producto

Las características del producto, garantiza una carne con propiedades organolépticas o sensoriales que se perciben por los sentidos (color, palatabilidad, ternera, jugosidad, sabor, aroma) y segura para su consumo.

El producto y servicio tendrá las siguientes características:

- Altos estándares del producto, por medio de la búsqueda de los mejores proveedores que tengan buenas prácticas agropecuarias y adecuada conservación de la carne a través de cadena de frío y frigoríficos, así como una rotación de inventarios de hasta 10 días.
- Asesoría para la compra de los productos cárnicos, mediante el servicio en plataforma on line.
- Acceso a una página web, aplicación móvil, para mantener contacto con el cliente.

- Contará con un canal de entrega directa con el fin de mantener un contacto directo, y formar una relación más cercana con los clientes.
- Empaque; El producto cárnico, se distribuirá en empaque al vacío y con funda biodegradable.

4.6.1.3 Plaza

El objetivo será poner el producto al alcance del consumidor, que sea fácilmente accesible al mismo, para lo cual mantendrá una plataforma web y aplicación móvil para la compra on line.

Características de la plaza:

- Cobertura: Norte de Quito.
- Surtido: El proyecto contara con un stock de cortes seleccionados de carne.
- Inventario: Stock de cortes de carne seleccionados.
- Transporte: Se contará con un canal de distribución directa y convenios con empresas con servicio de entrega.

4.6.1.4 Promoción

El plan de negocios contempla varias actividades:

- Utilización de medios de comunicación para obtener respuestas medibles en el público objetivo, por medio de redes sociales tales como WhatsApp, Facebook, Instagram.
- Página Web y APP, donde cual los clientes podrán tener información de catálogos de producto, comunicarse en línea.
- La publicidad y promoción estará a cargo de una empresa externa y se asigna \$ 18.000, donde se deberá considerar realización de al menos un evento anual para fidelizar al cliente.
- La estrategia para la promoción tiene el objetivo de: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.
- Estrategia: “Push” o de empuje de producto, para empujar el producto hacia el cliente, basado en un sistema de comunicación informativo del producto.
- Publicidad y relaciones públicas: Transmitir una imagen favorable del producto y del plan de negocios, conocer bien el público objetivo, que le gusta, por donde prefiere informarse para lo cual se utilizará el buyer persona.

- Generación de campañas y transmisión en canales como redes sociales, página web.
- Promoción de ventas: El principal objetivo será obtener ventas a corto plazo; se planean las siguientes promociones como descuentos, promociones, concursos.
- Marketing directo: Utilización de uno o más medios de comunicación para obtener respuestas medibles, a través de campañas de mensajes informativos a correo electrónico, página web, aplicación móvil, post, videos, publicidad en redes sociales.

Tabla8
Presupuesto para publicidad

DETALLE	VALOR
PRESUPUESTO PUBLICIDAD ANUAL	\$18.000
PRESUPUESTO PUBLICIDAD PARA CINCO AÑOS	\$ 90.000

Fuente: Elaboración propia

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

5.1. PLAN DE OPERACIONES

5.1.1. Decisiones estratégicas

5.1.1.1 Selección y diseño del bien o servicio.

El micro mercado de carnes brindará un servicio de venta on line de productos cárnicos. Se ofrecerá las siguientes características: Cortes de carne selectos, Disponibilidad de un catálogo virtual interactivo, brindando información de los cortes de carne, opción de entrega de productos por canal de distribución directo, para poder mantener un contacto directo con el cliente, garantías en la procedencia del producto, la conservación, entrega en un empaquetado seguro y con la información del producto.

Marca de la empresa

Figura7

Logotipo de empresa



Fuente: Elaboración propia.

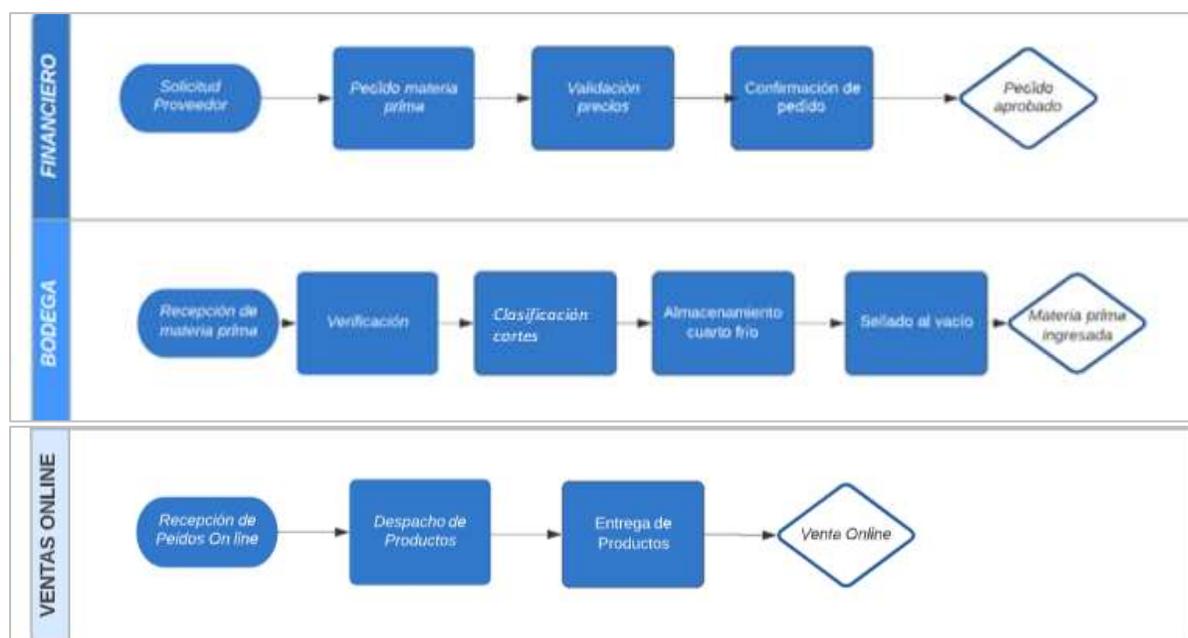
5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo

Se considera que el proceso productivo será una combinación en línea y bajo pedido, ya que se contaría con cortes de carne de distintas variedades y adicionalmente cortes especiales a pedido de cliente, recomendación de carnes de acuerdo con ocasión o evento.

En línea: disponibilidad de cortes de carne dentro del catálogo de productos.

Figura8

Flujograma de producción



Fuente: Elaboración propia.

5.1.1.3 Localización de las instalaciones

Las instalaciones se ubicarían en el sector Norte, en el Condado, debido a la matriz de ubicación, donde se obtiene un puntaje más alto.

Adicionalmente se considera como una oportunidad mantenerse cerca al sector Norte de Quito y el nor occidente de acuerdo con un estudio de la empresa Properati, en el sector Norte se encuentran 16 supermercados de grandes cadenas (para una población de 450.952 habitantes), con respecto al sector Centro Norte que tiene 30 supermercados (para una población de 416.634). (PROPERATI, 2019)

Tabla 9

Determinación de la Micro localización

Ubicación	Peso	OPCIÓN 1 Sector Norte El Condado		OPCIÓN 2 Centro Norte La Mañosca	
		Calificación	Total	Calificación	Total
Personal técnico	2	9	18	9	18
Personal administrativo	1	9	9	9	9
Estabilidad del empleo	3	7	21	7	21
Costo de la vida	3	9	27	9	27
Calidad de la vida	3	9	27	9	27
Proximidad mercado local	3	7	21	9	27
Proximidad a proveedores	3	9	27	7	21
Canales de distribución	3	9	27	9	27
Vías de comunicación	3	9	27	9	27
Disponibilidad de transporte	3	9	27	9	27
Disponibilidad servicios	3	9	27	9	27
Disponibilidad viviendas	3	9	27	7	21
Total	33		285		279

Fuente: Elaboración propia

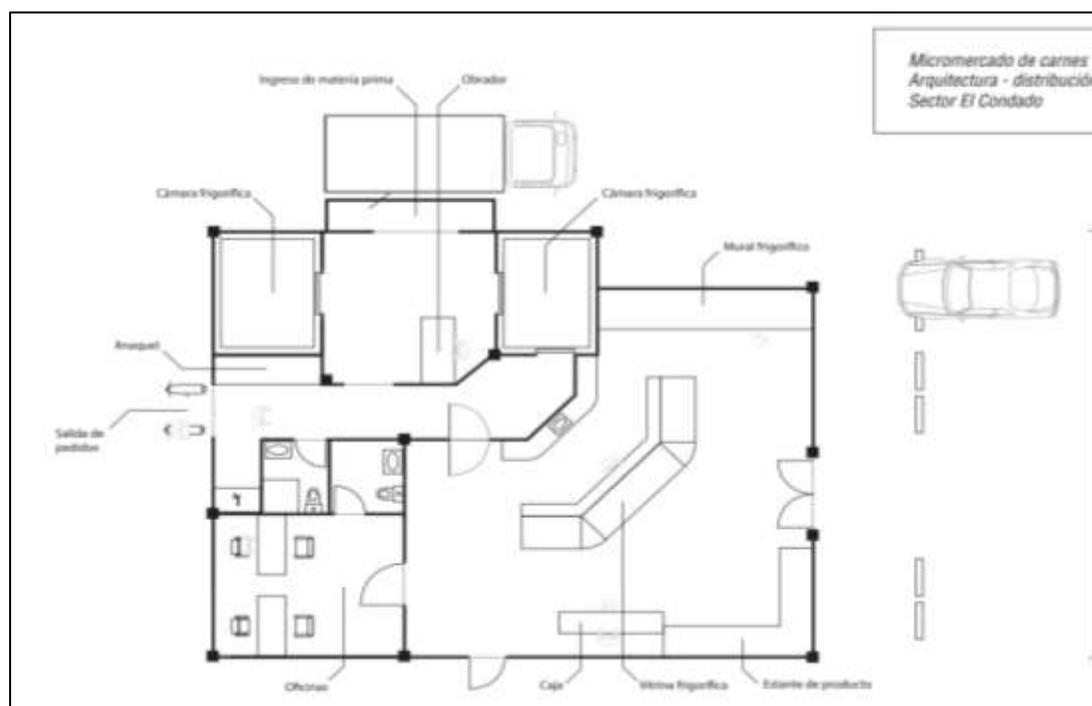
5.1.1.4 Distribución de planta

El proyecto contempla un local de 300 m², donde mantendrá el stock de productos cárnicos y se realizará el despacho del producto.

El proceso se realiza con la solicitud al proveedor, quien entregará el producto cárnico y será recibido en el local, se contará con la bodega para el almacenamiento de la carne y posterior selección de los distintos cortes de carne, los cuales serán almacenados en cuartos adecuados con cadena de frío para la conservación de la carne además de frigoríficos, pasará por la selladora al vacío, para empaquetar y despachar los productos solicitados.

Figura9

Distribución de planta.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Detalle de maquinaria planta y equipo

DETALLE	TIPO	CANTIDAD
ENFRIADORES FRIGORIFICO	MAQUINARIA Y EQUIPO	6
ESCRITORIOS DIVISIONES	EQUIPO DE OFICINA	2
SILLAS EJECUTIVAS	EQUIPO DE CÓMPUTO	4
COMPUTADORES	EQUIPO DE CÓMPUTO	4
CAMARAS SEGURIDAD	EQUIPO DE CÓMPUTO	1
SIERRA DE CINTA PARA CARNE	MAQUINARIA Y EQUIPO	2
SELLADORA AL VACIO	MAQUINARIA Y EQUIPO	3
TABLETS	EQUIPO DE CÓMPUTO	4
TELEFONO FIJO	EQUIPO DE CÓMPUTO	1
SISTEMA REGRIGERACION	MAQUINARIA Y EQUIPO	1

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Decisiones tácticas

5.1.2.1 Gestión de inventarios

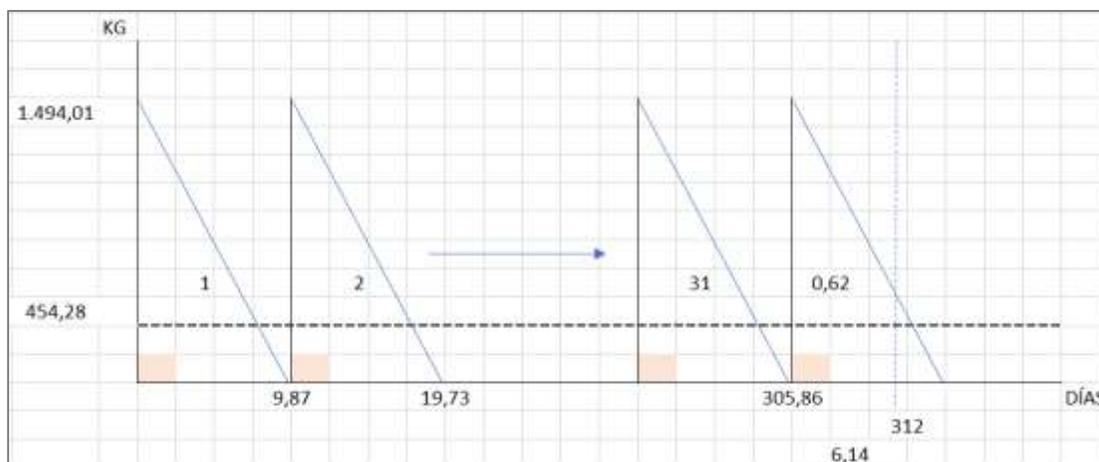
Debido a que se manejaría un inventario con productos perecibles, como es el producto cárnico, se adoptaría un inventario FIFO.

El método que se adoptara para el manejo de inventarios es JUST IN CASE, a la medida, para poder responder en un tiempo rápido a la demanda de los clientes.

Para lo cual se receptorá en el local, los pedidos realizados al proveedor con órdenes de pedido de 1.494 kilogramos de producto cárnico, el stock mínimo será de 454 kilogramos con lo cual se deberá realizar un nuevo pedido aproximadamente cada 10 días. En el año se realizarían 31,62 pedidos, considerando que el número de días a laborables para el proyecto son 312 días.

Figura10

Lote económico de pedido



Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2 Programación de operaciones

Se define el detalle de las operaciones del negocio.

Tabla 11

Detalle programación de operaciones

ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	TIEMPOS	RESULTADOS
Financiero	Pedido al por mayor de piezas res	Gerente Financiero	120 minutos	Orden de pedido + factura pago proveedor
Bodega	Recepción de producto	Personal capacitado	240 minutos	Informe de recepción peso, estado del producto
Bodega	Clasificación piezas, cortes.	Personal capacitado	420 minutos	Informe de número de piezas, peso, cortes
Bodega	Almacenamiento en frigoríficos.	Personal capacitado	240 minutos	Registro de inventario
Ventas	Recepción de pedidos en tienda online	Jefe Ventas	1 minuto	Número de pedido
Logística	Delivery y entrega de producto	Jefe operaciones y logística	30 - hasta 120 minutos	Factura al cliente

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.3 Control de calidad

Para el correcto desarrollo el proyecto mantendrá y monitoreará la calidad de la siguiente manera:

Tabla 12

Controles de calidad

ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	CONTROL	TIPO CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR
Financiero	Pedido de producto cárnico	Gerente Financiero	Comparación de proformas proveedores	Semiautomático	Semanal	% de ahorro entre proveedores
Bodega	Recepción de producto	Carnicero	Check list cumplimiento estándares recepción	Manual	Semanal	# de requisitos cumplidos vs. # total requisitos
Bodega	Clasificación de Cortes	Carnicero	Informe de número de piezas, peso, cortes	Manual	Semanal	# piezas no comestibles o en mal estado vs. # piezas aptas para la venta.
Bodega	Distribución en respectivos frigoríficos.	Despachadores	Medición de temperatura.	Semiautomático	Diario	Variación de temperatura por hora y reporte diario.
Ventas	Recepción de pedidos en tienda online	Jefe de Ventas	Validación contra stock	Automático	Por pedido	Validación artículos de pedido vs. Total artículos existencias
Operación y Logística	Despacho de productos	Despachadores	Validación pedido a despachar.	Manual	Por pedido	Validación artículos en factura vs. Artículos de pedido a despachar
Operación y Logística	Delivery, entrega de producto	Motorizado	Validación contra pedido	Manual	Por pedido	Verificación de artículos entregados vs. Factura cliente Encuesta de satisfacción cliente

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.4 Mantenimiento preventivo de maquinaria

Considerando un costo por hora de \$25 para el mantenimiento de la maquinaria, el proyecto requiere del siguiente detalle de mantenimiento preventivo.

Tabla13

Detalle mantenimiento preventivo

CANTIDAD	DETALLE	FRECUENCIA	HORAS	COSTO TOTAL
2	Sierra de cinta para carne	Trimestral	1	\$ 50
2	Selladora al vacío	Trimestral	1	\$ 50
6	Enfriadores frigorífico	Trimestral	2	\$ 300
1	Cámara de seguridad	Semestral	1	\$ 25
1	Sistema de refrigeración	Trimestral	1	\$ 25

Fuente: Elaboración propia.

5.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El plan de negocios establece la estructura organizacional base, para lo cual mantiene una definición de los que será su mapa de procesos estratégicos, claves y de soporte, así como el organigrama.

Figura11

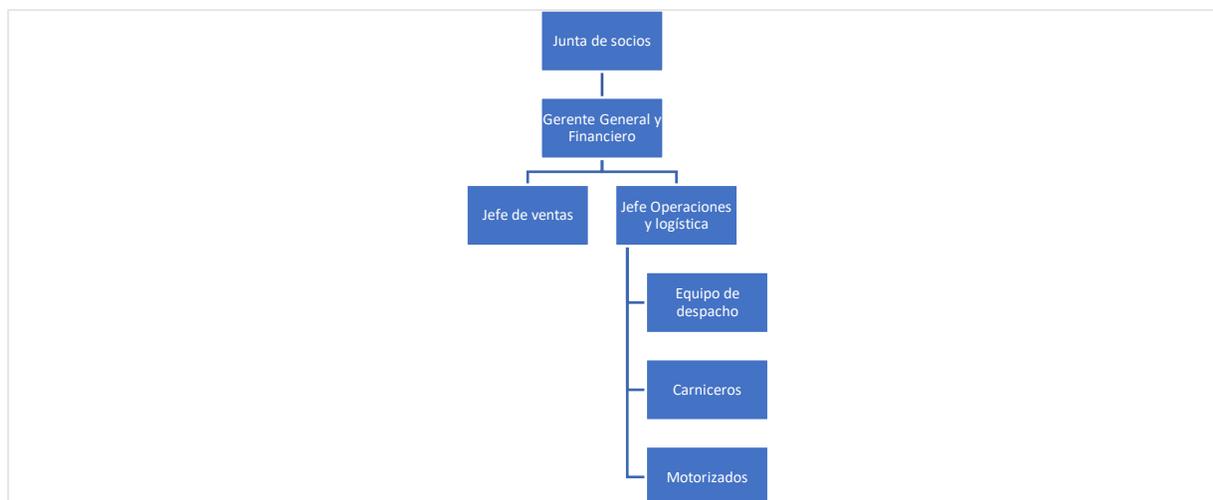
Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Figura12

Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Roles y perfiles del cargo

Gerente General y Financiero

Perfil del cargo: Responsable de realizar la planificación estratégica de la empresa, así como gestionar la liquidez y temas administrativos, proveer de un control de costos, impulsar proyectos.

Experiencia: Mínimo dos años de experiencia en sector agroindustrial.

Título: Economista, Magíster en administración de empresas o carreras afines.

Sueldo: \$ 1.200

Jefe de operaciones y logística

Perfil del cargo: Responsable de mejorar procesos para un desarrollo óptimo y en busca de innovaciones constante, así como el control de los procesos diarios de la empresa, gestionar la logística interna, y gestión de despacho de productos.

Experiencia: Mínimo dos años de experiencia laboral.

Título: Economista, Administrador de empresas.

Sueldo: \$ 1.000

Jefe de ventas

Perfil del cargo: Establece metas y objetivos, dirige actividades relacionadas a las ventas, coordinar visitas a nuevos clientes potenciales, diseñar planes y estrategias de ventas para nuevos productos. Actualización y seguimiento de información en plataformas, será el vínculo con empresa externa de publicidad.

Experiencia: Mínimo dos años de experiencia laboral.

Título: Administrador de empresas.

Sueldo: \$ 1.000

Despachadores

Perfil del cargo: Contribuir en la resolución de problemas o conflictos, conocimiento en cortes especiales y atención al cliente, manejo de aplicativo para despacho de pedidos.

Experiencia: Mínimo dos años de experiencia laboral.

Título: Bachiller.

Sueldo: \$ 400.

Carniceros

Perfil del cargo: Responsable de filetear y despostar el producto cárnico, cumplimiento de normas, ejecución de buenas prácticas, llevar un registro, control de inventario diario.

Experiencia: Mínimo un año de experiencia laboral, conocimiento de cortes especiales.

Título: Bachiller.

Sueldo: \$ 400

Motorizados polifuncionales

Perfil del cargo: Responsable de realizar entrega de pedidos, deberá contar con moto propia, conocimientos en cocina (de preferencia), sentido de servicio al cliente. Apoyo en actividades de bodega y labores de limpieza.

Experiencia: Mínimo un año de experiencia laboral, en empresa de alimentos.

Título: Bachiller.

Sueldo: \$ 400.

5.3. ANÁLISIS LEGAL

El plan de negocio establece la constitución de la empresa bajo la figura de responsabilidad limitada (Ver Anexo C).

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1. ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO

6.1.1 Flujo de caja inicial

El proyecto estima una inversión de \$ 70.472, detallados a continuación de acuerdo con los rubros para la inversión.

Tabla14

Rubros de inversión

RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
ACTIVOS FIJOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 30.800
APLICACIÓN INFORMATICA WEB	\$ 25.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 55.800
ACTIVOS NOMINALES	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.000
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 1.500
TOTAL ACTIVOS NOMINALES	\$ 3.500
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 11.172
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 11.172
TOTAL INVERSIONES	\$ 70.472
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 49.330
% CAPITAL PROPIO	30,00%
% CAPITAL A FINANCIAR	70,00%
CAPITAL PROPIO	\$ 21.141
OTROS	
APLICACIÓN INFORMATICA WEB	\$ 25.000
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.000
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 1.500
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,00%
IMPUESTO A LA RENTA	25,00%

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.1 Inversión inicial activos

El proyecto requiere de una inversión de \$30.800 en lo que respecta a propiedad planta equipo, donde el proyecto no considera la compra de un bien inmueble.

Tabla15

Detalle de propiedad, planta y equipo

DETALLE	TIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IVA	VALOR TOTAL
ENFRIADORES FRIGORIFICO	MAQUINARIA Y EQUIPO	6	\$ 1.700,00	\$ 10.200,00	\$ 1.224,00	\$ 11.424,00
ESCRITORIOS DIVISIONES	EQUIPO DE OFICINA	2	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 96,00	\$ 896,00
SILLAS EJECUTIVAS	EQUIPO DE CÓMPUTO	4	\$ 350,00	\$ 1.400,00	\$ 168,00	\$ 1.568,00
COMPUTADORES	EQUIPO DE CÓMPUTO	4	\$ 700,00	\$ 2.800,00	\$ 336,00	\$ 3.136,00
CAMARAS SEGURIDAD	EQUIPO DE CÓMPUTO	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00
SIERRA DE CINTA PARA CARNE	MAQUINARIA Y EQUIPO	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00	\$ 168,00	\$ 1.568,00
SELLADORA AL VACIO	MAQUINARIA Y EQUIPO	3	\$ 1.250,00	\$ 3.750,00	\$ 450,00	\$ 4.200,00
TABLETS	EQUIPO DE CÓMPUTO	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00	\$ 240,00	\$ 2.240,00
TELEFONO FIJO	EQUIPO DE CÓMPUTO	1	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 12,00	\$ 112,00
SISTEMA REGRIGERACION	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 534,00	\$ 4.984,00
TOTAL				\$ 27.500,00	\$ 3.300,00	\$ 30.800,00

Fuente: Elaboración propia

Se considera un capital de trabajo neto anual de \$ 11.171, considerando ventas anuales constantes de \$ 803.148. de acuerdo con las políticas de la empresa, las cuentas por cobrar serán cada 8 días considerando que se mantiene un canal de pago con tarjeta de crédito, el tiempo para el pago de cuentas a los proveedores es cada 15 días.

Tabla16

Capital de trabajo neto

CAJA MÍNIMA	1	DÍAS /VENTA	
CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	8	DÍAS	
INVENTARIO PROMEDIO	10	DÍAS	
PROVEEDORES DÍAS PROMEDIO	15	DÍAS	
VENTAS PROYECTADAS			803.148,00
COSTO DE VENTAS %			614.167,28
CAPITAL DE TRABAJO NETO			AÑO 1
CAJA	<u>VENTAS</u> 365	1	2.200,41
CUENTAS POR COBRAR	<u>VENTAS</u> 365	8	17.603,24
INVENTARIOS	<u>COSTO VENTAS</u> 365	10	16.607,76
PROVEEDORES	<u>COSTO VENTAS</u> 365	15	25.239,75
CAPITAL DE TRABAJO NETO			\$ 11.171,65
CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL			\$ 11.171,65

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.2 Fuentes de financiamiento

El proyecto requiere de una inversión total de \$70.472, tendrá dos fuentes de financiamiento, constituida por el 30% de financiamiento propio que corresponde a \$ 21.141 y el 70% con financiamiento por medio de préstamo bancario del Banco Pichincha por un monto de \$49.330 a una tasa efectiva anual de 11,83% y a un plazo de cinco años.

Tabla17

Programación de la amortización del préstamo

Importe del préstamo	49.330,16	Pago programado	13.627,08
Tasa de interés anual	11,83%	Número de pagos programados	5
Periodo del préstamo en años	5	Número real de pagos	1
Número de pagos por año	1	Importe total de pagos anticipados	0,00
Fecha de inicio del préstamo	02/07/2020	Importe total de intereses	18.805,24
Pagos extra opcionales		NOMBRE DE LA ENTIDAD DE CRÉDITO	
		Banco Pichincha	

Nº. DE PAGO	FECHA DE PAGO	SALDO INICIAL	PAGO PROGRAMADO	IMPORTE TOTAL DEL PAGO	PRINCIPAL	INTERÉS	SALDO FINAL	INTERÉS ACUMULADO
1,00	02/07/2020	49.330,16	13.627,08	13.627,08	7.791,32	5.835,76	41.538,84	5.835,76
2,00	02/08/2020	41.538,84	13.627,08	13.627,08	8.713,04	4.914,04	32.825,80	10.749,80
3,00	02/09/2020	32.825,80	13.627,08	13.627,08	9.743,79	3.883,29	23.082,01	14.633,09
4,00	02/10/2020	23.082,01	13.627,08	13.627,08	10.896,48	2.730,60	12.185,53	17.363,70
5,00	02/11/2020	12.185,53	13.627,08	12.185,53	10.743,98	1.441,55	0,00	18.805,24

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Flujo de caja operativo**6.1.2.1 Ingresos proyectados**

Se proyectan unas ventas mensuales de 3.937 kilos de carne de res considerando los cortes de carne superiores o premium, a un precio de \$17,00.

Tabla18

Ventas proyectadas

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
CANTIDAD	3.937,00	3.937,00	3.937,00	3.937,00	3.937,00	3.937,00	3.937,00	3.937,00	3.937,00	3.937,00	3.937,00	3.937,00	47.244,00
PRECIO DE VENTA	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	
TOTAL DE INGRESOS	66.929,00	803.148,00											

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.2 Egresos proyectados

El costo de ventas representa el 76,47% sobre los ingresos totales. El costo de venta corresponde a los costos por la compra del producto cárnico a los proveedores seleccionados, más gastos de transporte hasta el local seleccionado.

Tabla19

Costo de ventas

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
TOTAL DE INGRESOS	66.929,00	803.148,00											
COSTO DE VENTAS	76,5%	51.180,61	614.167,28										

Fuente: Elaboración propia

La estructura empresarial está conformada por 9 personas, cuyos perfiles y cargos se encuentran detallados en el capítulo 5. El monto mensual requerido para los gastos de nómina es de \$ 7.747 y anualmente \$ 92.964.

Tabla20

Gastos indirectos por nómina

				BENEFICIOS SOCIALES					
	CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDOS	12,15% APOORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES
					L=D*12,15%			O=375/12	P=D/24
1	GERENTE	1	1.200,00	1.200,00	145,80	100,00	100,00	33,33	50,00
2	JEFE OP Y LOGISTICA	1	1.000,00	1.000,00	121,50	83,33	83,33	33,33	41,67
3	JEFE VENTAS	1	1.000,00	1.000,00	121,50	83,33	83,33	33,33	41,67
4	OPERARIOS	4	400,00	1.600,00	194,40	133,33	133,33	133,33	66,67
5	MOTORIZADOS	2	400,00	800,00	97,20	66,67	66,67	66,67	33,33
TOTAL				5.600,00	680,40	466,66	466,66	299,99	233,34

Fuente: Elaboración propia

Tabla21

Resumen de gastos

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 138.659,60	\$ 138.659,60	\$ 138.659,60	\$ 136.359,60	\$ 136.359,60
Servicios Básicos	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
Mantenimiento	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00
Gasto Uniformes	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Útiles de Oficina	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Sueldos y beneficios	\$ 92.964,60	\$ 92.964,60	\$ 92.964,60	\$ 92.964,60	\$ 92.964,60
Depreciaciones	\$ 4.360,00	\$ 4.360,00	\$ 4.360,00	\$ 2.060,00	\$ 2.060,00
Otros gastos	\$ 8.615,00	\$ 8.615,00	\$ 8.615,00	\$ 8.615,00	\$ 8.615,00
Gasto Arriendo	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 18.000,00				
Gasto de Publicidad	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 5.835,76	\$ 4.914,04	\$ 3.883,29	\$ 2.730,60	\$ 2.730,60
Intereses pagados	\$ 5.835,76	\$ 4.914,04	\$ 3.883,29	\$ 2.730,60	\$ 2.730,60
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 13.627,08				
TOTAL EGRESOS	176.122,44	175.200,72	174.169,97	170.717,28	170.717,28

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.3 Flujo de caja proyectado

El proyecto estima unas ventas constantes de \$ 803.148 en un período de 5 años del proyecto, a continuación, se obtienen los siguientes flujos.

Tabla22

Flujo de caja proyectado

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS SERVICIOS		803.148,00	803.148,00	803.148,00	803.148,00	803.148,00
(-) COSTOS DE VENTAS		614.167,28	614.167,28	614.167,28	614.167,28	614.167,28
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS		188.980,72	188.980,72	188.980,72	188.980,72	188.980,72
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		134.299,60	134.299,60	134.299,60	134.299,60	134.299,60
(-) DEPRECIACIONES		4.360,00	4.360,00	4.360,00	2.060,00	2.060,00
(-) GASTOS DE VENTAS		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
= UTILIDAD OPERACIONAL		36.681,12	36.681,12	36.681,12	36.681,12	36.681,12
(-) GASTOS FINANCIEROS		5.835,76	4.914,04	3.883,29	2.730,60	2.730,60
Intereses pagados		5.835,76	4.914,04	3.883,29	2.730,60	2.730,60
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		30.845,37	31.767,08	32.797,83	33.950,52	33.950,52
Part. utilidades Trabajadores		4.626,81	4.765,06	4.919,67	5.092,58	5.092,58
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		26.218,56	27.002,02	27.878,16	28.857,94	28.857,94
Impuesto a la Renta		6.554,64	6.750,50	6.969,54	7.214,49	7.214,49
=UTILIDAD NETA		19.663,92	20.251,51	20.908,62	21.643,46	21.643,46
Flujo de Caja de Operaciones						
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		30.845,37	31.767,08	32.797,83	33.950,52	33.950,52
Part. utilidades Trabajadores		-4.626,81	-4.765,06	-4.919,67	-5.092,58	-5.092,58
Impuesto a la Renta		-6.554,64	-6.750,50	-6.969,54	-7.214,49	-7.214,49
(+)Depreciación		4.360,00	4.360,00	4.360,00	2.060,00	2.060,00
Total Flujo de Caja Operacional		24.023,92	24.611,51	25.268,62	23.703,46	23.703,46

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.4 Punto de equilibrio

El número de unidades a vender para recuperar los costos y gastos asociados al proyecto es de 38.269 kilogramos de carne, lo cual representa un 81,00% con respecto a las ventas en el primer año de funcionamiento.

Tabla23

Punto de equilibrio

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5

Tabla23 (cont.)

COSTOS FIJOS	\$ 149.680	\$ 148.759	\$ 147.728	\$ 144.275	\$ 144.275
Sueldos y beneficios	\$ 92.965	\$ 92.965	\$ 92.965	\$ 92.965	\$ 92.965
Gasto Uniformes	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320
Depreciaciones	\$ 4.360	\$ 4.360	\$ 4.360	\$ 2.060	\$ 2.060
Mantenimiento	\$ 3.480	\$ 3.480	\$ 3.480	\$ 3.480	\$ 3.480
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Gasto Publicidad	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Útiles de Oficina	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Intereses pagados	\$ 5.836	\$ 4.914	\$ 3.883	\$ 2.731	\$ 2.731
Gasto Arriendo	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
COSTOS VARIABLES	\$ 618.367				
Servicios Básicos	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
COSTO DE VENTAS	\$ 614.167				
COSTO TOTAL	\$ 768.048	\$ 767.126	\$ 766.095	\$ 762.642	\$ 762.642

INGRESOS OPERACIONALES	\$ 803.148	\$ 803.148	\$ 803.148	\$ 803.148	\$ 803.148
------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

PE EN VENTAS	\$ 650.585	\$ 646.578	\$ 642.098	\$ 627.091	\$ 627.091
---------------------	------------	------------	------------	------------	------------

% CON RESPECTO A LAS VENTAS	81,00%	80,51%	79,95%	78,08%	78,08%
------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	38.269,68	38.034,02	37.770,48	36.887,71	36.887,71
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Flujo de caja de liquidación

El valor por recuperar al final del proyecto es de \$21.471 considerando el rescate de las depreciaciones de los activos por un monto de \$10.300 y la recuperación de capital de trabajo neto por \$11.171.

Tabla24

Flujo recuperación de capital de trabajo neto y activos

Flujo de Caja de Inversiones o valor de liquidación					
Activos	-59.300,00				10.300,00

Tabla 24 (cont.)

CTN INICIAL	-11.171,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación CTN						11.171,65
Total Flujo de Caja de Inversiones	-70.471,65	0,00	0,00	0,00	0,00	21.471,65
Flujo de Caja del Proyecto	-70.471,65	24.023,92	24.611,51	25.268,62	23.703,46	45.175,11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Detalle recuperación de activos de acuerdo con la depreciación

DETALLE	TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN AÑO 1	DEPRECIACIÓN AÑO 2	DEPRECIACIÓN AÑO 3	DEPRECIACIÓN AÑO 4	DEPRECIACIÓN AÑO 5	VALOR EN LIBROS DEL ACTIVO
EDIFICIOS	\$ 0,00	20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 6.900,00	3	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00			\$ 0,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 800,00	10	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 400,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 19.800,00	10	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 9.900,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 0,00	10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TERRENOS	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
VEHÍCULOS DE TRANSPORTE	\$ 0,00	5	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 27.500,00		\$ 4.360,00	\$ 4.360,00	\$ 4.360,00	\$ 2.060,00	\$ 2.060,00	\$ 10.300,00

TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 17.200,00
--------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

6.2. Análisis de la tasa de descuento del proyecto

6.2.1 Tasa de descuento

El costo de oportunidad del accionista es del 20,00%, y la tasa de interés del financiamiento es del 11,83% que corresponde a un préstamo bancario.

6.2.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

$$TMAR = i + f + if$$

Tabla26

TMAR ponderada accionista

Kd	11,83%	Costo financiero de la deuda
Ks	20,00%	Costo de oportunidad para el accionista
Inflación	0,50%	Inflación acumulada anual
Inversion Total = VALOR DE LA EMPRESA	\$ 70.471,65	
DEUDA A VALOR DE LA EMPRESA	70,00%	
CAPITAL A VALOR DE LA EMPRESA	30,00%	
TMAR ACCIONISTA	Ks	INFLACIÓN
	20,00%	0,50%
		0,10%
TMAR PONDERADA ACCIONISTA (1)	20,60%	30,00%
		6,18%
COSTO DE DEUDA	Kd	
	11,83%	
TASA PONDERADA DEUDA (2)	11,83%	70,00%
WACC	6,18%	6,21%
		12,39%

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3 Estructura de financiamiento

La estructura de participación de la inversión se compone del 30% de financiamiento con capital propio, y el 70% con financiamiento mediante préstamo bancario.

Tabla27

Estructura de financiamiento

TOTAL INVERSIONES	\$ 70.472
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 49.330
CAPITAL PROPIO	\$ 21.142
% CAPITAL PROPIO	30,00%
% CAPITAL A FINANCIAR	70,00%

Fuente: Elaboración propia.

6.3. INDICADORES FINANCIEROS

6.3.1 VAN

$$VAN = \sum VA - INVERSIÓN INICIAL$$

El flujo de caja del proyecto, traído valores actuales corresponde a \$28.233, siendo éste un valor positivo.

Tabla28

Valor actual neto del proyecto

VAN								VAN
WACC	12,39%	-70.471,65	21.375,35	19.483,96	17.798,76	14.855,57	25.191,06	28.233,05

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 TIR

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

La tasa interna de retorno TIR, para el proyecto es del 26,23%.

6.3.3 Período de recuperación de la inversión

La inversión realizada, será recuperada en 2,86 años.

Transcurridos 2 años y 10 meses, se recuperará la inversión total del proyecto, es decir dentro del período de proyección del proyecto.

6.3.4 Índice de rentabilidad

$$\text{ÍNDICE DE RENTABILIDAD} = \frac{\Sigma VA}{\text{INVERSIÓN INICIAL}}$$

El índice de rentabilidad es de 1,40. El índice indica que por cada dólar de inversión se obtendrá de ganancia \$ 0.40.

6.3.5 Evaluación financiera

En función de los resultados obtenidos, con una tasa interna de retorno de 26,23%, siendo mayor a la tasa de descuento WACC la cuál es del 12,39%, así como al costo de oportunidad del inversionista 20,00%, se respalda que es rentable invertir en el proyecto.

7. CONCLUSIONES

Es posible concluir que una vez presentada la información financiera se determina que a nivel económico el plan de negocio es rentable, sustentado en los indicadores financieros favorables para; Valor actual neto, Tasa interna de retorno e índice de rentabilidad, así como también una recuperación de la inversión, transcurridos 2 años y diez meses.

El proyecto debe alcanzar en promedio el 79,52% de las ventas durante los 5 años, para poder cubrir sus costos y a partir de las ventas sobre ese porcentaje representaría ganancia para la empresa.

Es clave el desarrollo adecuado del aplicativo on line, el cual será diseñado para las necesidades del proyecto. Al ser un negocio que pretende capturar el 100% de sus ventas por canal on line, es de suma importancia contar con un aplicativo que sea de fácil acceso y usabilidad para el usuario.

El costo de venta constituye un porcentaje significativo al ser el 76,47% del total de ingresos, lo cual se debe a que el proyecto debe adquirir el producto cárnico, por lo cual la relación con los proveedores es de importancia para poder garantizar la cadena de valor para el producto cárnico, para poder realizar el pedido al proveedor y es necesario que posea buenas prácticas agropecuarias, el tiempo aproximado para que los proveedores alcancen el certificado BPA (Buenas Prácticas Agropecuarias) es de un año y a partir de que llenen el formulario de solicitud de certificación es de dos semanas. Además, el trámite no tiene costo, de acuerdo con la página web de Portal único de tramites ciudadanos.

El proyecto contempla una significativa rotación de inventario, al ser un producto perecible, se estima que el inventario rotaría 31,62 veces en el año, mensualmente 2,64 veces por mes. Se estima que cada 9,87 días se solicitaría un nuevo lote de pedido del producto cárnico, lo cual permitiría garantizar un producto fresco y con condiciones organolépticas optimas.

El 67,07% de las personas encuestadas están interesadas en el micro mercado de productos cárnicos, lo cual se complementa con la información del grupo focal, y el aporte enriquecedor que

proporcione, al conocer más a profundidad los gustos, preferencias, frecuencia de ingesta, así como otras características de los consumidores referente al consumo de carne.

Con respecto al precio del producto es \$ 17,00 correspondiente a un kilogramo de corte superior de res, el cuál será distribuido en un empaque al vacío, el proyecto ha establecido precios competitivos.

El proyecto contempla gastos de publicidad por US\$ 18.000 anuales para los cinco años de proyección del plan de negocios (\$90.000), los cuales serían externalizados con una agencia de publicidad para manejar las campañas de marketing y eventos y se considera importante esta asignación de recursos al ser una empresa nueva, requiere de una alta publicidad en medios digitales.

El proyecto contempla la externalización de los profesionales para soporte de sistemas, y adicionalmente externaliza la publicidad para que sea manejado desde una agencia independiente a la empresa.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda la ejecución del plan de negocio, tomando en cuenta que los indicadores financieros presentados.

Realizar un alcance de entrevistas o lo que respecta a la información primaria, para conocer los cambios que se hayan provocado en los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores de carne, provocados por la pandemia COVID 19.

Se recomienda un alcance a las encuestas para conocer si las personas dispuestas a comprar estarían interesadas en disponer de membrecías, como fin de fidelizar al cliente y crear una comunidad.

Revisar constantemente búsqueda de información, para tomar decisiones respaldada en datos, y en base a lo que los consumidores estén queriendo satisfacer o lograr, así como una revisión constante de los procesos claves, para poder enfocarse hacia innovaciones futuras.

Seleccionar y evaluar constante a proveedores con el fin de garantizar el mejor producto cárnico y que brinde toda la información acerca del producto, debido a que, en base a los autores citados, los consumidores hoy en día quieren tener información de la res en este caso y de todo lo respecto al producto a la hora de realizar su compra.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. Alexandratos, N. y J. Bruinsma. (2012). *World Agriculture Towards 2030/2050: the 2012 Revision. ESA Working Paper No. 12-03. Rome, FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-ap106e.pdf>
2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2020). *BOLETIN DE PRENSA*. Obtenido de EL COVID-19 PASA FACTURA A LA ECONOMÍA ECUATORIANA: DECRECERÁ ENTRE 7,3% Y 9,6% EN 2020: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Agosto de 2020). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
4. BANCO MUNDIAL. (2020). *El Banco Mundial en Ecuador*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
5. Diario El Comercio. (2018). *Consumo de carne vacuna per capita en Sudamérica*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/11/25/nota/7063557/robos-sequia-genetica-impactan-costo-carne-res-ecuador>
6. Diario El Universo. (2020). *Así funciona la billetera móvil BIMO*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/17/nota/7561166/asi-funciona-billetera-movil-bimo>
7. ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL. (2016). *Industria de Ganadería de Carne*. Obtenido de ESTUDIOS INDUSTRIALES: <https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriaganaderia.pdf>
8. FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (2020). *Comunicado de prensa NO. 20/290*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/08/28/pr20290-ecuador-imf-and-ecuadorian-authorities-reach-staff-level-agreement-on-new-eff>
9. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Tecnologías de la Información TIC'S*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

10. KPMG INTERNATIONAL. (2013). *The agricultural and food value chain*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/06/agricultural-and-food-value-chain-v2.pdf>
11. León Bolaños, N. V. (2015). *Propuesta de instrumentos de política pública que promuevan la protección y cuidado ambiental en la gestión empresarial del Ecuador*. Obtenido de Tesis de grado para la obtención del grado de Economista. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. 135 p:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10481/Disertaci%C3%B3n%20completa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
12. Prieto, I. (2019). FORMACIÓN PRECIO CANAL DIRECTO A CARNISARIATOS. 2^a *Jornada de Integración de la Cadena de Valor de la Carne Ecuatoriana*, (pág. 6). Guayaquil.
13. PROPERATI. (2019). *El Centro Norte de Quito es la zona con más supermercados*. Obtenido de <https://blog.properati.com.ec/el-centro-norte-de-quito-es-la-zona-con-mas-supermercados/>
14. REVISTA VISTAZO. (2020). *Artículo, Población de Ecuador superó los 17 millones de habitantes*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/poblacion-de-ecuador-supero-los-17-millones-de-habitantes>
15. SRI. (2020). *GUIA BASICA TRIBUTARIA*. Obtenido de REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC): <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
16. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (2018). *ESTUDIOS SECTORIALES*. Obtenido de PANORAMA DEL: <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/PANORAMA-DE-LAS-ACTIVIDADES-DE-SERVICIOS-EN-EL-ECUADOR-2013-2017.pdf>

10. ANEXOS

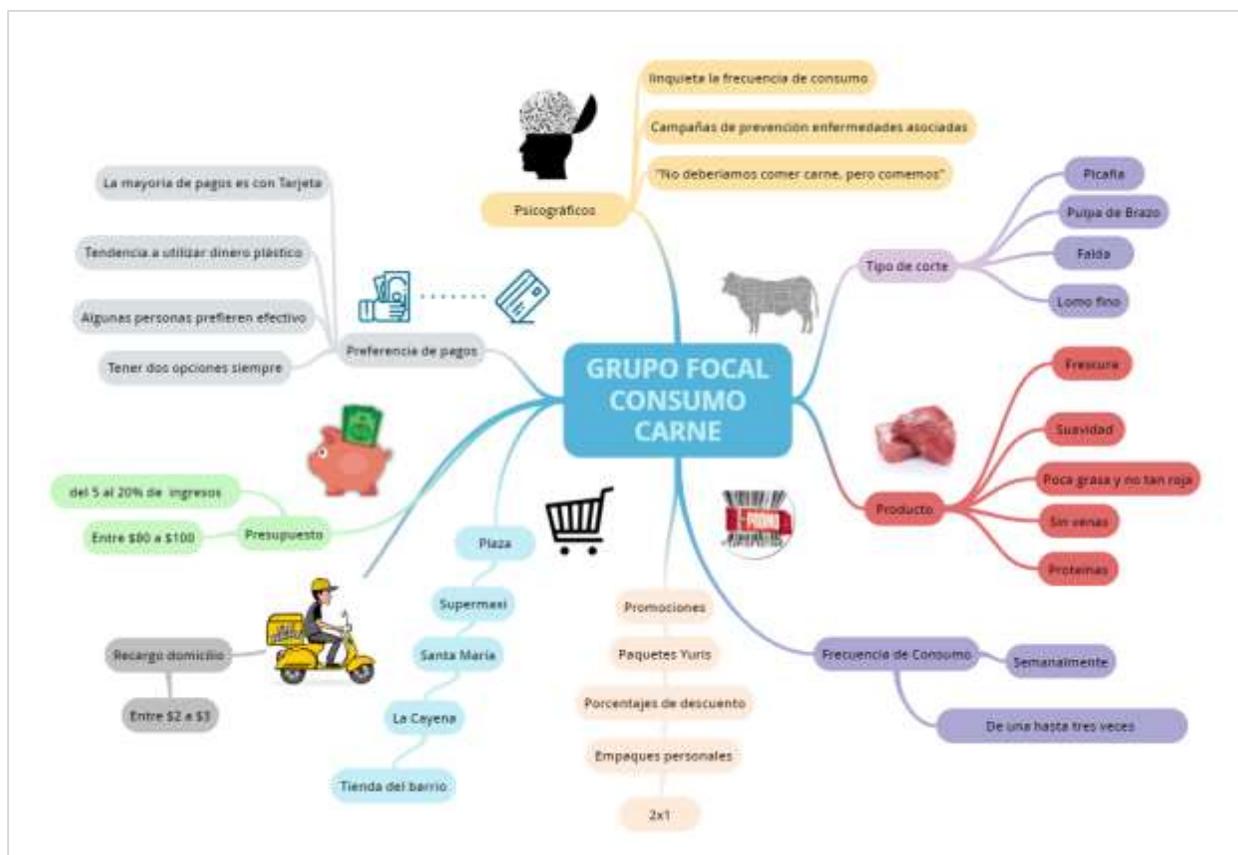
ANEXO A-1

CERTIFICADO PARTICIPACIÓN JORNADA DE INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA CARNE ECUATORIANA



ANEXO A-2

MAPA MENTAL GRUPO FOCAL



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO B-1

MODELO DE ENCUESTA

1. Seleccione su género <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	16. ¿Qué precio máximo estaría dispuesto a pagar como recargo extra por entrega a domicilio? <input type="checkbox"/> Respuesta numérica abierta
2. ¿Usted consume carne de res? *Si su respuesta es "No", la encuesta ha finalizado. <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	17. ¿Le gustaría poder comprar online productos cármicos? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3. ¿Cuál fue su mayor nivel de estudios culminados? <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado	18. ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza? <input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> Instagram <input type="checkbox"/> WhatsApp <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Mensajes de texto
4. ¿Cuántas veces a la semana consume carne? <input type="checkbox"/> Una vez <input type="checkbox"/> Dos veces <input type="checkbox"/> Tres veces <input type="checkbox"/> Mayor a tres veces	19. ¿Por cuál medio le gustaría conocer sobre ofertas, descuentos e información sobre el negocio? <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Mensajes de texto <input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> WhatsApp
5. ¿Qué cortes de carne prefiere? <input type="checkbox"/> Lomo Fino <input type="checkbox"/> Picaña <input type="checkbox"/> Pulpa de brazo <input type="checkbox"/> Bife de chorizo	20. ¿Por cuál red social prefiere recibir información y ofertas sobre micro mercado de carnes? <input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> Instagram <input type="checkbox"/> YouTube <input type="checkbox"/> WhatsApp
6. ¿En qué ocasiones prefiere el consumo de carne? <input type="checkbox"/> Reuniones familiares o con amistades <input type="checkbox"/> Fines de semana <input type="checkbox"/> Cualquier ocasión	21. ¿Con que frecuencia le gustaría recibir información sobre Micro mercado de carnes? <input type="checkbox"/> Una vez a la semana <input type="checkbox"/> Cada quince días <input type="checkbox"/> Una vez al mes
7. Considera que los precios de compra de carne en un establecimiento especializado son: <input type="checkbox"/> Justos <input type="checkbox"/> Sobrevalorados <input type="checkbox"/> Baratos	22. ¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
8. ¿Por qué razón consume carne? <input type="checkbox"/> Gusto <input type="checkbox"/> Necesidad <input type="checkbox"/> Costumbre, tradición	23. ¿Utiliza los cupones con promociones de ventas de las marcas que le interesan? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
9. ¿Alguna vez ha considerado la opción de no comer carne definitivamente? <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Rara vez	24. ¿Cómo prefiere realizar sus pagos? <input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Tarjeta de Débito <input type="checkbox"/> Tarjeta de Crédito

<input type="radio"/> A menudo <input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Transferencias Bancarias
10. ¿Dónde realiza la compra de cárnicos actualmente? <input type="radio"/> Tiendas cercanas a domicilio/trabajo <input type="radio"/> Supermercados especializados <input type="radio"/> Supermercados en general	25. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría el cobro de un kilo de lomo fino como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
11. ¿En qué sector de la ciudad de Quito realiza las compras de carne? <input type="radio"/> Norte <input type="radio"/> Sur <input type="radio"/> Centro	26. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría el cobro de un kilo de lomo fino como barato y aun así lo compraría? <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 12 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 13 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> 14 <input type="radio"/> 11 <input type="radio"/> 15
12. ¿Por qué motivo realiza las compras de carne en el Sector de Quito seleccionado en la respuesta anterior? <input type="radio"/> Cerca de trabajo <input type="radio"/> Cerca de casa <input type="radio"/> Ubicación de preferencia	27. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría el cobro de un kilo de lomo fino como caro y aun así lo compraría? <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> 16 <input type="radio"/> 11 <input type="radio"/> 17 <input type="radio"/> 12 <input type="radio"/> 18 <input type="radio"/> 13 <input type="radio"/> 19 <input type="radio"/> 14 <input type="radio"/> 20 <input type="radio"/> 15
13. ¿Le gusta comprar directamente los productos cárnicos? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	28. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría el cobro de un kilo de lomo fino como muy caro que no compraría? <input type="radio"/> 15 <input type="radio"/> 21 <input type="radio"/> 16 <input type="radio"/> 22 <input type="radio"/> 17 <input type="radio"/> 23 <input type="radio"/> 18 <input type="radio"/> 24 <input type="radio"/> 19 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 20
14. ¿A Usted le gustaría recibir el producto, sin tener que acercarse a comprarlo físicamente? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	29. Finalmente. ¿Conoce un producto similar o que pueda remplazar a la carne y sustituiría su consumo? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
15. ¿Qué presupuesto mensual destina para la compra de productos cárnicos? <input type="radio"/> Respuesta numérica abierta	

ANEXO B-2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA, ANALISIS DE TABLAS DE CONTINGENCIA

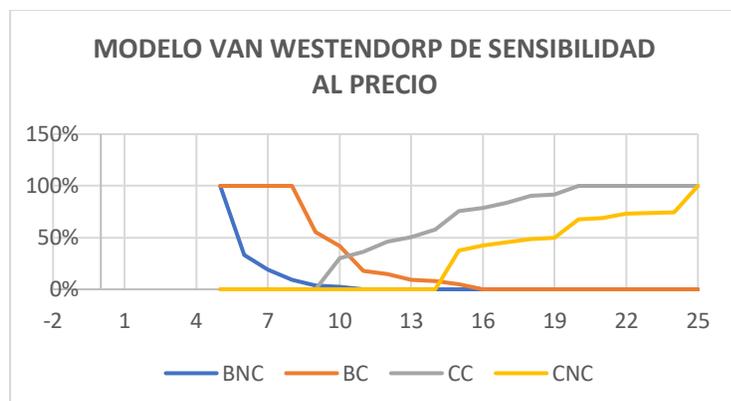
Lecturas de las tablas de contingencia escogidas en función a la correlación de variables, se presenta la tabla de correlaciones y una descripción de los hallazgos.

- EL 20,12% de los hombres consumen carne más de 4 veces a la semana.
- El 32,93% de los hombres tienen estudios universitarios culminados.
- Al 88,41% de las personas que consumen carnes, les gustaría comprar los productos cárnicos directamente.
- El 47% de las personas que, si comen carne, nunca han considerado la opción de ya no comer carne.
- El 18,90% de las personas que nunca ha considerado la opción de no comer carne definitivamente, consumen carne más de 4 veces en la semana.
- Al 44,51% de personas que les gusta comprar sus productos directamente, nunca han considerado la opción de no comer carne definitivamente.
- El 42,68% de las personas que nunca han considerado la opción de no comer carne, la consumen por el gusto que tienen por la misma.
- El 59,76% de personas que le gusta comprar directamente los productos cárnicos, revisan o ven anuncios en redes sociales.
- El 34,15% de personas que realiza compra de carne en supermercados en general, le gustaría recibir información sobre micro mercado de carnes cada 15 días.

- El 25,61% de las personas que les gustaría conocer sobre ofertas sobre el negocio, le gustaría recibir información con una frecuencia de 15 días.
- El 35,58% de las personas que más utiliza WhatsApp como medio de comunicación prefiere recibir información sobre ofertas sobre micro mercados de carnes por ésta misma vía, seguida del 21,47% que preferiría recibir por Facebook.
- El 32,93% de las personas que realizan compras en el norte de Quito, prefiere recibir información y ofertas de micro mercado de carnes por Facebook.
- El 24,39% de las personas que revisan anuncios comerciales en redes sociales, prefieren realizar sus pagos con tarjeta de crédito.
- Al 22,56% de las personas que les gustaría poder comprar online sus productos cárnicos, prefieren realizar sus pagos con tarjeta de crédito.
- El 18,90% de personas con educación universitaria, prefiere realizar sus pagos con efectivo, seguido del 16,46% que prefiere pago con tarjeta de crédito.
- El 71,34% de las personas que consumen carne, realizan sus compras en el Norte de la ciudad.
- El 40,24% de las personas que consideran que los precios de carne en un establecimiento especializado son justos, realiza compras en establecimientos cercanos a su casa.

ANEXOB-3

CURVAS DE SENSIBILIDAD DE PRECIO



Fuente: Elaboración propia.

Matriz

	BNC	BC	CC	CNC		BNC	BC	CC	CNC
5	0,670731707				5	100%	100%	0%	0%
6	0,140243902				6	33%	100%	0%	0%
7	0,097560976				7	19%	100%	0%	0%
8	0,054878049	0,445033113			8	9%	100%	0%	0%
9	0,012195122	0,137086093			9	4%	55%	0%	0%
10	0,024390244	0,238410596	0,303894		10	2%	42%	30%	0%
11	0	0,029139073	0,057455		11	0%	18%	36%	0%
12		0,055629139	0,102564		12	0%	15%	46%	0%
13		0,017218543	0,04321		13	0%	9%	51%	0%
14		0,02781457	0,073124		14	0%	8%	58%	0%
15		0,049668874	0,178063	0,37804878	15	0%	5%	76%	38%
16			0,030389	0,048780488	16	0%	0%	79%	43%
17			0,048433	0,030487805	17	0%	0%	84%	46%
18			0,068376	0,030487805	18	0%	0%	91%	49%
19			0,009022	0,012195122	19	0%	0%	91%	50%
20			0,08547	0,176829268	20	0%	0%	100%	68%
21				0,012195122	21	0%	0%	100%	69%
22				0,042682927	22	0%	0%	100%	73%
23				0,006097561	23	0%	0%	100%	74%
24				0,006097561	24	0%	0%	100%	74%
25				0,256097561	25	0%	0%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO C-1

CONSTITUCION COMPAÑIAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

De acuerdo con la Superintendencia de compañías para la constitución de la compañía, requiere lo siguiente:

Requisitos: 1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R. O. 496 de 29 de diciembre de 2008). Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC). El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra. El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido. 1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías). 1.1.3 Socios 1.1.3.1. Capacidad: Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías 1.1.3.2. Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo

68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

1.1.4 Capital 1.1.41.- Capital mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso, las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001 El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de

las Inversiones. En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

1.14. 2. Participaciones.- Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

1.1.5 El objeto social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción , hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías

1.1.5.1. Informe previo: De la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial -.- Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 29, ordinal 25 en concordancia con la Disposición General, Décima Novena de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, (Ley s/n, Suplemento del R. O. 398 del 7 de julio de 2008), es indispensable que se obtenga el informe favorable previo de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía. Adicionalmente estas compañías (Operadoras de Transporte Terrestre) deben tener objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo al servicio a prestarse, conforme lo dispone el artículo 79 de la cita Ley. Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito exclusivo de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable citado en el párrafo precedente le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año. El documento que contenga el informe favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

1.1.5.2 Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social: Compañías dedicadas a Actividades Complementarias, de Vigilancia – seguridad, alimentación, mensajería o limpieza, diversas de las labores propias y habituales del proceso productivo de la usuaria.- Estas compañías tendrán un objeto único y exclusivo y deben acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares de los Estados Unidos de América. Mandato Constituyente No. 8, publicado en el R. O. 330, de 6 de mayo de 2008. Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 8 que Suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas. Publicado en el

Suplemento del R. O. 352 del 5 de junio de 2008. Instructivo para la constitución de compañías dedicadas a actividades complementarias y para la modificación del estatuto social de las constituidas con anterioridad al mandato Constituyente 8, Resolución No. 08.Q. 004 de julio 10 de 2008, publicada en el R. O. 394, del 1 de agosto de 2008, reformada con Resolución No. 08. Q. 05 de julio 23 de 2008, publicada en el R. O.401, del 12 de agosto de 2008. Respecto a las compañías dedicadas a la actividad de Vigilancia - Seguridad- Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada, en atención a lo dispuesto en el Art. 7 de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003; de igual manera, el objeto social deberá ser exclusivo, en orden a lo previsto en el Art. 8 del mismo cuerpo legal, y éstas no podrán realizar al mismo tiempo, otra actividad complementaria . Compañías, Agencias Navieras.- Estas compañías que acorde a su objeto social se dedicarán al servicio de agenciamiento del comercio marítimo, tienen un capital social suscrito y pagado sea igual o superior a cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América. Compañías “holding”.- Las compañías de esta clase, llamadas también “tenedoras de acciones o de participaciones”, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaría, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (Art. 429 de la Ley de Compañías). Compañías de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero.- En la constitución de compañías que se van a dedicar a prestar servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: Transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y, otras, deberán previamente ser calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos y luego someter el trámite de aprobación a la Superintendencia de Compañías, en orden a lo dispuesto en el tercer inciso del artículo primero de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, sin perjuicio de cumplir con otros requisitos que la Ley exija en atención a la actividad específica que estas compañías realicen. 1.1.6 El origen de la Inversión: Galápagos.- De acuerdo a lo dispuesto en la Disposición General, Décima Segunda de la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos, publicada en el R. O 278, del 18 de marzo de 1998, las personas naturales no residentes y las personas jurídicas que no tengan

su domicilio en Galápagos podrán realizar inversiones en la provincia siempre y cuando se asocien con un residente permanente. Acorde a lo que prescribe el artículo 3 de la Resolución No. 04-C-21-I-2008 publicada en el R. O. 327, del 30 de abril de 2008, reformada con Resolución 010—CI-28, publicada en el R. O. 362 del 18 de junio de 2008, toda inversión que se realice en 4 Galápagos por una persona natural que no tenga la calidad de residente permanente; una asociación de cuentas en participación; o una persona jurídica; será obligatoriamente en asocio con un residente permanente calificado por el Comité de Calificación y Control de Residencia del Consejo del INGALA. Y de conformidad con lo que establece el Plan Regional para la conservación y desarrollo de Galápagos, las asociaciones que se formen para realizar inversiones en esa provincia, deben respetar el porcentaje de inversión de 51% para el residente permanente y 49% para la inversionista extra- regional. Extranjera.- Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991. La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones)R. O. 219, del 19 de diciembre de 1997.