



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Plan de negocios para la creación de una empresa faenadora de productos
cárnicos en el cantón San Juan Bosco, año 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Ortiz Ávila, Nancy Marlene

DIRECTOR: Torres Pereira, Gerardo Vicente, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LIMÓN INDANZA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr.

Gerardo Vicente Torres Pereira

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Plan de negocios para la creación de una empresa faenadora de productos cárnicos en el cantón San Juan Bosco, año 2018”, realizado por Ortíz Ávila, Nancy Marlene ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ortíz Ávila, Nancy Marlene, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Plan de negocios para la creación de una empresa faenadora de productos cárnicos en el cantón San Juan Bosco, año 2018”, de la Titulación Ingeniería en Administración de Empresas, siendo el Mgtr. Gerardo Torres, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

f)

Autor: Ortíz Ávila, Nancy Marlene

C.I: 1400375299

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado con todo amor a Reinaldo Cedeño, mi esposo (+), por su sacrificio y esfuerzo, por apoyarme y confiar en mí en la carrera que yo escogí para llegar a ser una profesional y mejorar nuestro futuro como dos profesionales en casa, por creer en mi capacidad. Aunque hemos pasado momentos muy difíciles en nuestra vida, siempre me ha brindado su apoyo, comprensión, cariño y amor.

A mis hijos por ser mi fuente de inspiración y motivación para poder culminar con éxito para un futuro deparador, por nosotros que estamos sin papá físicamente en casa, pero tenemos su bendición.

A mis abnegados madre y padre, por su entrega de amor y cariño con mis hijos, a mis hermanos y hermanas por sus palabras de aliento no me dejaban decaer, para que siguiera adelante siendo perseverante y cumpla con mis ideales.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas, y a todas aquellas personas que compartieron conmigo durante estos años de estudio, estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Nancy

AGRADECIMIENTO

Gracias primeramente a mi Dios por darme la oportunidad de poder culminar mi tesis con éxito. Así mismo, de todo corazón a mi Director de Tesis, Mgtr. Gerardo Torres, por su paciencia, dedicación y motivación en su acuciosa revisión y seguimiento del presente trabajo. Para mí ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda, no solo como un profesional, sino como un amigo y un gran ser humano.

Gracias a todos los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi persona en calidad de estudiante universitaria de Administración de Empresas. Gracias, a la Ing. Dayanara Villafuerte por su apoyo afectivo y fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida, en el trayecto de mi curso de Actualización de Tesis. A la Mgtr. Magaly Vargas Armijos, secretaria de la Titulación de Administración de Empresas del Área Administrativa, también quiero dar las gracias por sus oportunas comunicaciones y apoyo para culminar esta meta.

Gracias, al señor alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Juan Bosco y al Arq. Cristian Saquicela por haberme facilitado realizar este proyecto de tesis en su administración. Gracias a todos los técnicos y profesionales entendidos en la materia, que de una u otra manera me han asesorado para poder culminar con éxito este proyecto. Gracias a los amigos por haberles robado horas de compañía, nombrar a todos sería muy extenso y podría cometer algún olvido injusto, por ello, ¡gracias amigos por estar ahí!

Por encima de todos, y con todo mi amor, gracias a los míos, por estar incondicionalmente durante estos años de estudio, a toda mi familia, a mi madre Carmen, a mi padre Ángel, a mis hermanos: Johnson, Jenny, Wilmer, Fredy, Wilmer, Jorge, Jhony y Jessica, mis hijos: Xavier, Alisson, Alina, Jeanpier y Ashley, y de manera especial a mi amado esposo, Reinaldo Cedeño, “Mi Rey” como solía llamarlo, que me acompañó en mi trayecto de estudio hasta el 23 de junio del 2017 y hoy es mi ángel, que me guía y me da la fortaleza que necesito desde el cielo, a quien agradeceré por siempre por la paciencia y apoyo brindado a nuestros hijos, las malas noches, las incertidumbres, las preocupaciones, su ejemplo de lucha contra una enfermedad que acabó con su vida.

Nancy Ortíz

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES	5
1.1. El marco del Buen Vivir	6
1.2. Antecedentes del cantón San Juan Bosco.....	7
1.2.1. Características geográficas.	7
1.2.2. Características demográficas.	7
1.2.3. Características económicas- productivas.	8
1.3. Comercialización de ganado vacuno y sus derivados en el cantón San Juan Bosco.....	10
1.3.1. Definición.	10
1.3.2. Importancia.	10
CAPÍTULO II.....	15
ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING	15
2.1. Metodología de la investigación	16
2.1.1. Modalidades de la investigación.....	16
2.1.2. Métodos.	16
2.1.3. Técnicas.	16
2.1.4. Instrumentos.....	17

2.1.5. Población.....	17
2.1.6. Muestra.....	17
2.2. Estudio de mercado	19
2.2.1. Análisis del perfil del consumidor	19
2.2.2. Análisis de la demanda.....	20
2.3. Plan de marketing	42
2.3.1. Las 4p del plan de marketing.....	42
2.3.2. Presupuesto de marketing.....	47
CAPÍTULO III.....	48
ORGANIZACIÓN Y MARCO LEGAL DE LA EMPRESA.....	48
3.2. Organización de la empresa	49
3.2.1. Tipo de empresa.....	49
3.2.2. Marco Legal de la empresa.....	49
3.2.3. Organización.....	51
CAPÍTULO IV	61
ESTUDIO TÉCNICO.....	61
4.1. Macro y micro localización	62
4.1.1. Macro localización.....	62
4.1.2. Micro localización.....	63
4.2. Factores que determinan el tamaño.....	63
4.2.1. Tamaño.....	63
4.3. Ingeniería del proyecto.....	64
4.3.1. Productos y servicios.....	64
4.4. Necesidades del proyecto	68
4.4.1. Infraestructura.....	68
4.4.2. Maquinaria y equipo.....	68
4.4.3. Área operativa.....	70
4.4.4. Recursos humanos.....	72
CAPÍTULO V	75
ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	75

5.1.	Inversión.....	76
5.1.1.	Inversión Fija.	76
5.1.2.	Inversión en activos intangibles.....	76
5.1.3.	Capital de trabajo.....	77
5.1.4.1.	Costos de comercialización y ventas.	79
5.1.4.2.	Costos operacionales o de producción.	80
5.1.4.3.	<i>Costos de financiamientos.</i>	80
5.1.4.3.1.	Estructura del Financiamiento.....	80
5.1.5.	Costos fijos, variables y punto de equilibrio.	82
5.1.5.1.	<i>Costos Fijos</i>	82
5.1.5.2.	<i>Punto de equilibrio</i>	82
5.2.	Estados financieros proyectados.	84
5.2.1.	Balance general.	84
5.2.2.	Estado de resultados.....	87
5.2.3.	Flujo de caja.	88
5.3.	Evaluación del proyecto	89
5.3.1.	Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).....	89
5.3.2.	Valor actual neto (VAN).....	90
5.3.3.	Tasa Interna de Retorno (TIR).	91
5.3.4.	Periodo de recuperación de la inversión (PRCI).	91
5.3.5.	Relación Beneficio Costo (RBC).	92
CONCLUSIONES		94
RECOMENDACIONES.....		95
BIBLIOGRAFÍA.....		96
ANEXOS.....		99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rangos de altitud.....	7
Tabla 2. Ingresos agropecuarios.	9
Tabla 3. Número de cabezas de ganado vacuno por tipo	11
Tabla 4. Producción de leche	12
Tabla 5. Destino de producción	12
Tabla 6. Tamaño de la muestra y número de encuestas	18
Tabla 7. Proyección estimada de apertura de negocios en los mercados de Cuenca.....	34
Tabla 8. Proyección poblacional de los jefes de hogar del Cantón San Juan Bosco	35
Tabla 9. Poblaciones objeto de estudio	36
Tabla 10. Determinación de la demanda de carne anual total por los comerciantes de los mercados de Cuenca (kg.....	36
Tabla 11. Estimación de la demanda anual de carne comprada por jefes de hogar que acuden al mercado de San Juan Bosco (kg).....	37
Tabla 12. Demanda anual estimada de los sectores de estudio para el año 2015 (Kg).	37
Tabla 13. Consumo estimado en unidades monetarias para los tres sectores de estudio de la demanda.....	38
Tabla 14. Oferta de carne de res en cantón de San Juan Bosco	40
Tabla 15. Cantidad de carne que se oferta dentro de la provincia de Morona Santiago.....	41
Tabla 16. Demanda de carne insatisfecha del cantón San Juan Bosco y mercados de Cuenca en Kg	41
Tabla 17. Lista de precios.....	43
Tabla 18. Lista de precios de carnes y ganado	44
Tabla 19. Presupuesto de marketing.....	47
Tabla 20. Condiciones y competencias de los cargos que dispondrá la distribuidora.	53
Tabla 21. Plan de producción para los cinco primeros años.	64
Tabla 22. Sistemas de construcción.....	68
Tabla 23. Equipos de cómputo	68
Tabla 24. Muebles de oficina.....	69

Tabla 25. Herramientas y equipos.....	70
Tabla 26. Materia prima.....	72
Tabla 27. Insumos.....	72
Tabla 28. Personal para las áreas administrativas.....	72
Tabla 29. Personal para las áreas operativas.....	73
Tabla 30. Inversión Fija de la distribuidora.....	76
Tabla 31. Inversión Intangible de la distribuidora.....	77
Tabla 32. Inversión inicial de trabajo de la distribuidora.....	77
Tabla 33. Inversiones necesarias para que la empresa opere, y su porcentaje con respecto a la inversión total.....	78
Tabla 35. Costos administrativos.....	79
Tabla 36. Costos de comercialización y ventas.....	79
Tabla 37. Costos operacionales.....	80
Tabla 38. Estructura del financiamiento.....	80
Tabla 39. Costo de deuda.....	81
Tabla 40. Costos totales.....	81
Tabla 41. Estructuras de costos.....	82
Tabla 42. Balance general proyectado a cinco años, con cortes al 31 de diciembre de cada año.....	85
Tabla 43. Estado de resultados de la distribuidora.....	87
Tabla 44. Flujo de caja de la distribuidora.....	88
Tabla 45. Tasa mínima aceptable de riesgo.....	89
Tabla 46. Tasa de descuento.....	90
Tabla 47. Valor actual neto de los flujos de fondos de la Distribuidora (en Dólares).....	90
Tabla 48. Tasa interna de retorno (Porcentajes).....	91
Tabla 49. Período de recuperación de la inversión realizada en la empresa.....	92
Tabla 50. Demanda.....	100
Tabla 51. Sexo de los demandantes.....	100

Tabla 52.....	100
Tabla 53. Sustitos de la carne	100
Tabla 54. Lugar de procedencia de la carne	101
Tabla 55. Proveedor de carne.	101
Tabla 56. Corte de ganado.	101
Tabla 57. Preferencia de compra.	102
Tabla 58. Frecuencia de la compra de carne.	102
Tabla 59. Cantidad promedio de compra.	102
Tabla 60. Cantidad promedio de compra.	103
Tabla 61. Problemas con los proveedores.	103
Tabla 62. Defectos en la carne.....	103
Tabla 63. Aspectos para la compra.	104
Tabla 64. Productos de origen vacuno.	104
Tabla 65. Gasto semanal.....	104
Tabla 66. Valor a pagar.	105
Tabla 67. Aceptación del precio actual.....	105
Tabla 68. Preferencia de compra.	106
Tabla 69. Disponibilidad para comprar carne en distribuidora.	106
Tabla 70. Medio de difusión.....	107
Tabla 71. Embalaje de carne.....	107
Tabla 72. Materia Prima.	108
Tabla 73. Mano de obra directa.....	108
Tabla 74. Gastos operacionales sin MOD	108
Tabla 75. Gastos administrativos.	109
Tabla 76. Costos Variables.....	109
Tabla 77. Costos Fijos	109
Tabla 78. Beneficios de ley del personal administrativo.....	110
Tabla 79. Rol de pagos del personal administrativo.....	110

Tabla 80. Beneficios de ley del personal operacional.	111
Tabla 81. Rol de pagos del personal administrativo.	111
Tabla 82. Gasto en Servicios Básicos.	112
Tabla 83. Ventas y compras de contado y crédito.	112
Tabla 84. Recaudos y pagos.	112
Tabla 85. Depreciaciones.	112
Tabla 86. Amortización del activo intangible.	113
Tabla 87. Cuotas mensuales del préstamo en la Corporación Financiera Nacional “CFN”.	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipo de demandante.	20
Figura 2. Sexo de los demandantes.	21
Figura 3. Consumo de ganado vacuno.	21
Figura 4. Carnes sustitutivas.	22
Figura 5. Lugar de procedencia de la carne.	22
Figura 6. Proveedor de carne.	23
Figura 7. Corte de carne.	23
Figura 8. Preferencia de compra.	24
Figura 9. Cantidad promedio de compra.	25
Figura 10. Compra promedio semanal de carne de los comerciantes.	25
Figura 11. Problemas con los proveedores.	26
Figura 12. Defectos en la carne.	27
Figura 13. Aspectos para la compra.	28
Figura 14. Productos de origen vacuno.	28
Figura 15. Gasto semanal.	29
Figura 16. Valor a pagar.	29
Figura 17. Aceptación del precio actual.	31
Figura 18. Preferencia de compra.	31

Figura 19. Disponibilidad para comprar en distribuidora.	32
Figura 20. Medio de difusión	33
Figura 21. Embalaje para la carne.....	33
Figura 22. Envolturas plásticas.....	42
Figura 23. Cortes de carne	43
Figura 24. Canales de distribución	45
Figura 25. Slogan de la empresa.....	45
Figura 26. Organización de la distribuidora	51
Figura 27. Organigrama de la distribuidora	52
Figura 28. Macrolocalización del proyecto	62
Figura 29. Proceso de faenamiento de bovinos	65
Figura 30. Proceso de producción.....	66
Figura 31. Proceso de distribución	67
Figura 32. Modelos de herramientas y equipos.....	71
Figura 33. Distribución de instalaciones	74
Figura 34. Tipo Punto de equilibrio en ventas (dólares), para el año 2016	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Perfil de la demanda.....	100
Anexo 2. Cálculos de estudio económico financiero	108
Anexo 3. Amortización.....	112
Anexo 4. Encuesta sobre consumo de carne comerciantes y consumidores finales	116

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objeto desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa faenadora de productos cárnicos en el cantón San Juan Bosco, Morona Santiago, Ecuador. La empresa pretende proveer de carne de res a precios razonables a los pequeños y grandes comerciantes dentro y fuera del cantón.

Para ello, se empleó el método descriptivo, con las técnicas de encuesta y entrevista diseñadas para el levantamiento de información de mercado, tomando como muestra un total de 244 consumidores finales del cantón San Juan Bosco y 40 comerciantes de los principales mercados de la ciudad de Cuenca.

De acuerdo al estudio, se estimó una demanda insatisfecha de 1'385.947,98 kg de carne de res anual. La conformación de la empresa faenadora tiene un período de recuperación de la inversión menor a los 3 años, una relación beneficio costo de 1,56, un VAN positivo, una TIR del 63%, lo que indica que el proyecto es totalmente viable.

Palabras clave: Faenamiento, ganado vacuno, alimentos cárnicos, plan de negocios.

ABSTRACT

The purpose of this work is to develop a business plan for the creation of a meat-processing company in San Juan Bosco, Morona Santiago, Ecuador. The company aims to provide beef at reasonable prices to small and large merchants inside and outside the canton.

For this, the descriptive method was used, with the survey and interview techniques designed for the survey of market information, taking as a sample a total of 244 final consumers in San Juan Bosco and 40 merchants of the main markets of the city of Basin.

According to the study, an unsatisfied demand of 1'385.947,98 kg of annual beef was estimated. The conformation of the slaughtering company has a period of recovery of the investment less than 3 years, a cost benefit ratio of 1.56, a positive NPV, and a TIR of 63%, which indicates that the project is totally viable.

Keywords: Slaughter, cattle, meat foods, business plan

INTRODUCCIÓN

Un problema muy común en la Amazonía es que la mayoría de sus habitantes, dedicados a la agricultura y ganadería, se limitan a generar productos primarios (leche, ganado en pie, yuca, plátano, para china, camote, café, cacao, etc.), siendo la Sierra o la Costa quienes procesan estos alimentos. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados apenas han generado iniciativas en el campo del procesamiento de alimentos, en tal razón, suelen ser los comerciantes intermediarios quienes compran al productor primario y venden al procesador de alimentos (productor secundario) usufructuando de este proceso.

Crear una empresa faenadora de productos cárnicos en el cantón San Juan Bosco, provincia de Morona Santiago, Ecuador, es generar la posibilidad de que los propios productores estimulen en la producción de ganado de calidad para ser comercializado con una menor cadena de intermediarios pues el producto estaría procesado. Con este proyecto, el GAD municipal de San Juan Bosco tiene por primera vez la posibilidad de apoyar alternativas que incursionan en el campo del procesamiento de alimentos cárnicos cuyos consumidores finales están ubicados en la ciudad de Cuenca.

Es por esta razón que, el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa faenadora de productos cárnicos en el cantón San Juan Bosco, Morona Santiago, Ecuador. Como objetivos específicos se han planteado: 1) Investigar las exigencias de los clientes o consumidores en cuanto al producto a ofertar, la demanda potencial de la comercialización de ganado, e identificar a los posibles competidores; 2) Determinar el tipo de organización más conveniente, así como la estructura orgánica para la empresa faenadora de productos cárnicos; 3) Establecer las necesidades técnicas para poder cubrir todas las expectativas del proyecto en materia de localización e implementación de maquinaria y equipos; y, 4) Analizar la viabilidad económica para determinar si efectivamente el proyecto tiene posibilidades de generar utilidad para los inversionistas.

La metodología es descriptiva y analítica, porque se describen los hechos utilizando herramientas como la observación, se analiza el fenómeno estudiado mediante la descomposición de este, en partes, en donde cada una es analizada de forma separada, para luego, analizar en conjunto como afecta al problema de investigación. La técnica que se utilizó es la encuesta, la misma que permitió contar con la información para estimar la demanda que tendría el proyecto y conocer los gustos y preferencias de los potenciales clientes. Se identificó una población conformada por 1089 potenciales consumidores, de los cuales 934 son hogares y 155 son comercios, en base a ellos se calculó la muestra asciende a 284 elementos.

El presente plan de negocios está estructurado en cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se presentan los objetivos del plan, sus modalidades de investigación, así como los métodos, técnicas e instrumentos que serán necesarios para la ejecución del mismo. Es un abordaje teórico contextual de la situación de comercio que vive la Amazonía, en particular los productores de ganado bovino del cantón San Juan Bosco.

El segundo capítulo está conformado por el estudio de mercado, la metodología de la investigación, el análisis de demanda, y el plan de marketing. También se determina la demanda y oferta que tendría la empresa.

El tercer capítulo corresponde a la organización y marco legal que la empresa adoptará para el funcionamiento de una empresa dedicada al faenamiento de carne. En este capítulo se detalla la estrategia de posicionamiento de la empresa, así como sus objetivos, filosofía, su organización, organigrama, etc.; elementos que componen una guía de funcionamiento de la empresa.

El estudio técnico que se presenta en el capítulo cuarto. Se plantea la macro y micro localización, así como, la capacidad instalada, capacidad ocupada, ingeniería y necesidades del proyecto. De este capítulo depende el proceso de instalación de la empresa para que pueda funcionar conforme las expectativas de los usuarios y clientes del camal.

Finalmente, en el capítulo quinto, se realiza el estudio y la evaluación financiera del proyecto, para ello, en este capítulo se desglosan los tipos de inversión, tipos de costos, estructura de financiamiento, evaluación financiera, etc. Es en este apartado en que se señala la viabilidad del proyecto, la cual ha permitido establecer económicamente la rentabilidad de esta empresa.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

1.1. El marco del Buen Vivir

La Economía Solidaria designa todas las actividades económicas que contribuyen a la democratización de la economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. No es un sector de la economía, sino un enfoque transversal que incluye iniciativas en todos los sectores de la actividad económica. Es, por tanto, una forma alternativa de concebir la economía: una nueva forma de organización de la sociedad en torno a los recursos productivos y a su concepto de progreso y bienestar. A través de nuevas formas de funcionar en torno a aspectos como: producción, distribución, consumo, mercado, finanzas, comercio, y otros, se plantea una alternativa al modo de producción capitalista. El fundamento de la economía solidaria es la introducción de niveles crecientes de cooperación y solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, a manera de generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que trasciendan la esfera del beneficio económico y favorezcan a la sociedad en su conjunto.

En el Ecuador se practica una economía popular y solidaria. Tal es así que el 28 de septiembre del 2008 se aprobó la Nueva Constitución de la República que, en el Capítulo Cuarto, Artículo 283, señala:

El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza. El sistema económico se integrará por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria. La economía popular y solidaria incluirá los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Asamblea Nacional, 2008)

Se define la Economía Popular como el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas por los sectores populares con miras a garantizar, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales.

Por otro lado, el Plan Nacional del Buen Vivir propone un modelo de vida mucho más justo para todos. El buen vivir es mucho más equitativo, supone una visión holística e integradora del ser humano, inmerso en la gran comunidad terrenal, que incluye además al ser humano, al aire, el agua, los suelos, las montañas, los árboles y los animales. “El buen vivir implica rebasar el individualismo, alcanzar condiciones de igualdad, eliminar la discriminación y la explotación, promover la paz y el progreso de las comunidades, respetar la naturaleza y preservar su equilibrio” (Gutiérrez, 2012).

El Plan Nacional para el Buen Vivir está acompañado por un sistema de monitoreo y evaluación que hará posible conocer los impactos de la gestión pública y generar alertas oportunas para la toma de decisiones.

1.2. Antecedentes del cantón San Juan Bosco

1.2.1. Características geográficas.

San Juan Bosco es uno de los doce cantones de la provincia de Morona Santiago. Está ubicado en el sur oriente de la región amazónica ecuatoriana, con una extensión de 1.138 Km². Limita al norte con el cantón Limón Indanza, al sur con el cantón Gualaquiza y la república de Perú, al este con la república del Perú, y al oeste con los cantones Gualaceo y Sígsig de la provincia del Azuay.

Este cantón consta de una parroquia urbana correspondiente a la cabecera cantonal, San Juan Bosco, y 4 parroquias rurales: Wakambéis, San Carlos de Limón, Santiago de Pananza y Pan de Azúcar.

San Juan Bosco tiene aproximadamente una población de 3630 habitantes de acuerdo con el último censo, pero en la actualidad existe un crecimiento del 0.5% teniendo un aproximado de 5000 habitantes.

1.2.2. Características demográficas.

El territorio del cantón San Juan Bosco tiene una extensión aproximada de 1138,80 km² la cabecera cantonal está a 1.000 msnm. El territorio total comprende altitudes que van desde los 600 hasta los 4120 msnm. En el siguiente cuadro se demuestra el rango altitudinal de cada una de las parroquias del cantón.

Tabla 1. Rangos de altitud

RANGOS DE ALTITUD (m.s.n.m.) POR PARROQUIA			
PARROQUIA	COTA MEDIA	COTA MÁXIMA	COTA MÍNIMA
PAN DE AZÚCAR	2477	4120	840
SAN JUAN BOSCO	1725	3080	960
PANANZA	1331	2120	640
SAN JACINTO DE WAKAMBEIS	1205	2080	680
SAN CARLOS DE LIMÓN	1596	2960	600

Fuente: GAD Municipal de San Juan Bosco, 2011

Elaborado por: Nancy Ortiz

Factores climáticos:

En general, el área de estudio se caracteriza por ser húmeda y muy húmeda, como efecto de las altas precipitaciones y constante nubosidad manifiestas durante todo el año. El alto porcentaje de humedad relativa, generado por la exuberante vegetación y sumada a la humedad procedente de la faja amazónica acarreada por los vientos alisios, es la causa de las grandes precipitaciones. La temperatura presenta un gradiente alto térmico, varía en función de la topografía, registrando valores que se incrementan conforme se desciende a la parte baja (GAD Municipal de San Juan Bosco, 2011).

Temperatura:

La temperatura está relacionada de manera directa con la altitud, es decir, aumenta conforme se desciende en altura, de ahí que la temperatura alcanza valores alrededor de 16 – 22 °C, y la variación mensual de alrededor de 2 °C, con rangos entre 20,9 °C en el mes menos cálido (julio) y 22,5 °C en los meses más cálidos (noviembre-diciembre). La temperatura presenta un gradiente alto térmico, varía en función de la topografía, registrando valores que se incrementan conforme se desciende a la parte baja. La temperatura promedio anual es de 22.46 °C, presentando a lo largo del año rangos de temperatura que van desde los 21 a los 23.5 °C (GAD Municipal de San Juan Bosco, 2011).

Hidrografía:

Los principales ríos son: Cuencas del Zamora, Coangos, Pan de Azúcar, Kalaglás, El Triunfo y el Paxi.

Accesibilidad:

Al Cantón se accede por la troncal amazónica. Las principales vías de acceso son: desde el norte la carretera Cuenca –Gualaceo- San Juan Bosco- Gualaquiza y desde el sur, la carretera Macas- Sucúa- Logroño –Limón Indanza- San Juan Bosco.

1.2.3. Características económicas- productivas.

Juan Bosco, demuestra que las principales actividades ocupaciones productivas son las del sector primario y dentro de éste sobresalen las siguientes: agricultura para el consumo familiar, ganadería para el mercado, construcción, manufactura y comercio entre otros. La población en edad de trabajar (PET) es un indicador potencial, que relaciona a las personas de cinco años en adelante capaces de desarrollar alguna actividad productiva.

Actividades Económicas:

De acuerdo a los registros del Gobierno Municipal de San Juan Bosco, existe un total de 155 establecimientos comerciales registrados, de los cuales el 4,52% realizan actividades comerciales al por mayor y el 95,48% se dedican a actividades comerciales al por menor, lo que implica que la gran mayoría de negocios del cantón están desarrollando actividades de tipo comercial para obtener ingresos para cubrir con sus necesidades básicas de subsistencia dadas las condiciones negocios pequeños que venden grandes volúmenes.

Estos pequeños establecimientos comerciales emplean a aproximadamente 465 personas y son generalmente negocios familiares donde trabajan los dos jefes de hogar y al menos uno de sus hijos.

Los habitantes del cantón San Juan Bosco se dedican a la agricultura y entre las principales especies que cultivan y los potenciales cultivos que los agricultores practican y pueden desarrollarse en el cantón se tiene: plátano, banano, orito, papaya, pitahaya, cítricos, naranjilla, piña, cacao, café, caña, yuca, papa china, maíz, arroz, cebolla, teca, pasto gramalote; debiéndose anotar que la mayoría de las fincas conservan huertos agroforestales, los que tienen una gran variedad de plantas que van desde herbáceas hasta arbóreas, contribuyendo con la seguridad alimentaria de las familias.

Para los habitantes del cantón San Juan Bosco, las actividades agropecuarias son relevantes para su economía, puesto que la mayoría de los ingresos provienen de esta actividad. Tal como se puede observar en el siguiente cuadro, un buen número de los ingresos por actividades agropecuarias en la provincia de Morona Santiago, corresponden al cantón San Juan Bosco:

Tabla 2. *Ingresos agropecuarios.*

Ingresos agropecuarios y no agropecuarios		TOTAL
Ingresos agropecuarias en Morona Santiago	10604	17106
Actividades no agropecuarias en Morona Santiago.	6502	
Actividades agropecuarias en San Juan Bosco	837	1428
Actividades no agropecuarias en San Juan Bosco	591	

Fuente: GAD Municipal de San Juan Bosco, 2011
Elaborado por: Nancy Ortiz

Conforme con el III Censo Nacional Agropecuario, los ingresos agropecuarios para el cantón San Juan Bosco son del 41% de su total; en tanto que los ingresos no agropecuarios para el cantón San Juan Bosco están representados por el 41%; premisa que ratifica que la principal actividad generadora de ingresos para el cantón es la actividad agropecuaria. El segundo ingreso está basado en remesas, madera y otras actividades.

1.3. Comercialización de ganado vacuno y sus derivados en el cantón San Juan Bosco

1.3.1. Definición.

La ganadería es una actividad económica de origen muy antiguo que consiste en la crianza de animales para su aprovechamiento. Dependiendo de la especie ganadera, se obtienen diversos productos derivados, como la carne, la leche, los huevos, los cueros, la lana y la miel, entre otros que en varias ocasiones sirve como uso de alimento o simplemente son destinados a la venta para la obtención de ingresos económicos.

El ganado vacuno es el más importante porque suministra carne, leche y ofrece materia prima para varias industrias como la producción de lácteos y la de calzado. En el cantón los principales derivados y consumidos por las comunidades son: el queso, quesillo y carne.

1.3.2. Importancia.

La importancia del ganado vacuno es vital; además, de ser considerado como una fuente de alimento para los pobladores del cantón también se lo considera como una fuente de ingreso a través de la crianza, producción y venta de estos animales. Se lo considera como un factor económico, motor agrícola, proporciona leche y carne y otros productos derivados, fertiliza el suelo.

El Ecuador, por su situación geográfica privilegiada, con todos los climas, con la cultura de la actividad agropecuaria, es uno de los países con mayores potenciales para cumplir la función de constituirse en la despensa de los alimentos que requiere la humanidad. Su importancia económica es innegable, a más de ser la actividad económica que más aporta al PIB Total, es la segunda actividad generadora de divisas, las exportaciones agroindustriales. (Godoy, Perachimba, Revelo, & Tuquerrez, 2011)

En el cantón San Juan Bosco, se realiza la “Feria Agropecuaria”, en la que cada año se congregan productores, autoridades y la población en general, quienes degustan de los productos agrícolas y se puede observar ejemplares de las mejores razas de ganado vacuno.

Este evento permite a los ganaderos exhibir el potencial del sector agropecuario de la zona. Normalmente participan ejemplares de las razas Charolais, Brown Swiss y Jersey siendo consideradas estas las razas más finas en ganado vacuno.

En los stands se presentan productos agroindustriales, elaborados por los productores, como quesos, yogurt, embutidos, entre otros, lo que refleja el deseo de superación de los habitantes de la zona. La venta de estos productos representa una fuente de ingresos para los pobladores de este cantón.

En cuanto a la producción dentro del cantón San Juan Bosco, la de ganado vacuno es una las actividades más fuertes que tiene la parroquia como tal. En general, la ganadería es la principal actividad económica de la zona y es considerado uno de los rubros económicos de mayor importancia para los habitantes de San Juan Bosco. Entre los principales derivados que se obtienen en forma directa están: la leche (quesillo) y carne que son comercializados habitualmente a través de intermediarios que compran el ganado para el faenamiento en los camales de provincia del Azuay.

Tabla 3. *Número de cabezas de ganado vacuno por tipo*

GANADO VACUNO	UPAs Morona Santiago	Cabezas de ganado Morona Santiago	UPAs San Juan Bosco	Cabezas de ganado San Juan Bosco
		10918	229205	1001
Criollo	3792	57123	457	7864
Mestizo sin registro	7743	171604	550	16775
Mestizo con registro	34	255	0	0
Pura sangre de carne	3	11	0	0
Pura sangre de leche	8	21	4	14
Pura sangre doble propósito	25	186	0	0

Fuente: GAD Municipal de San Juan Bosco, 2011

Elaborado por: Nancy Ortiz

De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial (2011), el cantón San Juan Bosco representa el 9,1% del total del hato ganadero por UPAs a nivel provincial y genera un aporte del 10,7% al Valor Agregado Bruto (VAB) de la provincia; además que representa un aporte del 16,6% a la producción láctea de la provincia. Si se considera a las 1001 UPAs según el número de reses existentes en el cantón, se obtiene un promedio de 25 cabezas de ganado por cada UPAs (finca). Las características del cantón utilizan no más de dos PEAs por UPAs. (GAD Municipal de San Juan Bosco, 2011)

Cabe mencionar que la venta de ganado en pie se lo realiza desde los 2 años de edad en adelante, en la feria comercial semanal de la Parroquia Indanza, o a través del intermediario desde la finca, castigando al productor con un cálculo de peso al azar.

Con respecto a la producción láctea, esta es procesada artesanalmente por los pequeños y medianos productores en quesillo y queso, producto comercializado a los intermediarios, principalmente comerciantes que vienen desde las ciudades de Cuenca, Gualaceo, Zamora y Macas, semanalmente a la feria comercial de la Parroquia de Indanza. Otro destino de la producción láctea es la venta de leche cruda a domicilios a granel, o con entregas semanales cada 3 días a domicilio.

Tabla 4. *Producción de leche*

PRODUCCIÓN DE LECHE			
Zona	Cabezas en producción	UPAs	Producción lechera
Morona Santiago	31.064	8.321	105.086
San Juan Bosco	5.185	802	19.668

Fuente: GAD Municipal de San Juan Bosco, 2011

Elaborado por: Nancy Ortiz

Morona Santiago tiene 31.064 cabezas de ganado en producción de leche generando un total de 105.086 litros en 8321 UPAs, mientras que el cantón San Juan Bosco tiene 5.185 ganados en lactancia que producen 19.668 litros de leche, lo que representa un aporte del 16,6% de la producción láctea de la provincia en 802 UPAs.

A continuación, se muestra el destino de la producción de ganado vacuno y sus derivados:

Tabla 5. *Destino de producción*

Auto abastecimiento	Comercio	Exportación	Fuente de consulta
Quesillo	Intermediarios comerciantes de ciudades como: Cuenca, Gualaceo, Macas o Zamora.		
Queso	Intermediario para proceso artesanal del queso y quesillo venta domiciliaria	Ninguna	Observación directa
Venta de leche cruda			
Venta de ganado en pie	Feria semanal en la feria de Limón Indanza.		

Lo poco que generan los pequeños y medianos productores es para la subsistencia y comercialización

Fuente: GAD Municipal de San Juan Bosco, 2011

Elaborado por: Nancy Ortiz

Los distintos destinos a los cuales se dirige la producción del cantón son: Indanza, Macas, Guamote, Riobamba, Cueca, Gualaquiza, Zamora y Loja.

El potencial lechero del cantón es determinante para su economía, cuyo derivado más común es el quesillo o queso fresco, convirtiéndolo en el principal medio de sustento de la población campesina, del cual dependen varias familias pues no sólo abastecen al mercado local, sino que también lo distribuyen fuera del cantón, a ciudades como Cuenca y Guayaquil.

En una encuesta realizada a sujetos expertos en el tema, (Salinas, 2011), se reveló que tan sólo los cuatro principales transportistas mayoristas comercian alrededor de 312 toneladas de leche anualmente. Es importante señalar que los días miércoles los productores de ganado y quesillo llevan sus productos a la Feria de Indanza donde se entregan a los negociantes en una cadena de intermediarios que termina por duplicar el costo que entrega el productor cuando llega a manos del consumidor final. Dicho promedio se trasladó a través de mediadores del cantón quienes, a su vez, revendieron a otros mediadores de dichas ciudades que finalmente entregaron a los comerciantes minoristas, atravesando en suma cuatro, y en el peor de los casos, cinco mediadores antes de llegar al consumidor final, algo parecido ocurre con el ganado.

Los esfuerzos del GAD Municipal y las juntas parroquiales en los últimos años han estado enfocados en el mejoramiento genético del ganado y la producción ecológica de pastos; sin embargo, según la única Asociación Ganadera del Cantón "...no basta con mejorar la producción, lo importante también es vender de manera más directa pues todo el trabajo de los ganaderos se queda en los bolsillos de los intermediarios quienes compran a precios irrisorios" (Estrella, 2014).

Es así que, el GAD Municipal preocupado por esta situación, se ha interesado por organizar a los productores de ganado vacuno y sus derivados ayudando a canalizar el producto de manera más directa entre productores y consumidores que llevan el producto a las ciudades de la Costa y Sierra del país. Sin embargo, esta entidad no dispone de un plan para organizar a los productores e intermediarios para no perder los nichos de mercado que durante décadas los han abierto.

Con respecto a los consumidores, la mayor parte de la población destina la producción de alimentos para la venta, pero también establecen una menor cantidad para el consumo de los hogares, es decir que, en ocasiones cuando no se vende totalmente la mercadería, entonces proceden al consumo propio, convirtiéndose en consumidores de su propia producción.

Por otra parte, en el caso de la crianza de ganado vacuno el tratamiento es diferente, pues el consumo propio se da únicamente cuando se realizan celebraciones grandes entre la comunidad o la familia. De ahí que, generalmente las personas que se dedican a la crianza de ganado, normalmente lo venden a los intermediarios mayoristas, y estos a su vez, proceden al faenamiento de los animales y su destino va dirigido a los mercados locales del cantón San Juan Bosco y/u otras ciudades aledañas, donde termina el proceso de comercialización con la venta al consumidor final.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING

2.1. Metodología de la investigación

2.1.1. Modalidades de la investigación.

Descriptivo: La investigación será de tipo descriptivo porque una vez que se conoce el problema, hecho o situación, se lo describe utilizando herramientas como la observación, los estudios correlacionales, de desarrollo, entre otros.

Analítico Sintético: Este método permite analizar a detalle el fenómeno investigado, descomponiéndolo en cada una de sus partes que serán estudiadas por separado, así como la relación que existe entre ellas para determinar su incidencia en el problema de investigación. Este método será empleado en la investigación tanto en el apartado del marco teórico-conceptual, donde se hará una aproximación independiente a ciertos conceptos concernientes al objeto de estudio, como en el diagnóstico a la situación actual sobre la comercialización de ganado vacuno en el cantón San Juan Bosco.

2.1.2. Métodos.

Método Inductivo: Al aplicar este método permitirá partir de situaciones concretas esperando encontrar información para analizarla en un marco teórico general y, de esta manera, obtener conclusiones del problema de investigación.

Método Deductivo: Con la utilización de este método se obtendrán resultados al final de la investigación ya que parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general y que van a ser aplicadas a una realidad concreta como es la creación de una empresa que permita la comercialización de ganado en forma gustosa.

2.1.3. Técnicas.

Investigación bibliográfica y lincográfica: Permite la búsqueda, selección y estudio de los aportes teóricos relevantes al tema de investigación, lo que ayudará a sustentar de mejor manera cada uno de los pasos que se realizarán a lo largo de la investigación.

Observación: por medio de la observación el investigador puede conocer mejor la situación actual sobre la comercialización de ganado y tener un criterio mejor fundamentado al momento de establecer opiniones o conclusiones sobre el tema.

Investigación de campo: esta es una técnica principal, debido a que el tema a realizar requiere fundamentalmente del trabajo en el lugar mismo donde se desarrolla el fenómeno de investigación y se da una interacción directa de los participantes con el investigador.

Encuesta: la encuesta se basa en cuestionario con una serie de preguntas que serán aplicadas a consumidores de San Juan Bosco y comerciantes de productos cárnicos de Cuenca, para obtener de primera mano sus opiniones y requerimientos en torno a la comercialización de ganado vacuno.

2.1.4. Instrumentos.

Cuestionario: se formula en base a una serie de preguntas claras y precisas dirigidas a responder puntos específicos que se desean conocer en torno a los precios, tipo de corte más vendido, cantidad de carne producida, etc. además estas preguntas estarán formuladas con previo criterio de medición que faciliten su posterior tabulación. Mediante la aplicación de este instrumento se podrá obtener información útil de manera que se pueda identificar las falencias en la comercialización de ganado vacuno.

2.1.5. Población.

El grupo de participantes está compuesto por:

- **Comerciantes:** Esta población corresponde al mercado de ganado vacuno de la ciudad de Cuenca, que representa al segmento más grande e importante que compra el ganado de los productores del cantón San Juan Bosco, para ello se han considerado los locales cárnicos de tres de los mercados más importantes de la ciudad, “el mercado 10 de agosto con 30 puestos de cárnicos, el mercado el arenal con 100 puestos y el mercado 9 de octubre con 25 puestos” (Criollo & Huayllasaca, 2012), dando una población para este grupo de un total de 155 locales de carne.
- **Consumidores finales que acuden al mercado del cantón San Juan Bosco:** para determinar la población de este grupo se tomará como referente los 934 hogares que, según el último Censo realizado por el INEC, habitan en dicho cantón, donde la jefa (e) del hogar es la encargada (o) de comprar carne; es decir, que al menos 934 personas del cantón acuden a este mercado a compran carne. Por lo tanto, como consumidores finales se considerará a una población de 934 usuarios para la determinación de la muestra.

2.1.6. Muestra.

Se considerará como mercado objetivo a los comerciantes y consumidores finales que conforma una población de 1089, cuya muestra se obtendrá mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

Z=Nivel de confianza 95% (desviación estándar 1,96)

P=Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

N= Población: 1089

e= error

n= tamaño de la muestra

$$n = \frac{1089 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,5^2(1089-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 284 \text{ Personas}$$

Como se puede observar, el tamaño de la muestra a encuestar es de 284 personas. Además, de acuerdo con la muestra se debe determinar la participación de cada población para la aplicación de las encuestas, esto se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 6. *Tamaño de la muestra y número de encuestas*

Población	Nº	%	Muestra	Encuestas a realizar
Consumidores finales cantón San Juan Bosco	934	85,8 %	284	244
Comerciantes	155	14,2%	284	40
Total	1089	100%		284

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

De acuerdo con la tabla anterior se deben realizar 244 encuestas a los consumidores de San Juan Bosco y 40 a los comerciantes, dando un total de 284 encuestas. La aplicación de la misma será el instrumento que proporcione la información necesaria para la elaboración del proyecto.

2.2. Estudio de mercado

2.2.1. Análisis del perfil del consumidor

Las carnes de ganado vacuno, porcino y ovino son las de mayor consumo en Ecuador, esto según la última Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (2014) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Esta misma encuesta señala que, a nivel nacional, en el año 2014 existieron 4,60 millones de cabezas de vacuno, 1,93 millones de porcino y 674 miles de ovino, aproximadamente.

El ganado vacuno es uno de los que más variedad de productos ofrece al mercado, entre estos se encuentran la carne, leche y el queso. La leche de ganado vacuno forma parte del desayuno diario en muchos hogares ecuatorianos, es por esto que: “la producción de leche la Región Sierra es pionera, concentrando el 75,90% de producción” (Unidad de Estadísticas Agropecuarias INEC, 2014).

Debido a las grandes proteínas que contiene y que aporta, las carnes son otros de los alimentos preferidos por los ecuatorianos. En una entrevista, realizada a los miembros de la Asociación de Ganaderos del Ecuador, se llegó a la conclusión de que al año se producen 300 millones de libras de carne, de las cuales un ecuatoriano consume cada año, en promedio, 54 kilogramos de distintas variedades de carne, 32 kg corresponden a carne de pollo, 12 kg a la de cerdo y 10 kg corresponde a res y pescado (Revista Líderes, 2015).

El queso es otro producto derivado de ganado vacuno y ha formado parte de la alimentación diaria de los ecuatorianos. Mediante la publicación de la Revista Líderes (2015) se conoce que, la industria láctea procesa 5,8 millones de litros al día. De éstos, más de un tercio se destina a la elaboración de queso. En el país ocho de cada 10 ecuatorianos consumen queso, de preferencia mozzarella, queso crema, maduro, semi-maduro y el queso de cabra.

Con base en esta información se puede establecer que, el consumo de carnes correspondientes al ganado vacuno, ovino y porcino es alto en el país. El consumo de cárnicos ha sido recomendado por los profesionales de la salud por su alto contenido en vitaminas, aminoácidos y proteínas.

Para la presente investigación, se ha recurrido a consumidores de cárnicos que han sido identificados en los siguientes grupos:

- Padres de familia: son consumidores potenciales, ya que, al preocuparse por la salud y nutrición de sus hijos, consideran a los cárnicos como un elemento de alto contenido nutricional que contribuyen al crecimiento y bienestar de los niños.
- Los propietarios de restaurantes, fondas y otros que se dedican a la preparación de comidas o platos: en su mayoría tienen como ingrediente principal los cárnicos u otros productos derivados del ganado. Además, buscan que el producto sea de buena calidad y esté en las mejores condiciones.

2.2.2. Análisis de la demanda.

Para el análisis de la demanda se ha llevado a cabo un estudio de mercado, en donde se ha visto la necesidad de aplicar una encuesta a un grupo conformado por 370 personas, entre consumidores y comerciantes. En relación al consumo de carne de ganado vacuno se han obtenido los siguientes resultados:

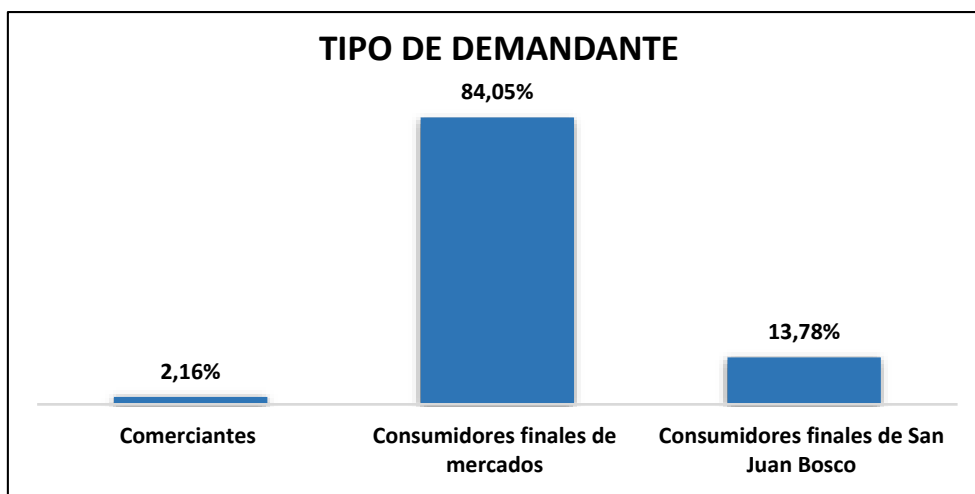


Figura 1. Tipo de demandante

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Las encuestas fueron aplicadas a los consumidores finales de mercados que representan un 84,05% de la población, puesto que este grupo es uno de los mayores consumidores de carne de ganado vacuno. El 13,78% fue aplicado a los consumidores de San Juan Bosco y el 2,16% fue aplicado a los comerciantes. De estos tres grupos se puede observar que los consumidores generales son los consumidores finales de mercados, mostrando la existencia de una alta demanda de este producto.

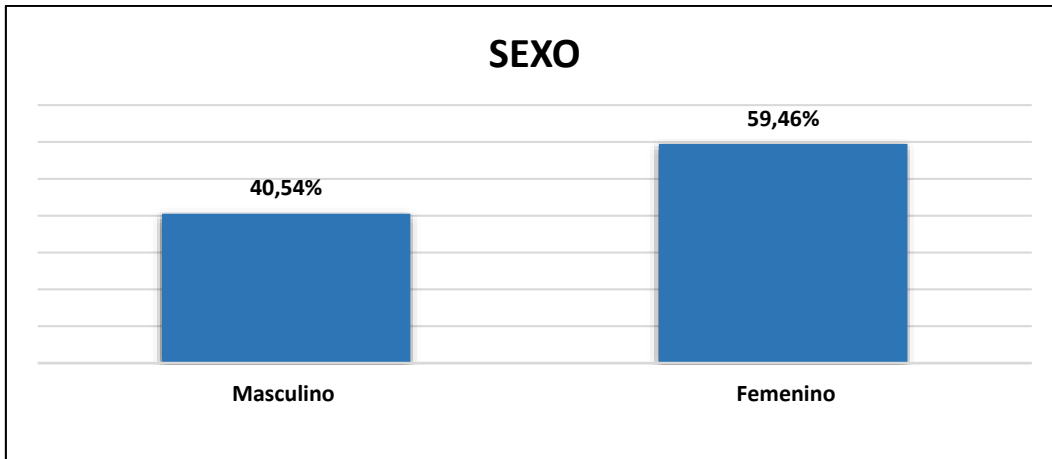


Figura 2. Sexo de los demandantes

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

De acuerdo con el grafico anterior, se puede establecer que el 59,46% del público corresponde al sexo femenino, mientras que el 40,54% al sexo masculino. Los resultados indican que la mayor parte de encuestas fueron dirigidas a mujeres, ya que se aplicaron en los mercados, generalmente, visitados por amas de casa.

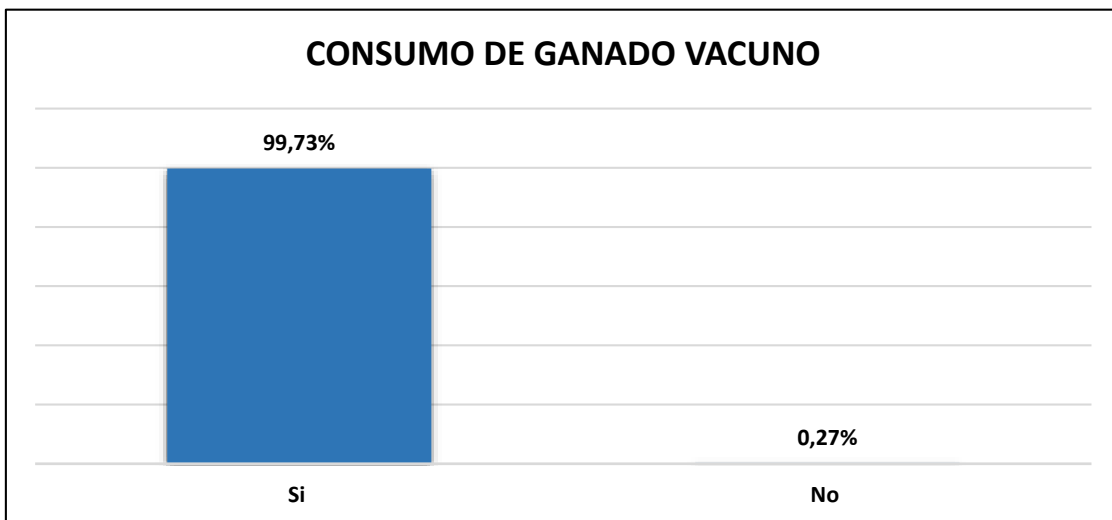


Figura 3. Consumo de ganado vacuno

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

El 99,73% de la población manifestó que sí consume ganado vacuno, mientras que solo un 0,27% no consume ganado vacuno, ya que expresa que es una persona vegetariana. En este sentido se puede establecer que existe una alta demanda de consumo de carne, probando la creación de una distribuidora de carne de ganado vacuno, la misma que se encargue de la comercialización de carnes, mediante la venta de precios competitivos.

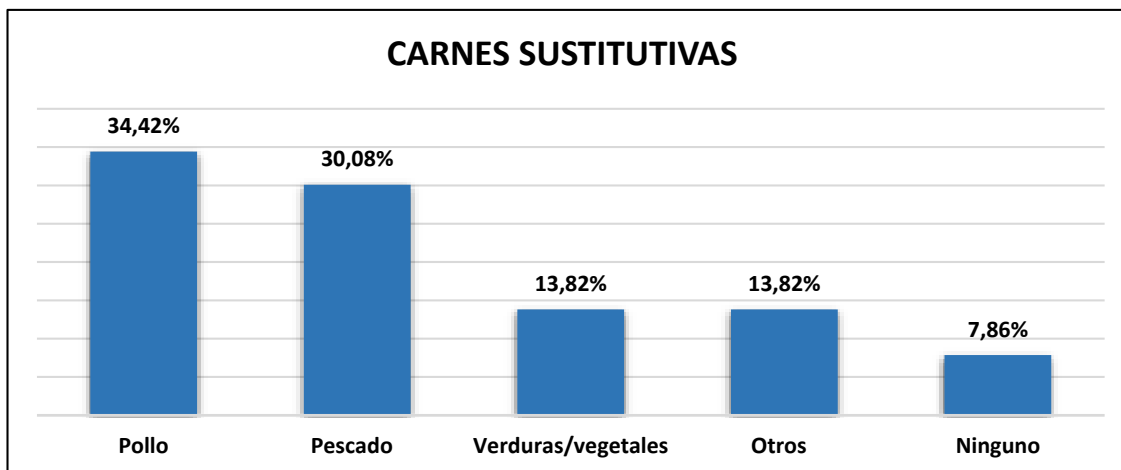


Figura 4. Carnes sustitutivas

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Un 34,42% de expresó que ante la ausencia de carne de res preferiría carne de pollo, un 30,08% dirigiría sus preferencias hacia la carne de pescado, mientras que el 13,82% y el 7,86% optarían por consumir verduras/vegetales u otros productos, respectivamente. Mediante los resultados se puede establecer que existen productos que pueden sustituir la carne, pero no totalmente, ya que este producto es utilizado como ingrediente principal en la preparación de ciertas recetas y forma parte del menú diario en la mayoría de hogares ecuatorianos. Bajo este contexto la creación de la distribuidora resultaría factible.

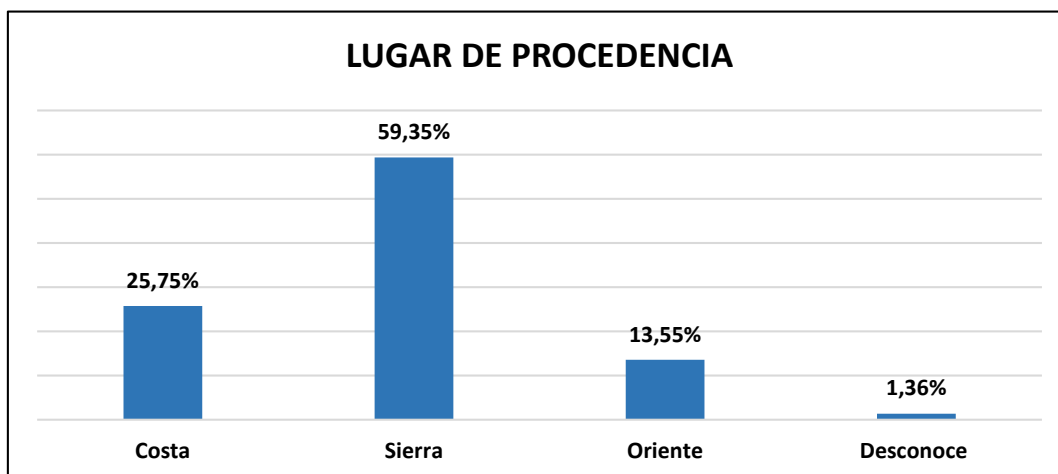


Figura 5. Lugar de procedencia de la carne

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

La población expresó que conocen la procedencia de la carne que consumen o comercializan. El Oriente y la Costa son los lugares de donde proviene la mayor cantidad de carne, estas regiones representan el 59,35% y el 25,75% respectivamente. Seguidamente está la Sierra que corresponde al 13,55% y, finalmente, un 1,36% desconoce de dónde resulta la carne que consume. Al ser el Oriente una región proveedora de ganado vacuno, resultaría beneficioso

para la distribuidora, pues de allí podría abastecerse de carne, mediante la negociación directa con los proveedores.

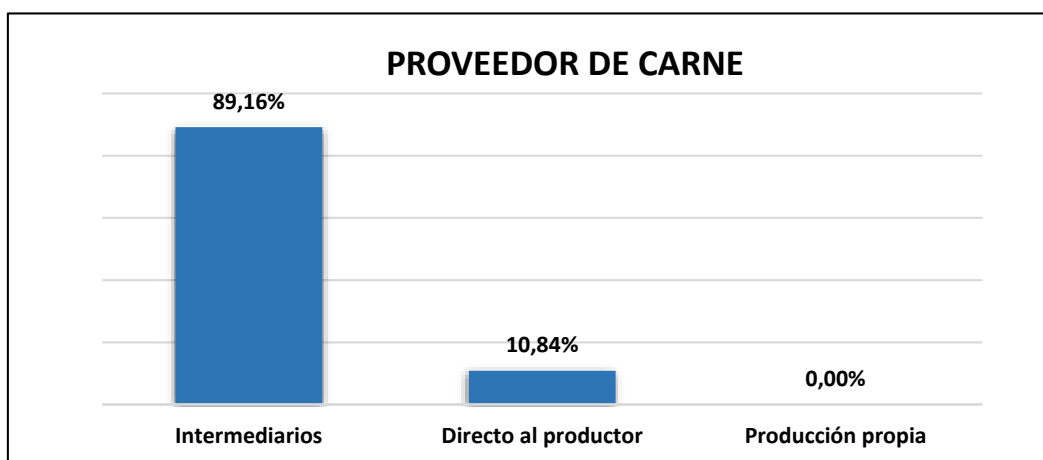


Figura 6. Proveedor de carne

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

El 89,16% de la población indicó que optaría por obtener la carne a través de intermediarios, mientras el 10,48% señaló que adquiriría la carne directamente al productor. La mayor parte de la población manifestó que les gustaría ser productores para evitar los costos adicionales que se presentan en el momento de comprar a comerciantes/intermediarios.

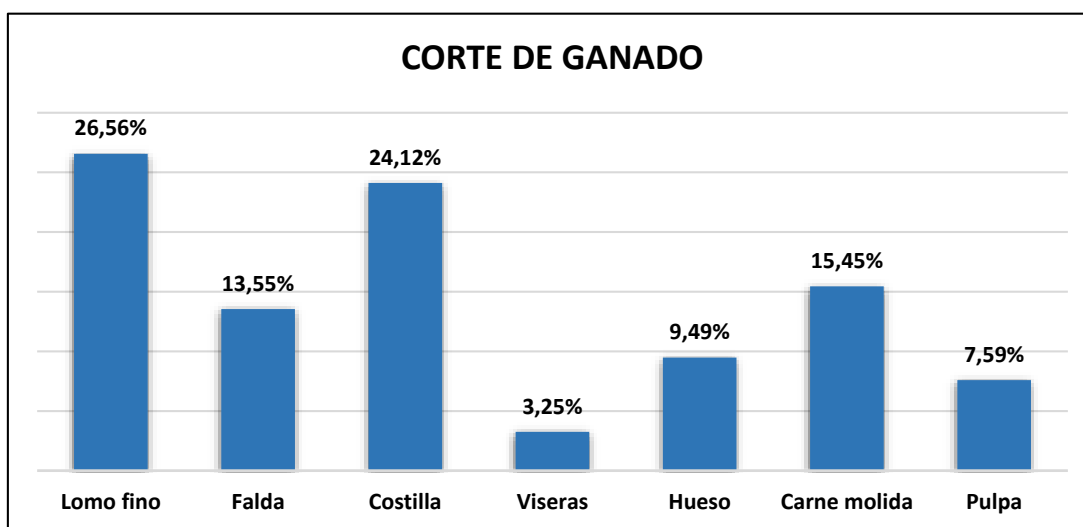


Figura 7. Corte de carne

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Según las encuestas, el 26,56% representa las preferencias hacia el corte en lomo fino, seguido de costilla (24,12%), carne molida (15,45%), falda (14%), hueso (9,49%), pulpa (7,59%), viseras (3,25 %). En este sentido, se determina que el lomo fino, la costilla, la carne molida y la falda son los cortes de mayor preferencia, por parte de los consumidores. Este

motivo debe considerarse cuando la distribuidora empiece a realizar actividad económica. Finalmente, se puede señalar que la preferencia de ganado vacuno es alta, y, por ende, su consumo en sus diferentes cortes es una razón más que resaltar la importancia de la apertura de una distribuidora que se encargue de comercializar este insumo.

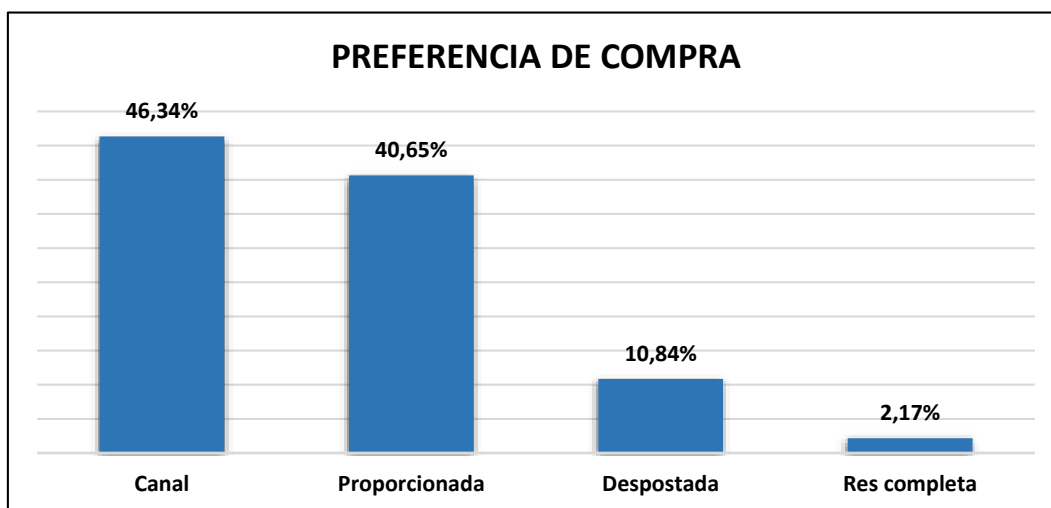


Figura 8. Preferencia de compra

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Mediante los resultados se puede establecer que el 46,34% del público prefiere comprar la carne en cuerpo entero o canal, debido al bajo precio, el 40,65% prefiere en forma proporcionada, y finalmente el 10,84% y el 2,17% optan por comprar despostada y res completa. Esta última opción resulta más beneficiosa para los comerciantes.

Los resultados indican que por los bajos precios a los que se adquiere la carne en el canal, la mayoría de los participantes opta por comprar en ese lugar, ya que, manifestaron que, actualmente, la economía no es muy buena, por lo que buscan el precio más bajo. Además, expresan que es necesario de la presencia una distribuidora de carne que se encargue de comercializar carne a precios competitivos y de calidad.

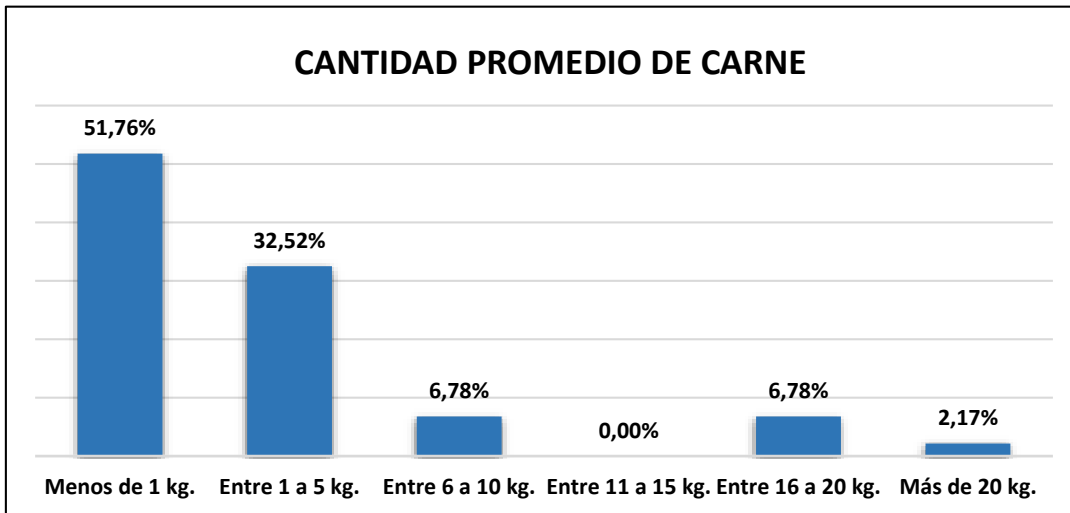


Figura 9. Cantidad promedio de compra

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

De los datos obtenidos se puede determinar que el 51,76% de la población compra menos de 1 kg semanalmente, siendo el porcentaje más representativo, seguido del 32,52% que compra entre 1 a 5 kg, mientras que un 6,78% compra entre 6 a 10 kg o 16 a 20 kg, y finalmente solo un 2,17% compra más de 20 kg. La cantidad promedio de consumo evidentemente es alta, este varía de acuerdo al tipo de consumidor, mostrando, nuevamente, que existe una gran cantidad de demandantes. Este resultado se refleja de igual forma en el periodo de frecuencia que se consume, por lo que se puede determinar la necesidad de la apertura de la distribuidora.

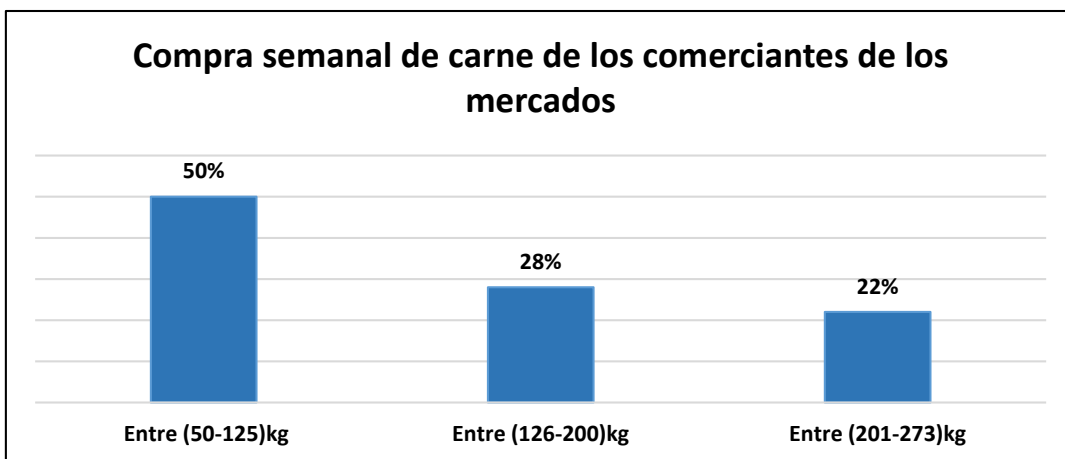


Figura 10. Compra promedio semanal de carne de los comerciantes

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

En base a la información levantada se puede observar, en el grafico anterior, que el 50% de los comerciantes de carne compran entre (50- 125) kg cada semana, el 28% lo hace entre (126 - 200) kg y el 22% entre (201 – 273) kg.

Es preciso indicar que los ganaderos del Cantón San Juan Bosco tienen una cadena de intermediación hasta llegar a los mercados cuencanos, ello se debe a que, en el mejor de los casos, venden su producto a un primer intermediario en la Feria de Indanza (ubicada en San Juan Bosco), quien transporta el producto hasta el Camal de Cuenca, donde otro intermediario mayorista compra y faena las reses para, finalmente, vender el producto a los minoristas quienes venden a los consumidores finales.

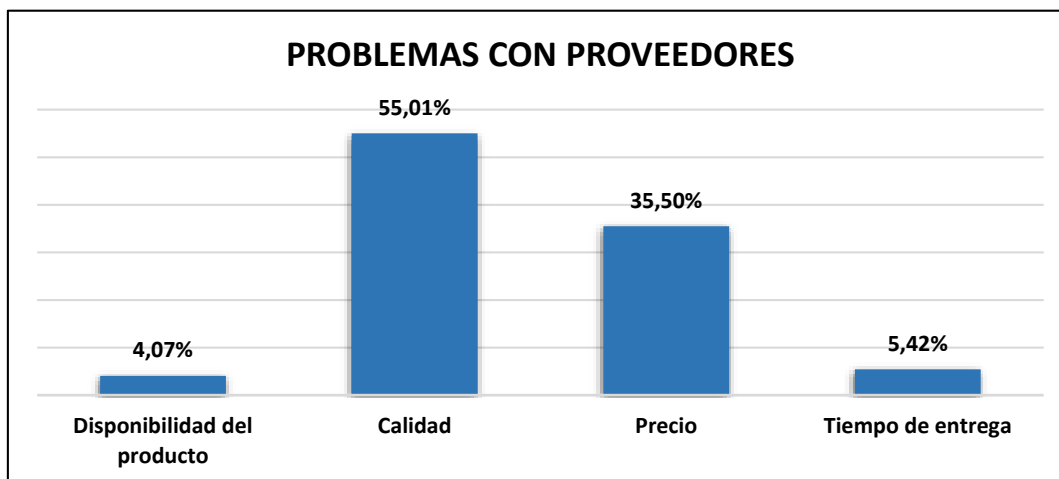


Figura 11. Problemas con los proveedores.

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Al momento de comprar carne de res siempre existen problemas que aquejan a los consumidores y comerciantes. Normalmente, éstos se encuentran relacionados con la calidad, precio, tiempo de entrega y disponibilidad del producto, los mismos que representan el 55,01%, 35,50%, 5,42% y 4,07% respectivamente. Mediante la gráfica se puede observar que la calidad y el precio son los problemas más comunes, puesto que los intermediarios suelen exagerar en los precios y no siempre la carne se encuentra en buen estado. Por estas razones, expresaron que sería de mucha utilidad una distribuidora de carne, dado que la producción, venta y comercialización podrán ser vigiladas por las entidades de control.

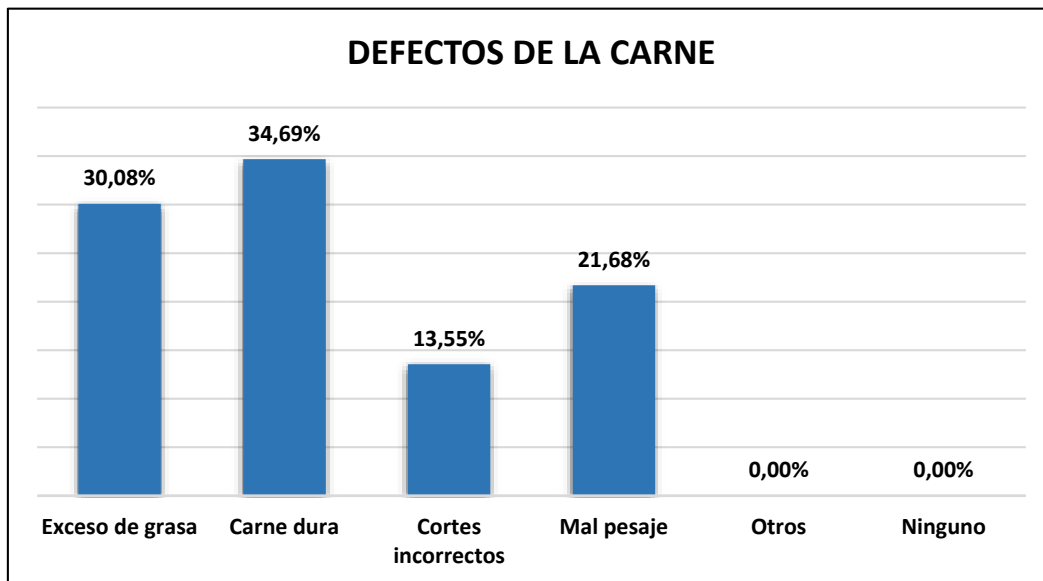


Figura 12. Defectos en la carne

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Los mayores defectos que se encuentran están relacionados a la textura y consistencia de la carne, la mala proporción y otros que representan el 30,08%, 21,68% y 34,69%, respectivamente. Generalmente, la carne dura se distribuye debido a malos procesos de los comerciantes, quienes no venden a conciencia; es decir, la población manifestó que se venden otro tipo de carnes similares a la de res, tales como la de caballo o burro. El mal pesaje es otra problemática, los vendedores o intermediarios con la intención de obtener beneficios de venta, optan por alterar las balanzas, perjudicando así a los consumidores finales. La ejecución de este proyecto destinado a la venta de carne de ganado vacuno fortalecerá la confianza en los consumidores al momento de adquirir productos en buen estado y de calidad, bajo condiciones higiénicas y saludables.

Los consumidores consideran que, al momento de comprar la carne, deben existir los siguientes aspectos: precio, calidad, y lugar de procedencia, representados, según la encuesta, por el 48,51%, 35,23% y el 16,26%, respectivamente.

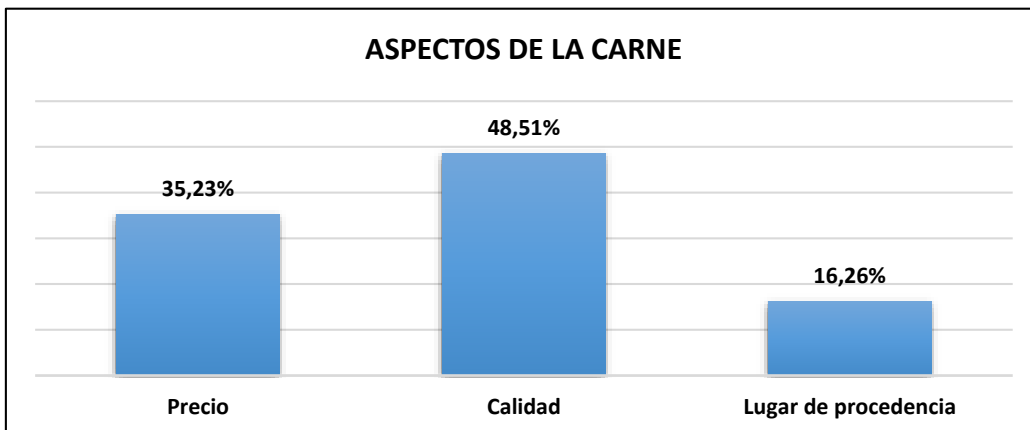


Figura 13. Aspectos para la compra

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

La calidad es una de las cosas que más consideran los consumidores, es decir, que la carne sea suave, blanda y esté en buen estado, para así evitar enfermedades que pueden ser perjudiciales para la salud. El precio es otro aspecto válido en el momento de la compra, puesto que muchas de las veces los consumidores se ven perjudicados por la exageración de este, en varias ocasiones la carne es vendida a precios por encima de lo establecido por la ley. Mediante la creación de la distribuidora de cárnicos estos problemas pueden ser solventados, ya que la empresa se encargará de poner en el mercado productos de calidad y menor precio, de esta forma se eliminarán a los intermediarios.

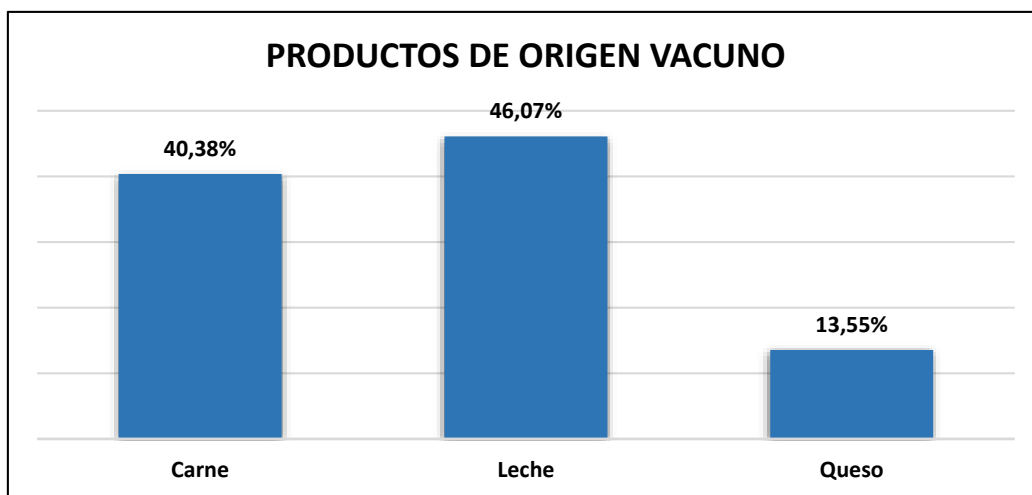


Figura 14. Productos de origen vacuno

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

En relación al consumo de productos de origen vacuno, el 46,07% manifestó que compra leche, el 40,38% corresponde a carne y solo el 13,55% consume queso. Mediante estos resultados se confirma que el consumo de carne es alto, proporcionando una razón más para la apertura de la distribuidora.

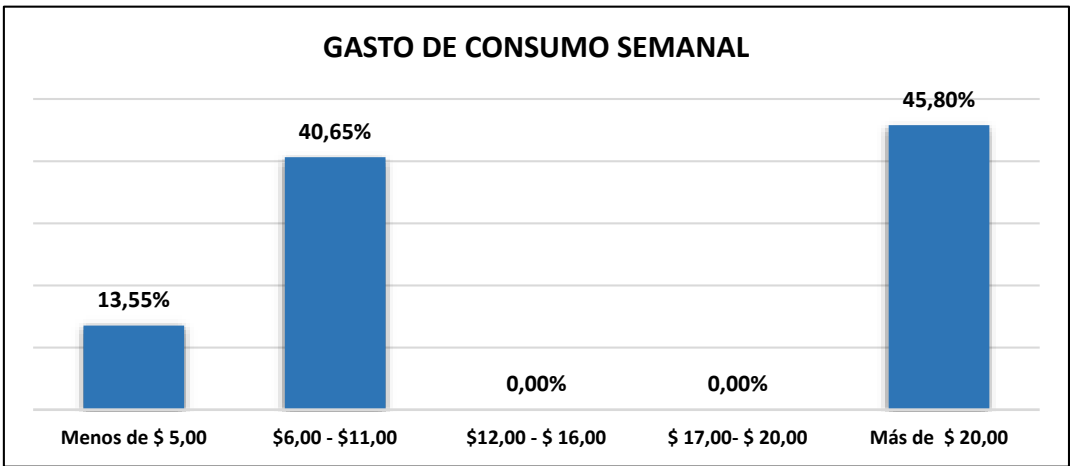


Figura 15. Gasto semanal

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Existe un 46% de consumidores que gasta en promedio semanal entre 6 -11 dólares en la compra de carne. Por otra parte, el 41% gasta más de \$ 20,00, y solo un 13% gasta menos de \$ 5,00. Estos resultados dan a entender que el consumo de carne es alto, el gasto promedio por compra de este insumo muestra altos niveles de venta, lo que conlleva a obtener beneficios elevados. Mediante este análisis se puede determinar que la apertura de la distribuidora puede generar beneficios, dado a que ya se han evidenciado aspectos relevantes como: el alto nivel de demandantes, la frecuencia alta de compra, y el considerable gasto promedio de compra en cárnicos.

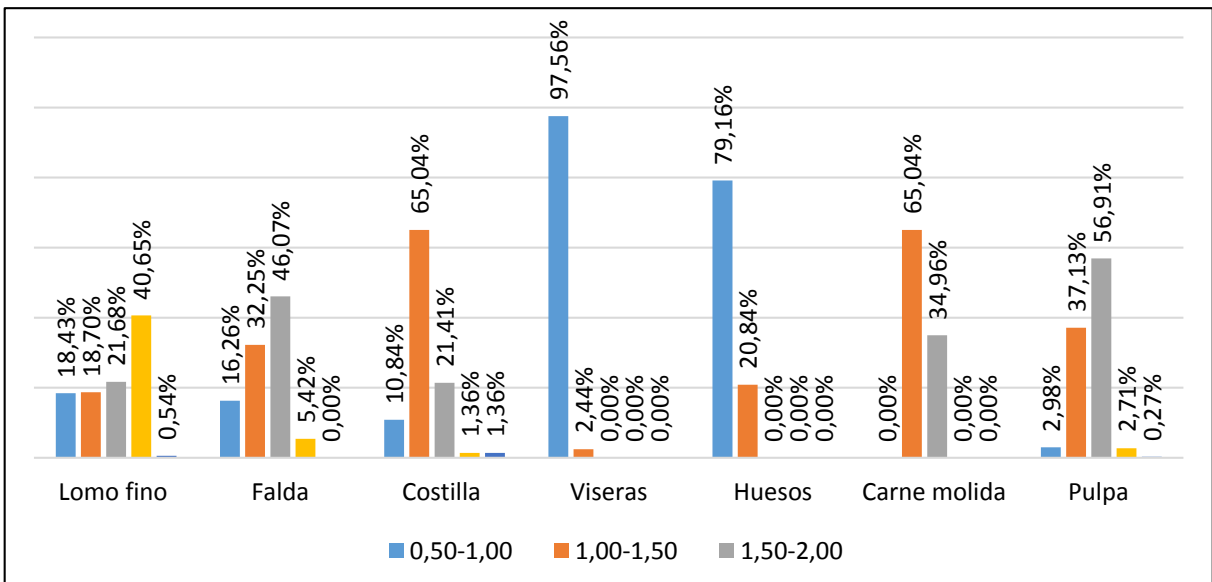


Figura 16. Valor a pagar

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Se preguntó acerca del valor que estarían dispuestos a pagar por cierto corte de ganado vacuno, ellos indicaron lo siguiente:

Un 40,65% expresó que estarían dispuestos a pagar por la libra de lomo fino entre \$ 2,00 y \$ 2,50\$ dólares, mientras que el 21,68% está dispuesto a pagar entre \$ 1,00 - \$ 2,00 dólares. Siendo estos precios lo más representativos en la investigación.

En el caso del corte falda, el 46,07% de los participantes indicaron que podrían pagar entre \$ 1,50 y \$ 2,00 dólares; mientras que un 32,25% está dispuesto a pagar entre \$ 1,00 y \$1,50 dólares.

Para el caso del corte costilla, el 65,04% de consumidores están dispuestos a pagar entre \$ 1,00 y \$ 1,50; mientras que solo un 21,41% podría pagar entre \$ 1,00 y \$1,50 dólares.

El 97,50% del público indicó que estarían dispuestos a pagar entre \$ 0,50 y \$1,00 dólares; y solo un 2,44% pagaría entre \$ 1,00 y \$1,50 dólares.

El hueso es otro corte muy consumido por la población, es así que un 79,16% está dispuesto a pagar entre \$ 0,50 y \$1,00 dólares, mientras que el 20,84% pagaría entre \$ 1,00 y \$1,50 dólares.

Para el caso de la carne molida, el 65,04% del público pagaría solo entre \$ 1,00 y \$ 1,50 dólares; el 34,96% pagaría entre \$ 1,50 y \$2,00 dólares por cada libra de carne molida.

Por cada libra de pulpa, el 56,91% está dispuesto a pagar entre \$ 1,50 y \$2,00; el 37,13% de los participantes estarían dispuestos a pagar entre \$ 1,00 y \$1,50 dólares.

Los parámetros establecidos acerca de los precios por cada corte de carne serán considerados para determinar el presupuesto de ventas del presente trabajo. Es importante que se consideren estos valores, dado a que son montos que los consumidores están dispuestos a pagar.

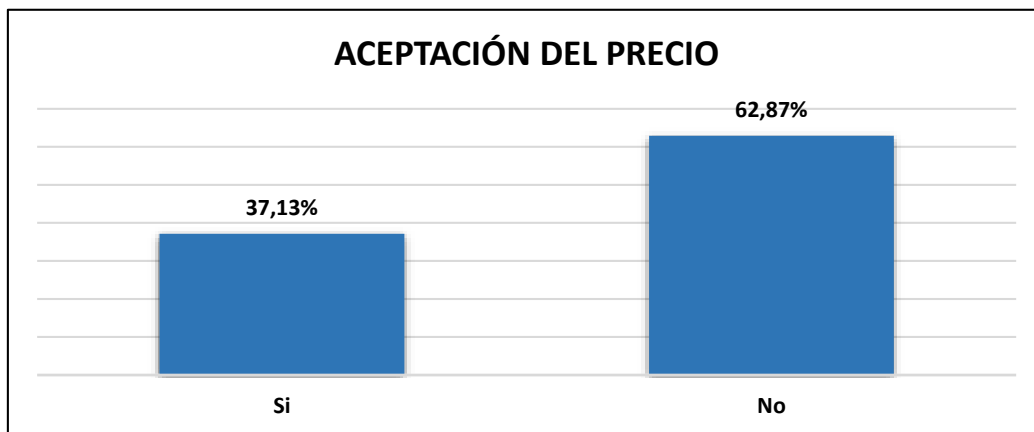


Figura 17. Aceptación del precio actual

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Según las encuestas, el 62,87% de consumidores no está de acuerdo con los precios actuales de carne de ganado vacuno, piensan que hay una exageración en los mismos. Manifiestan que los precios a los que adquieren los intermediarios son bajos, pero exageran al momento de comercializar. Es así que existe una desproporción en el margen de utilidad, porque se conoce que los productores venden a precios muy bajos y que en varias ocasiones solamente llegan a cubrir lo que gasta en la mantención de los animales, sin obtener beneficio económico. El público ha manifestado su desacuerdo con los precios que se comercializan, actualmente, los cárnicos, piensa que es necesario que exista una empresa que se dedique a la producción, faenamamiento y venta de carne directamente al consumidor final, con el fin de eliminar a los intermediarios.

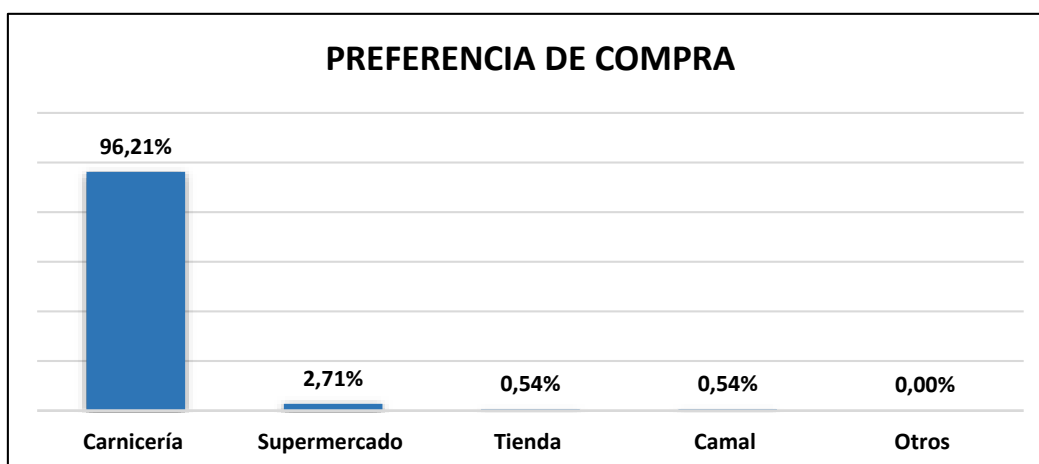


Figura 18. Preferencia de compra

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Con respecto a la preferencia de compra, el 96,21%, 2,71%, y el 0,54% prefieren comprar los cárnicos en una carnicería, supermercado, tienda y camal, respectivamente. Estos resultados muestran que la carnicería es el lugar más óptimo según el público, debido a que en estos

negocios se vende carne que ya ha sido revisada y analizada por la Agencia de Regulación y Control Sanitaria (ARCSA). Es decir, los compradores tienen confianza en las carnicerías, creen que ahí venden carne sana, en buen estado y libre de enfermedades o contaminada.

Esta información proporciona una visión sobre la creación de una empresa que opere bajo las normas y estándares de calidad y seguridad, la misma que genere una amplia confianza en los consumidores.

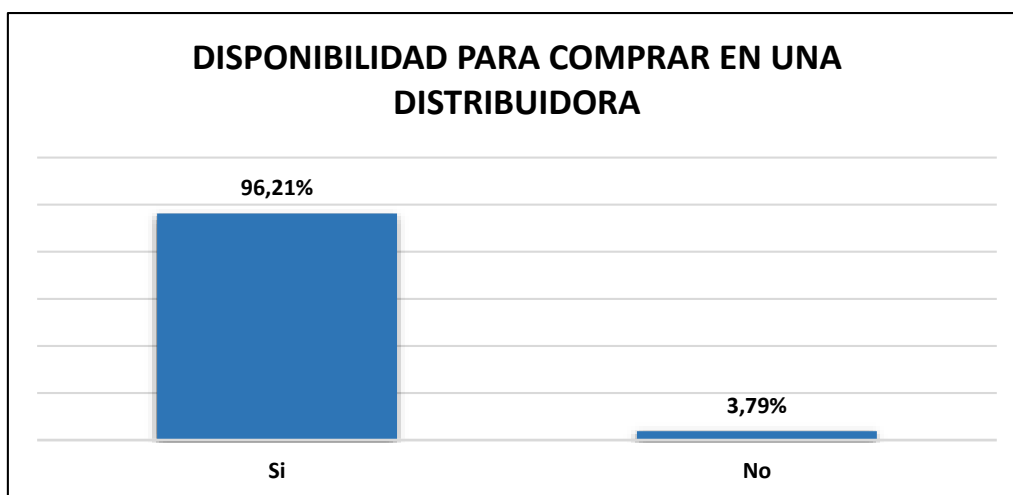


Figura 19. Disponibilidad para comprar en distribuidora.

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

El 96,21% de consumidores expresó que sería una buena opción la apertura de una distribuidora, puesto que existirá un control y regulación en los precios de venta de carne, y, sobre todo, se garantizará la calidad del producto, así como las condiciones higiénicas y sanitarias permitirán la venta de productos frescos y óptimos para el consumo.

Por otra parte, el 3,79% expresó que no compraría en una distribuidora local, ya que indicó que el GAD municipal buscará excusas para la aplicación de nuevos impuestos. Mediante estas circunstancias, se puede manifestar que la apertura de la distribuidora será viable y óptima.

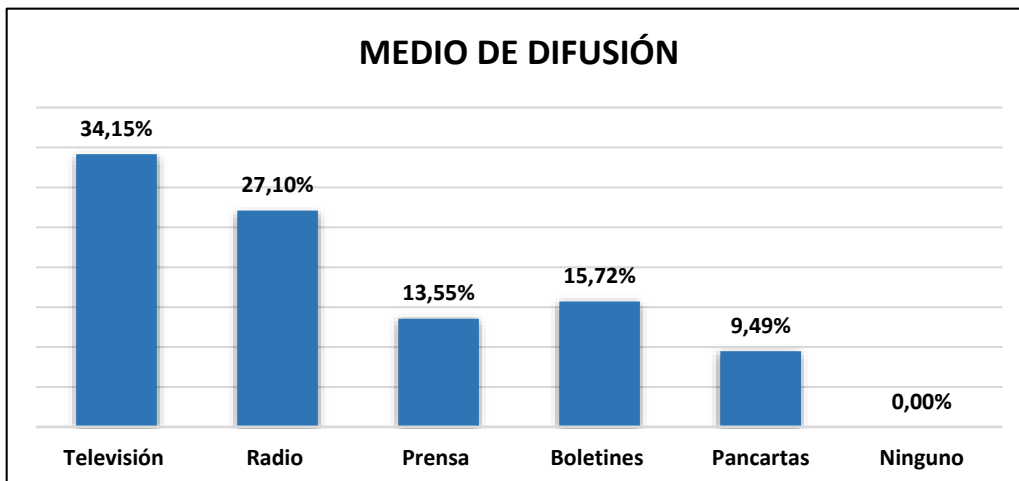


Figura 20. Medio de difusión

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Gracias a los datos que se determinaron, se puede decir que el 34,15% señaló que el medio de difusión más aceptado sería la TV, pues, hoy en día toda persona tiene acceso a este medio. Seguido de un 27,10% que manifestó que por medio de la prensa se podría hacer difusión de forma más amplia, mientras que un 15,72% indicó que la difusión por medio de boletines es una buena opción para dar a conocer sobre la apertura de la distribuidora. Aunque los resultados manifiestan que la publicidad por televisión es la más indicada, no se debe dejar de lado las otras opciones, puesto que lo más importante es abarcar la mayor cantidad de público posible.

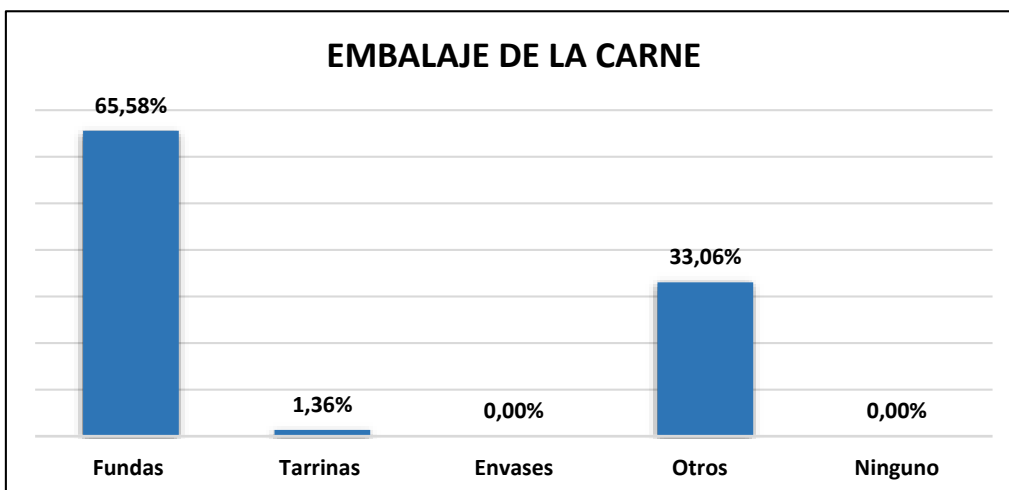


Figura 21. Embalaje para la carne

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

En relación al embalaje de la carne, el 65,58% indica que puede ser comercializada en fundas, mientras que el 33,06% prefieren envolturas plásticas, que facilitan el transporte de la mercadería, y tan solo el 1,36% prefiere tarrinas para los productos.

2.2.2.1. Determinación de la demanda.

Para el cálculo y la determinación de la demanda de carne de ganado vacuno se tomó como referencia la población identificada en el estudio de mercado, la cual está conformada por: 155 puestos cárnicos que existen en los tres mercados más grandes de Cuenca (30 para el mercado 10 de Agosto, 100 para El Arenal y 25 para el mercado 9 de Octubre); y, 934 jefes de hogar del cantón de San Juan Bosco que compran carne en la localidad.

Para estimar la proyección de los puestos cárnicos, se tomó como referencia tres entrevistas realizadas a comerciantes que tienen sus negocios en los mercados de estudio (10 de Agosto, Feria Libre, 9 de Octubre) por más de 15 años, y los que en la actualidad mayormente se encargan de distribuir pedidos de carne a propios comerciantes minoristas que venden en los mismos mercados.

El señor Edgar Baculima, al igual que los otros entrevistados señalaron que en los últimos cinco años, la cantidad de nuevos negocios de cárnicos que se apertura en los mercados son bajos, por no decir nulas, señalan que la causa principal de este fenómeno es que ha disminuido el promedio de compra por parte de los consumidores finales (familias). Señala que otras de las causas por las cuales no se abren nuevos negocios de carne es, por la limitación de espacio físico que tienen los mercados. Por este motivo argumenta que cada año aumenta un negocio, y eso siendo bastante optimistas.

De acuerdo a esta información, se calcula la apertura de los negocios para el año 2015.

Tabla 7. *Proyección estimada de apertura de negocios en los mercados de Cuenca.*

Año	El Arenal ¹	10 de Agosto ²	9 de Octubre ³	Total de negocios
2012	100	20	25	145
2013	105	21	26	152
2014	110	22	27	159
2015	115	23	28	166

Fuente: Baculima, 2012

Elaborado por: Nancy Ortiz

¹Se ha obtenido de la entrevista realizada en el mercado El Arenal al Sra. Betty Pugo. (Menciono que cada año se ha abierto 1 negocio nuevo).

²Se ha obtenido de la entrevista realizada al Sr. Edgar Baculima en el Mercado 10 de Agosto. (Menciono que cada año se han abierto 5 negocios nuevos).

³Se ha obtenido de la entrevista realizada a la Sra. Ángela Saquipay en el Mercado 9 de Octubre. (Menciono que cada año se han abierto 1 negocios nuevo)

Con base en la tabla anterior, se puede establecer que al año 2012 existían 145 puestos cárnicos activos (en operación), estos pasaron a ser 166 en el año 2015, en base al número de negocios que crece cada año en cada mercado. Cabe recalcar que solo se ha tomado como referencia al número de negocios activos (puestos ocupados), ya que hay puestos que tienen dueños, pero no lo ocupan.

Para la proyección de los consumidores finales de la población de San Juan Bosco, se considera la población que el INEC proyecta a partir del año 2010 y el promedio de personas por hogar, de esta manera se obtendrá el número de hogares que al estar representada por un jefe o jefa de hogar vendrían a ser los consumidores finales del producto cárnico en el cantón San Juan Bosco.

A continuación, se muestra la proyección de los consumidores finales del cantón San Juan Bosco:

Tabla 8. *Proyección poblacional de los jefes de hogar del Cantón San Juan Bosco*

Año	Población proyectada	Promedio de personas por hogar	Consumidores Finales (Hogares)
2010	3.845	4	961
2011	3.903	4	976
2012	3.961	4	990
2013	4.021	4	1005
2014	4.081	4	1020
2015	4.142	4	1036

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: Nancy Ortiz

Como se pudo ver en la tabla anterior, según el censo realizado por el INEC (2010), el número de habitantes del cantón San Juan Bosco, fue de 3.845 personas, si a este número lo dividimos para 4, que es el número promedio de personas en un hogar de Ecuador, tenemos que para ese mismo año existían 961 familias conformadas por cuatro integrantes, y representadas por el jefe de familia. Sin embargo, como la población de ese cantón para el año 2015 fue de 4.142 habitantes, se estimó que para ese mismo año el número de familias ascendió a 1.036. Es decir que, en ese año en promedio el número de demandantes fue de 1.036 jefes de hogar.

A continuación, se presenta un resumen de los tres elementos de la población objeto de estudio:

Tabla 9. *Poblaciones objeto de estudio*

Año	Poblaciones de estudio	Número
2015	Comerciantes (Mercados Cuenca)	166 negocios
2015	Cantón San Juan Bosco	1036 jefes de hogar

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: Nancy Ortiz

De las tres proyecciones realizadas, se encontró que, en base a las entrevistas realizadas, el número más aproximado de comerciantes para el año 2015 en los mercados de Cuenca es de 166 negocios. Mientras que, en base a la tasa de crecimiento poblacional proyectada por el INEC (2010), la población de estudio para el cantón San Juan Bosco fue de 1.036 jefes de hogar. Es a partir de estas poblaciones que se establecerá la demanda estimada para la apertura de la distribuidora.

De la misma manera, basándonos en la entrevista realizada a los comerciantes de carne en los mercados de Cuenca, se pudo obtener que el 50% de los comerciantes compran entre 50–125 kg, el 28% entre 126–200 kg y el 22% entre 201–273 kg de carne cada semana, la misma que sirve para obtener la cantidad de compra semanal, en la cual, si se multiplica por 52 semanas que tiene un año, se obtiene la demanda anual de carne comprada por los comerciantes.

Con estos datos se procedió a estimar la demanda de carne que los comerciantes de Cuenca compran en el año 2015:

Tabla 10. *Determinación de la demanda de carne anual total por los comerciantes de los mercados de Cuenca (kg)*

Intervalos de compra (kg)	Promedio de compra semanal (kg)	Frecuencia de compra en porcentajes (%)	Frecuencia de compra en valor relativo	Carne semanal comprada por comerciantes (kg)	Carne anual comprada por comerciantes (kg)
50-125	87,5	50%	83	7266	377650
126-200	163	28%	46	7498	389896
201-273	237	22%	37	8769	455988
	Total		166	23.533	1'223.534

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nancy Ortiz

Como se muestra en la tabla anterior el número estimado de carne que demandaron los comerciantes de los puestos cárnicos de los tres mercados más grandes de Cuenca es de 1'223.534 kg para el año 2015.

Por otro lado, en base a la encuesta realizada en los mercados del cantón San Juan Bosco, se pudo establecer que la demanda de carne realizada por los jefes de hogar que acuden al mercado es de 162.413,98 kg en el año 2015, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 11. *Estimación de la demanda anual de carne comprada por jefes de hogar que acuden al mercado de San Juan Bosco (kg).*

Intervalos de compra (Kg)	Promedio de compra semanal (kg)	Frecuencia de compra en porcentajes. (%)	Frecuencia de compra en valor relativo	Carne semanal comprada por jefes de hogar (kg)	Carne anual comprada por jefes de hogar (kg)
<1	1	53,75%	556,60	556,60	26.716,91
1 - 5	3	28,52%	295,34	886,01	42.528,35
6 - 10	8	10,78%	111,63	893,05	42.866,35
11 - 15	13	4,78%	49,50	643,48	30.887,24
> 15	18	2,17%	22,47	404,48	19.415,12
Total	20	100%	1035,54	3383,62	162.413,98

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: Nancy Ortiz

Si se suma la demanda de las dos poblaciones de estudio, se tiene que para el año 2015 la demanda estimada total de carne es de 1'385.947, 98 kg, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 12. *Demanda anual de carne estimada de los sectores de estudio para el año 2015 (Kg).*

Año	Demandantes	Demanda estimada Anual (kg)
2015	Cantón San Juan Bosco	162.413,98
2015	Mercados de Cuenca	1'223.534,00
Total		1'385.947,98

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: Nancy Ortiz

Además, el consumo proyectado en unidades monetarias fue calculado tomando en consideración la demanda estimada anual para los puestos cárnicos y la demanda anual de los jefes de hogares (cantón San Juan Bosco), así como el precio promedio al que compran los comerciantes el kilo de carne, como el precio final al que venden a los clientes. Dicho lo anterior se presenta la siguiente información:

Tabla 13. *Consumo estimado en unidades monetarias para los tres sectores de estudio de la demanda*

Año	Demandantes	Demanda de carne anual estimada (kg)	Precio de promedio de compra y venta por kg (USD)	Consumo anual (USD)
2015	Jefes de hogar cantón San Juan Bosco	162.413,98	5.28 ⁴	857.545,81
2015	Comerciantes (mercados de Cuenca)	1'223.534	2.86 ⁵	3'505.479,12
	Total	1'385.947,98		4'363.024,93

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: Nancy Ortiz

2.2.2.2. *Determinación de la oferta.*

La oferta constituye la cantidad de carne de res existente en el mercado para cubrir la demanda presentada. Según la encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria, realizada por el (INEC, 2015), la provincia de Morona Santiago tiene 152.022 cabezas de ganado vacuno.

De acuerdo a la entrevista realizada al director de Agrocalidad⁶ de la provincia de Morona Santiago, existen dos grupos de faenamiento registrados por la institución, que se realizan en dicha provincia, estos son;

- **Faenamiento Interno:** Ganado faenado en los camales que se encuentran ubicados dentro de la provincia de Morona Santiago.
- **Faenamiento Externo:** Ganado faenado en camales no locales de la provincia de Morona Santiago.

Sin embargo, la mayor cantidad de carne se comercializa fuera de esta provincia, y sus destinos principales son las ciudades de Cuenca con un 35%, Cañar con un 20%, Loja con un 12% y el resto lo conforman otras ciudades. En la entrevista se menciona que, a nivel provincial en el año 2016, se registraron 19.341 cabezas de ganado vacuno, dentro del

⁴Es un promedio de precios al que venden los comerciantes el kilo de carne (pura y para seco) en los mercados, se obtuvo en base a la encuesta.

⁵Precio al que compran los comerciantes, el kilo de carne a los distribuidores, se obtuvo en base a la encuesta.

⁶ La entrevista se realizó mediante llamada telefónica al Director de Agro calidad de la provincia de Morona Santiago el Ing. William Santillán. Menciona que la información que entregara no está publicada en las estadísticas de la página web de la institución, dado que por políticas internas solo se puede entregar personalmente al solicitante o mediante un oficio dirigido a tal departamento.

faenamiento externo, y 11.112 cabezas de ganado dentro del faenamiento interno. Estos datos son mayores a los del 2015, ya que para ese año se faenaron 8.314 animales vacunos para el faenamiento interno y 20.968 animales para el faenamiento externo. También mencionaron que en promedio 11 reses son faenadas para el consumo interno del cantón San Juan Bosco.

También se levantó información de que actualmente en la provincia de Morona Santiago, existen registrados 6 camales en los siguientes cantones: Gualaquiza, Limón Indanza, Macas, Palora, Santiago de Méndez, y Sucúa, y que, la edad mínima de un ganado para ser faenado debe ser de no menos de 1 año y medio (140 – 160) kg para que puedan reproducirse.

Así mismo, se determinó que en el cantón San Juan Bosco no existe un camal registrado, pero existen evidencias de que en dicho cantón se faenan en promedio entre 4 y 5 reses semanales. Estos procedimientos se llevan a cabo en lugares que han sido adecuados por los propietarios de tercenos; sin embargo, estos establecimientos no cuentan con las herramientas, espacios y equipos necesarios que se requiere para que un animal sea faenado en condiciones higiénicas sugeridas por Agro-calidad.

Para tener un dato más cierto, se consultó al coordinador cantonal de Agro-calidad⁷ sobre el abastecimiento de carne en San Juan Bosco. Adicional a ello, se recoge la declaración realizada por dos comerciantes de carne que venden sus productos en el mercado de San Juan Bosco. Ellos afirmaron que en el cantón no existe un camal, el camal más cercano se encuentra en el cantón Limón Indanza, y luego en el de Gualaquiza, sin embargo, los costos que supone el transporte y la tarifa de los camales señalados no le favorecen al comerciante. Por lo tanto, se ven obligados a incurrir en estas prácticas de faenamiento tradicionales que para la época suponen un tratamiento anti-técnico.

Además, de acuerdo con una publicación del diario el Telégrafo (2015), se conoce que el peso promedio de una vaca para ser faenada es de 163 Kg, este valor indica al ganadero que el animal está listo para ser vendido o consumido. A su vez, este valor se asemeja con lo expresado en la entrevista realizada al director de Agro calidad en Morona Santiago.

Con lo mencionado hasta el momento se procedió a calcular la cantidad de carne de res que se oferta en la provincia de Morona Santiago para los mercados de Cuenca, y para el consumo interno del cantón San Juan Bosco. Por lo tanto, los elementos de la oferta serían tres: carne ofertada en mercados de Cuenca, carnes ofertadas para el consumo interno de la Provincia y

⁷ La entrevista se realizó al MVZ Dr. Wilson Cabrera Guallazaca quien ofreció una información verbal de lo que ocurre en el cantón.

carne ofertada para el consumo interno del cantón San Juan Bosco. Es importante mencionar que no tendría sentido estimar la carne ofertada para los jefes de hogar de los mercados de Cuenca, dado que la oferta de carne que llega a los comerciantes de los puestos cárnicos ubicados en estos mercados también sería consumida por los jefes de hogar que compran en los mismos, y, por lo tanto, si se estima nuevamente para este elemento se estaría sobre estimando la oferta de carne.

A continuación, se estima la carne de res ofertada en el cantón San Juan Bosco, de acuerdo a la información levantada en las entrevistas realizadas a los funcionarios de Agro calidad;

Tabla 14. *Oferta de carne de res en cantón de San Juan Bosco*

Faenamiento	Semanales	Mensuales	Anuales	Peso mínimo promedio para ser faenada (Kg)	Oferta total anual de carne de res (Kg)
No registrado por Agro calidad	6	24	288	163	46.944
Registrado por agro calidad	13	52	624	163	101.712
Total	19	76	612	163	148.656

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Nancy Ortiz

Como se puede observar la cantidad de carne de res ofertada en el canto San Juan Bosco es de 148.656 kg

Para estimar la cantidad de carne de res que se oferta internamente dentro de la provincia, así como la cantidad de carne que se oferta fuera de la provincia, cuyo principal destino son los mercados de Cuenca; se utilizaron las entrevistas mencionadas anteriormente, en las que se menciona que el faenamiento interno fue de aproximadamente 11.112 cabezas de ganado.

A continuación, se calcula la oferta de carne para el consumo interno de la provincia; sin embargo, hay que aclarar que a la cantidad que se obtenga hay que restarle la cantidad de carne ofertada en el cantón San Juan Bosco que se calculó anteriormente, dado que se estaría sobre estimando la oferta:

Tabla 15. Cantidad de carne de res que se oferta dentro de la provincia de Morona Santiago

Faenamiento	Reses faenadas anualmente	Peso mínimo promedio para ser faenada (Kg)	Oferta total anual de carne de res (Kg)
Interno (registrado por agro calidad)	11.112	163	1'811.256
(-) Oferta de San Juan Bosco	612	163	148.656
Total	11.928	163	1'662.600

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Nancy Ortiz

Por lo tanto, se tiene que la oferta de carne de res para el abastecimiento interno de la provincia es de aproximadamente 1'662.600kg al año.

2.2.2.3. Demanda insatisfecha

Una vez estimada la demanda que fue de 1'385.947,98 kg de carne y la oferta total de carne de res, que fue de 1'252.060,05 kg para el año 2015, se procede a presentar la demanda insatisfecha:

Tabla 16. Demanda de carne insatisfecha del cantón San Juan Bosco y mercados de Cuenca en Kg

Faenamiento	Demanda (kg)	Oferta (Kg)	Demanda insatisfecha total anual de carne de res (Kg)
San Juan Bosco	162.413,98	148.656	13.756,98
Oferta del 35% destino a Cuenca	1'223.534,00	1'103.404,05	120.129.95
Total	1'385.947,98	1'252.060,05	133.886,93

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Nancy Ortiz

Como se puede ver en el cantón San Juan Bosco existe una demanda insatisfecha de 13.756,98 kg de carne al año que no es cubierta por la producción de su propia oferta, y, por otro lado, en los mercados de Cuenca existe una demanda insatisfecha de 120.129,95 kg de carne al año, dándonos un total de 133.886,93 kg de carne que no es abastecido por la producción de carne dicho cantón. Por lo tanto, se puede seguir con el estudio, dado que si existe demanda para la implementación del proyecto. Es decir, existe aproximadamente una demanda insatisfecha de 133.886,93 kg de carne al año, que si se lo transforma a semanas aproximadamente equivale a 2.788,89 kg, y si una res para ser faenada debe pesar 163 kg, se estaría diciendo que a la semana se tendría una demanda que no es cubierta por los

oferentes de 17 reses. Por ese motivo se ve coherente, por lo menos desde el estudio de mercado, que existe una plaza que podría cubrir la implementación del proyecto.

2.3. Plan de marketing

2.3.1. Las 4p del plan de marketing.

2.3.1.1. Producto.

Los productos que la distribuidora pretende ofertar tendrán las siguientes características:

- Calidad: la producción de la carne será de la más alta calidad, puesto que antes de proceder al sacrificio deberán pasar por los exámenes rutinarios y obtener el visto bueno por parte del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Animal (SESA).
- Presentación: para la venta de productos cárnicos, se hará uso de envolturas plásticas, para la conservación de los productos. A continuación, se presentan los siguientes ejemplos:



Figura 22. Envolturas plásticas

Fuente: Servicio Ecuatoriano de Sanidad Animal

Elaborado por: Nancy Ortiz

- Tipo de corte: existirán diferentes tipos de corte de ganado vacuno, con la finalidad de tener una amplia variedad de cárnicos.

Los cortes de carne que se comercializarán serán los siguientes:



Figura 23. Cortes de carne

Fuente: Gráfico comercial

Elaborado por: Nancy Ortiz

- Servicio post-venta: atención personalizada a clientes mayoristas (entrega del producto por compras mayores a 10 kg), con la finalidad de prestar un servicio eficiente, mediante la distribución o entrega en cantidades y tiempo exactos.

2.3.1.2. Precio.

El precio de los productos será razonable y accesible a todo el público. Para la fijación de precios, primero se procederá a evaluar los costos, luego se fijará un porcentaje de utilidad y se observará el mercado, pues es importante no establecer precios por encima de la competencia, sino por debajo o igual a la misma. Actualmente los precios en el mercado son:

Tabla 17. Lista de precios

Productos	Precios (libra)
Res completa	1,70
Por cortes (partes de reses)	1,80
Lomo fino	2,60
Falda	1,70
Costilla	1,65
Viseras	0,90
Hueso	1,65
Pulpa	2,60
Carne molida especial	2,30
Carne molida corriente	1,90
Saloncillo	2,60
Librillo	2,60
Pajarilla	1,90
Hueso carnudo	1,65
Hueso rabo	2,15
Hígado	2,60
Patás	1,40

Fuente: Lista precios mercados

Elaborado por: Nancy Ortiz

Cabe señalar que también se considerarán los precios establecidos por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca). A continuación, se muestra los precios que son fijados para los mercados, camales, ferias ganaderas y bodegas comerciales.

Tabla 18. *Lista de precios de carnes y ganado*

Tipo	Precio referencial
Bovino a la canal	1.65 libra
Bovino en pie toros	0,90 libra
Bovino en pie vacas	0. 80 libra
Bovino en pie-vaconas	0.82 libra

Fuente: SINAGAP, 2015

Elaborado por: Nancy Ortiz

Como se puede observar, la carne por libra de ganado vacuno varía de acuerdo a la forma en la que es adquirida. La adquisición de los animales en pie es más barata en relación a los obtenidos en el canal, esto se debe a que los ganaderos incurren en costos por el faenamiento del animal.

En base a los datos presentados anteriormente se fijarán los precios por cada corte de carne, es decir, dicha información servirá de guía y referencia.

2.3.1.3. Plaza.

Los principales canales de comercialización de la distribuidora serán:

- Productor-distribuidora-consumidor final: mediante este canal la distribuidora será la encargada de negociar directamente con el productor, para la adquisición de reses, la cual procederá al faenamiento y proceso de corte, empaquetado y distribución directamente al consumidor final.
- Productor-distribuidora-comerciante minorista-consumidor final: mediante este canal la distribuidora adquirirá las reses directamente al productor, para luego poner a disposición del comerciante minorista (tiendas, etc.), y este a su vez destinará el producto al consumidor final.
- Productor-distribuidora-comerciante mayorista-comerciante minorista-consumidor final: finalmente, este canal hace referencia a que la distribuidora negociará con el productor y pondrá a disposición al comerciante mayorista y este al comerciante minorista, el cual vende directamente al consumidor final.

Lo mencionado anteriormente se puede visualizar a continuación:

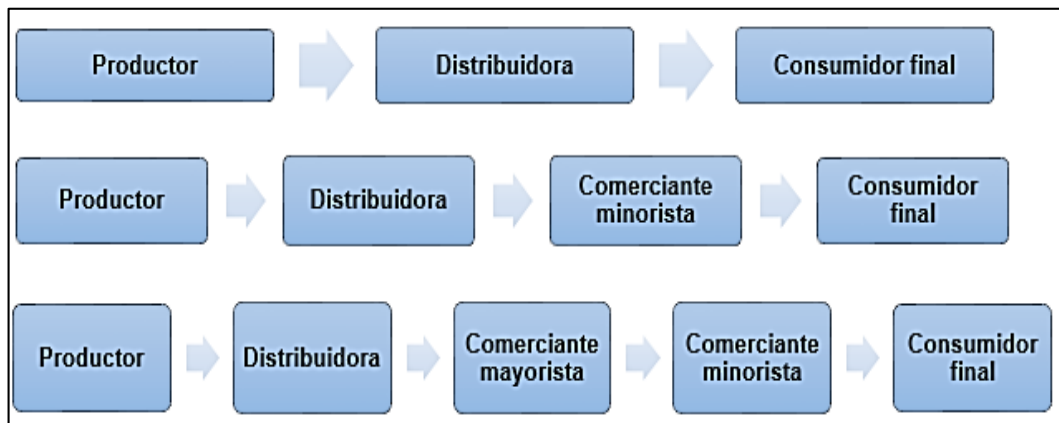


Figura 24. Canales de distribución

Fuente: Canales de distribución

Elaborado por: Nancy Ortiz

Estos canales de distribución fueron elegidos con la finalidad de eliminar intermediarios, puesto que la distribuidora comprará directamente al productor, y este se encargará de dar el tratamiento en las condiciones adecuadas para el proceso de faenamiento, corte y empaclado de la carne. Los precios no diferirán si se trata de comerciante minorista o mayorista, ya que serán equitativos para todos, con la finalidad de que los productos cárnicos salgan a la venta lo más pronto posible, puesto de que se trata de un producto perecedero en el tiempo.

2.3.1.4. Promoción.

Tiene como objetivo informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto que se está ofertando. El primer paso consiste en definir un eslogan que permita la identificación de la empresa y se dé a conocer al público, mediante una simple imagen que ofrece la organización, cuya propuesta se muestra a continuación:



Figura 25. Slogan de la empresa

Fuente: Eslogan

Elaborado por: Nancy Ortiz

La figura muestra que se trata de una distribuidora de carne, perteneciente al cantón San Juan Bosco, que fue creada con la finalidad de lograr un plan de negocios en la venta de ganado vacuno.

La promoción consiste, básicamente, en acaparar la mayor cantidad de clientes, pues serán quienes mantengan a la empresa en el mercado, para lo cual se ha pensado en dos tipos de promociones:

2.3.1.4.1. Promoción de tipo económico.

Está basada en el precio final del producto ofertado a los clientes de la distribuidora. Consistirá en:

- Descuentos para consumidores finales del 10% del valor total de la compra, si compra tres diferentes tipos de cortes.
- Descuentos para consumidores finales del 10% del valor total de la compra, a partir de las dos libras.
- Descuentos para comerciantes minoristas del 25% de descuento del valor total de la compra, a partir de las 30 libras hasta las 50 libras
- Descuentos para comerciantes mayoristas del 35% por el valor total de la compra, a partir de las 50 libras en adelante

Estas promociones deben ser aplicadas durante los tres primeros días de haber iniciado su actividad económica, tiempo en el cual la gente se familiarice con la empresa.

2.3.1.4.2. Promoción de regalo añadido.

Entrega de gorras y llaveros con el logotipo de la empresa, para aquellos clientes cuyas compras sean mayores a las 5 libras de carne de cualquier corte. También, será necesario fortalecer esta promoción mediante el uso de la publicidad, para lo cual se elaborarán afiches, hojas volantes y cuñas comerciales en radio y televisión, ya que son los medios más apropiados para comunicar al público en general.

2.3.2. Presupuesto de marketing.

A continuación, se presenta el presupuesto que se necesitará para desarrollar todos los objetivos que se tiene previsto ejecutar en el plan de marketing:

Tabla 19. *Presupuesto de marketing*

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Presupuesto
Mantener el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor	Diseñar programas comunicacionales que permitan a la distribuidora tener un mayor impacto en el mercado.	Realizar campañas publicitarias en radio, televisión y prensa escrita, por un periodo de tres meses.	\$ 3000,00
		Entrega de boletines publicitarios	\$ 100,00
		Colocación de vallas publicitarias	\$ 1200,00
		Regalar camisetas y gorras, las cuales deben contener el logo y nombre de la empresa.	\$ 1000
Capturar clientes	Dar a conocer un programa de descuentos y ofertas de productos en la compra de cárnicos.	Entrega de folletos en los que se especifique los principales descuentos y ofertas.	\$ 200,00
Total			\$ 6400

Fuente: Presupuesto marketing
Elaborado por: Nancy Ortiz

CAPÍTULO III
ORGANIZACIÓN Y MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

3.2. Organización de la empresa

3.2.1. Tipo de empresa.

La distribuidora será una compañía de economía mixta, ya que, el capital estará financiado tanto por participantes del GAD municipal del cantón San Juan Bosco, así como participaciones de inversionistas privados del cantón.

3.2.2. Marco Legal de la empresa.

Este camal se creará basándose en el Art 5, título II, numeral 2 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en la que establece que; “las empresas públicas se harán por acto normativo legal, expendido por los gobiernos autónomos descentralizados”

Que, el Artículo 3, de la Ley de mataderos publicado por la H. Junta Militar de Gobierno en 1989, reconoce como camales o mataderos públicos: aquellos operados por entidades de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública.

Que, el Artículo 53 del COOTAD, manifiesta que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden;

Que, en el Art. 185, del Código Orgánico de Organización Territorial. Autonomía y Descentralización, señala que los gobiernos municipales, además de los ingresos propios que puedan generar, serán beneficiarios de los impuestos establecidos en la ley;

Que, el Artículo 568 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía, y Descentralización establece: Servicios sujetos a tasas. Las tasas serán reguladas mediante ordenanzas, cuya iniciativa es privativa del alcalde municipal o metropolitano, tramitada y aprobada por el respectivo concejo, para la prestación de los siguientes servicios: b) Rastro; y, e) Control de alimentos

Que, es necesario expedir un Instrumento Legal, acorde a la normativa legal vigente;

En ejercicio de las facultades que le confiere los Artículos 264 de la Constitución de la República del Ecuador, Artículos 7 y 57 literal a) del Código Orgánico Organización Territorial, Autonomía y Descentralización vigente, y demás atribuciones constitucionales y legales.

Por lo tanto, en base al artículo anterior se debe expedir una normativa para la creación del camal municipal.

Según el Art. 9 del Régimen de licencias, autorización y permisos, publicado mediante decreto por AGROCALIDAD:

La construcción, instalación, remodelación y funcionamiento de un matadero, será autorizado por el MAGAP. Para el efecto, se presentará una solicitud dirigida al Ministro de Agricultura, Ganadería, ACUACULTURA Y PESCA a la que deberá acompañarse, la documentación respectiva, según los términos de referencia. La documentación indicada deberá ser enviada para el conocimiento de la Comisión Nacional de Mataderos, como organismo asesor y a las instancias correspondientes del MAGAP para el informe técnico.

Requisitos para establecimientos de sacrificio de animales exigidas por el Ministerio de Salud Pública:

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal.
- Copia título del profesional responsable (Veterinario), y copia del título registrado en el SENESCYT.
- Señalar métodos y procesos de sacrificio de animales. (en caso de la implementación de métodos de proceso o maquinaria).
- Copia del certificado del curso de Buenas Prácticas de Manufactura.
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión).
- Permiso de Bomberos.

Es necesario contar con una organización, la cual permitirá el desarrollo correcto de las actividades que se realicen en la distribuidora, por ello, a continuación, se presenta la organización y sus departamentos.

3.2.3. Organización.

La organización de la distribuidora estará configurada de acuerdo a las necesidades que se requieran en cada área de la misma, por ello, estará conformada por los siguientes departamentos:

- Departamento Gerencial y administrativo.
- Departamento de Ventas y Marketing.
- Departamento Operativo y de faenamiento.
- Departamento de Almacenamiento y Logística.

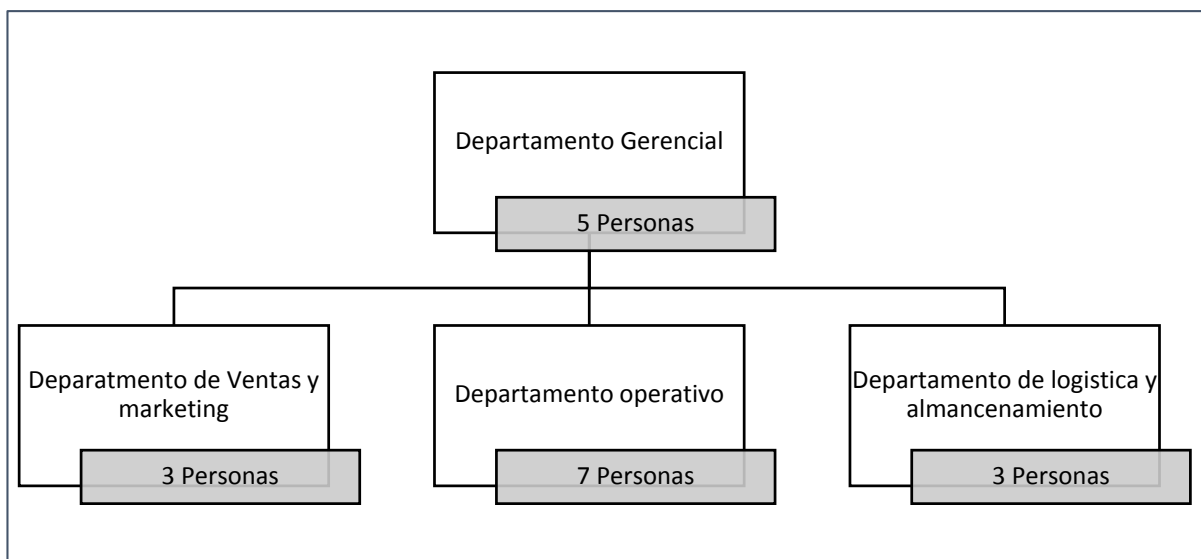


Figura 26. Organización de la distribuidora

Fuente: Organizador empresa

Elaborado por: Nancy Ortiz

A continuación, se presenta una descripción las funciones que será responsable cada departamento;

Departamento gerencial y administrativo

Este departamento será el encargado de dirigir la distribuidora, de la misma manera será encargado de controlar al personal, representará a la distribuidora en procesos legales, buscará fuentes de financiamiento, revisará y dará fe de los estados financieros y algunas otras funciones administrativas.

Departamento de ventas y marketing

Aquí se desarrollarán las estrategias de ventas, el personal que trabaje en este departamento serán los encargados de buscar y ofrecer los productos a los comerciantes de carne que hay tanto en el mercado de San Juan Bosco, como en el mercado de Cuenca. Este departamento también se encargará de promocionar los servicios de la distribuidora, utilizando estrategia de marketing.

Departamento operativo y de faenamiento

Este departamento se encargará de realizar los procesos de faenamiento de animales, cortes, lavados y empaquetados del producto.

Departamento de almacenaje y logísticas

El personal que pertenezca a este departamento, se encargara de almacenar las reses compradas para su faenamiento, también de coordinar el almacenaje de reses que entren solo por servicios de faenamiento. Así mismo, tendrán que coordinar los procesos de traslado cuando se compra el ganado en ferias o en haciendas de ganaderos, y de la misma manera cuando se entregue la carne a los comerciantes en establecimientos fuera de la provincia como dentro de ella.

3.2.3.1. Organigrama.



Figura 27. Organigrama de la distribuidora

Fuente: Organigrama

Elaborado por: Nancy Ortiz

En la siguiente figura, se presenta el organigrama con su estructura orgánica interna, sus relaciones y sus niveles de jerarquía.

Funciones del personal de la distribuidora.

Las funciones que se requiere para cada persona contratada han sido diseñadas en función de los requerimientos que cada proceso de operación necesita.

A continuación, se presenta una tabla que muestra las funciones que amerita cada puesto requerido en la distribuidora:

Tabla 20. *Condiciones y competencias de los diferentes cargos que dispondrá la distribuidora.*

Departamento	Cargo	Requisitos	Funciones a desempeñar
Gerencial y Administrativo	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en aéreas administrativas, económicas, contables y/o financieras. • Experiencia mínima 4 años en cargos gerenciales. • Capacidad de liderazgo para manejar recursos humanos y físicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, controlar, evaluar y supervisar los departamentos de la distribuidora. • Representar legalmente a la distribuidora en todas sus operaciones. • Buscar financiamientos económicos para futuros requerimientos de la distribuidora. • Analizar los estados financieros y económicos de las operaciones que la distribuidora realiza.

	<p style="text-align: center;">Administrador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en áreas administrativas, económicas, contables y/o financieras. • Experiencia mínima 2 años en cargos similares. • Capacidad de liderazgo para manejar recursos humanos. • Capacidad de planificación y organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir informes a los jefes del departamento de ventas y de logística. • Administrar la distribuidora en coordinación con el gerente. • Analizar los estados financieros y económicos de las operaciones que la distribuidora realiza. • Elaborar planes estratégicos junto con el jefe de ventas y el gerente. • Desarrollar mecanismos que permitan medir el desempeño de los recursos humanos. • Manejar los sistemas informáticos de venta.
	<p style="text-align: center;">Jefe financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel como contador público autorizado. • Experiencia mínima 3 años como contador. • Manejo de presupuestos públicos. • Conocimientos de auditoría financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad de la empresa bajo las normas NIFF, y representar como contador público las acciones tributarias que la distribuidora realice. • Realizar roles de pago. • Desarrollar en coordinación con el administrador y gerente estrategias de minimización de costos operacionales. • En coordinación con el jefe de ventas realizar proyecciones de ventas, ingresos y costos, en base

			<p>a los registros contables actuales que la empresa posea, de manera que le permita tener conocimiento de los flujos futuros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En coordinación con el administrador y gerente, elaborar y analizar los estados de rentabilizada que genere la distribuidora.
	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel, egresada o que este cursando los últimos años de la universidad. • Experiencia en readaptación de oficinas. • Manejo de sistemas informáticos. • Experiencia en atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender clientes • Atender llamadas • Registrar citas • Tener bases de datos de contactos. • Llenar facturas. • Realizar publicidad mediante medios de comunicación. • Repartir cafés a los clientes y proveedores multinacionales que visiten la distribuidora. • Organiza el material y equipos en coordinación con el administrador, para las sesiones o junta de directivos.
	Tesorero (a)	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel, egresada o que este cursando los últimos años de la universidad. 	<p>Recaudar dinero por cobro de servicios y por venta de productos cárnicos.</p> <p>Entregar informes de ventas diarias al departamento administrativo.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en cobro de dineros • Manejo de sistemas informáticos. • Experiencia en atención al cliente. 	Entregar informe de ingresos diarios por servicios de faenamiento al departamento administrativo.
	Conserje-Mensajero		<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia las instalaciones administrativas y operacionales. • Dar mantenimiento y reparar los equipos de oficina que no necesiten de servicios técnicos. • Entregar mensajes u oficios en las direcciones que se le pida. • Realizar depósitos bancarios cuando se lo amerite.
Marketing-Ventas	Jefe de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel como ingeniero comercial o marketing • Experiencia mínima 3 años en áreas de ventas. • Manejo de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar información al gerente y administrador; de los procesos que se encuentran a su cargo. • En coordinación con el administrador y gerente realizar estudios de mercado para encontrar nuevas plazas de distribución. • Junto con los supervisores de ventas realizar estrategias que maximicen

			<p>las visitas cubiertas por vendedores e impulsores.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar en coordinación con el gerente, administrador y contador estrategias de mercadotecnia.
	Promotor de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller. Experiencia mínima 3 años en áreas de ventas. Experiencia en promoción de productos. Manejo y coordinación de rutas de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Encargarse de visitar a los puntos de venta (clientes) que tengan un mayor ticket de compra. Cumplir las rutas y puntos de ventas que les han sido asignados. En coordinación con los jefes de almacenamiento, y ventas, asesorarse de que los productos que se encuentran disponibles para la distribución.
	Vendedora	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller. Experiencia en atención al cliente. Experiencia en ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Atender a los clientes que llegan a comprar los productos cárnicos. Realizar diferentes cortes de carnes. Chequear que los frigoríficos estén abastecidos de productos. Cobrar por los productos vendidos.

Operacional y faenamiento	Operadores de camal	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en cortes de patas y cabezas, desollados, eviscerados, y fisurado de reses. • Ser de sexo masculino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cortes a los animales con herramientas adecuadas a los mismos. • Extracción de los órganos internos de los animales.
	Empacadores	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en cortes de reses • Experiencia en empacamiento de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empacar productos cárnicos de acuerdo al precio de venta. • Realizar cortes de carne y empacarlos de acuerdo al tipo y calidad de la misma.
	Veterinario	<ul style="list-style-type: none"> • Título de veterinario. • Experiencia en el chequeo de animales bovinos. • Experiencia en manejo de plagas 	<ul style="list-style-type: none"> • Chequear la carne faenada para determinar su estado orgánico y sanitario. • Dar informe semanal de los estados orgánicos de las carnes que se faenaran.
	Técnico	<p>Título de tercer nivel en ingeniería, mecánica, automotriz.</p> <p>Experiencia en reparación de motores, maquinarias a diésel, eléctricas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reparar y dar mantenimiento motor a diésel, eléctricos.

Almacenamiento y Logística	Jefe de logística y almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Experiencia en conocimientos de razas de ganados. • Experiencia en manejo de corralaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los animales cumplan condiciones establecidas por AGROCALIDAD. • Verificar el buen trato de la mercadería en el tiempo que se encuentra almacenado, como en los momentos se despacha en los carros distribuidores. • Verificar que el personal que tiene bajo su autoridad, como el personal que interviene en el momento de cargar y descargar la mercadería, cuenten con las herramientas necesarias y adecuadas para realizar con un mayor desenvolvimiento las acciones encomendadas. • Dar información del stock de mercadería cuando los superiores lo requieran. • Coordinar abastecimiento de mercadería en los carros distribuidores.
	Auxiliar de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Experiencia en conocimientos de razas de ganados. • Experiencia en manejo de corralaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operar en buen estado las herramientas o maquinas necesarias para el almacenamiento de las mercaderías. • Llevar un registro minucioso de las

			<p>mercaderías que entran y salen de la bodega.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenar la mercadería en las condiciones que requiriera o explique las características técnicas de cada tipo de ellas. • Monitorear y dar seguimiento a la mercadería, para asegurar que se encuentren en buen estado.
	Chofer	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir. • Experiencia en entrega de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar y entregar mercadería en diferentes puntos del cantón y fuera del mismo. • Cobrar dineros, en los que se requiera por la entrega de mercadería.
	Auxiliar de chofer	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Experiencia en despacho de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargar mercadería al carro distribuidor para la respectiva entrega. • Despachar mercadería desde el carro distribuidor a diferentes locales de comerciantes.

Fuente: Funciones personal
Elaborado por: Nancy Ortiz

CAPÍTULO IV
ESTUDIO TÉCNICO

4.1. Macro y micro localización

4.1.1. Macro localización.

La macro localización de un proyecto se refiere a la ubicación de la macro zona dentro de la cual se establecerá. En este caso, para la empresa estará ubicada en el cantón San Juan Bosco perteneciente a la provincia de Morona Santiago.

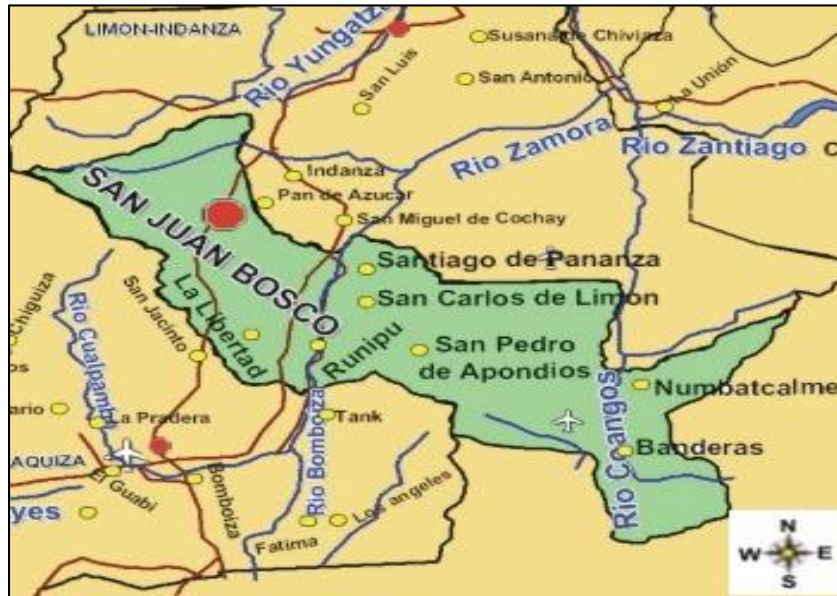


Figura 28. Macro localización del proyecto

Fuente: ViajandoX, 2015

Elaborado por: Nancy Ortiz

Aspectos geográficos

San Juan Bosco es uno de los doce cantones de la provincia de Morona Santiago, está ubicado en el sur oriente de la región amazónica ecuatoriana, con una extensión de 1.138 Km. 2; limita al norte con el cantón Limón Indanza, al sur con el cantón Gualaquiza y la república de Perú, al este con la república del Perú, y al oeste con los cantones Gualaceo y Sígsig de la provincia del Azuay. (COMAGA , 2015).

Aspectos económicos

Las actividades de la Población Económicamente Activa (PEA) del Cantón San Juan Bosco demuestran que las principales ocupaciones productivas son las del sector primario, y dentro de éste sobresalen: agricultura para el consumo familiar, la ganadería, y la minería, que se encuentra en la fase de exploración. La actividad ganadera es la de mayor importancia La calidad del ganado ha experimentado un proceso de mejoramiento y selección, se ha obtenido un cruce de ganado mestizo con las razas charoláis y *brown swiss*. La comercialización del ganado es a nivel de finca o en la feria semanal de la parroquia Indanza, a la que concurren

los productores del cantón San Juan Bosco y los del cantón Limón Indanza. Según la encuesta realizada a los ganaderos y comerciantes, semanalmente se comercializa varas cabezas de ganado.

4.1.2. Micro localización.

La micro localización indica cuál es la mejor alternativa de instalación del proyecto dentro de la macrozona elegida. Para la instalación de la empresa, se dispone de un terreno de 2500 m², que se encuentra ubicado en la zona oriente del GAD municipal, sobre la Avenida Prados, esquina con calle la Pradera en la Colonia San Pablo de las Salinas. Dicho terreno colinda al norte con la calle Planicie; al sur con la unidad habitacional Parque San Pablo; al este con la calle Meseta y al Oeste con la Avenida Prados.

4.2. Factores que determinan el tamaño

4.2.1. Tamaño.

El tamaño del proyecto tiene relación con la capacidad de producción que será destinado para la venta, en el caso de la empresa estará condicionado por la cantidad de consumidores que acudirán a la compra de ganado vacuno faenado. En este grupo de demandantes se encuentran los consumidores finales y comerciantes.

Según el estudio de mercado, se determinó que aproximadamente existe una demanda insatisfecha de 133.886,93 kg de carne anuales, por tanto, la capacidad de producción y todo lo que tenga que ver con herramientas, maquinarias, personal, e infraestructura estarán instaladas, compradas o arrendadas en capacidad y condiciones para producir 133.886,93 kg de carne durante los próximos cinco años.

4.2.1.1. Capacidad instalada.

La empresa contará con amplias instalaciones y desarrollará sus actividades en una edificación de 2 plantas, en la primera planta está compuesto por:

- 1 estacionamiento que permitirá el descargue de las reses.
- 1 galpón, para el ingreso de las reses, en donde se procederá al tomar el peso y el chequeo de los animales.
- 2 salas de faenamamiento.
- Baños.
- Sala de espera.

En el segundo piso la empresa contara con: las oficinas administrativas, cafetería, salón de reuniones y baños.

4.2.1.2. Capacidad ocupada.

El proyecto de inversión contempla que en el año de operaciones la planta opera a una capacidad del 40%. De la misma manera, se proyecta que la distribuidora producirá al 50% para el 2016, al 75% para el 2017, al 85% para el 2018, y estará produciendo al 100% de la demanda insatisfecha para el 2019.

Tabla 21. Plan de producción para los cinco primeros años.

Año	Capacidad de Producción	
	Porcentaje	Kg
2015	40	53554,77
2016	50	66943,47
2017	75	100415,20
2018	85	113803,89
2019	100	133886,93

Fuente: Proyecciones

Elaborado por: Nancy Ortiz

4.3. Ingeniería del proyecto

En este apartado se presentará los tipos de productos y servicios que se ofertaran, sus procesos productivos, sus necesidades de recursos físicos y humanos; y la distribución del espacio donde funcionará la distribuidora.

4.3.1. Productos y servicios.

La distribuidora ofrecerá productos que estarán a disposición de los habitantes del cantón San Juan Bosco, como de otros cantones y provincias.

Productos

La distribuidora ofertará los siguientes productos cárnicos: Carne de res, Lomo fino, Costilla, Vísceras, Hueso, Pulpa, Carne molida, Hueso carnudo, Hígado, Patas.

4.3.1.1. Procesos de producción.

A continuación, se presenta los procesos productivos de cada producto que se venderá, sin embargo, se presentará primero, los procesos de faenamiento ex ante que se requiere para cada producto.

4.3.1.1.1. Proceso de faenamiento.

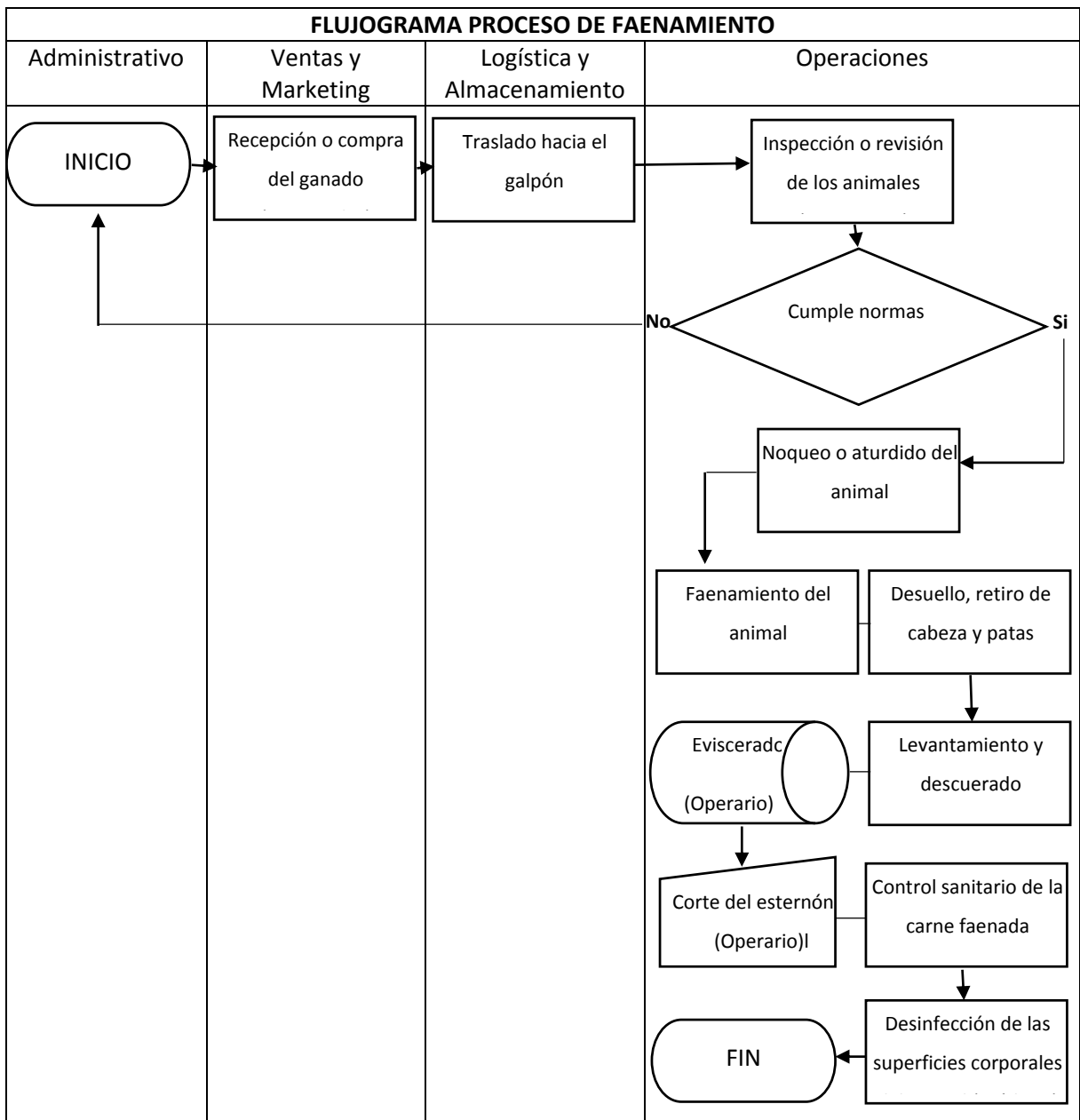


Figura 29. Proceso de faenamiento de bovinos

Fuente: Flujograma

Elaborado por: Nancy Ortiz

4.3.1.1.2. Procesos de producción

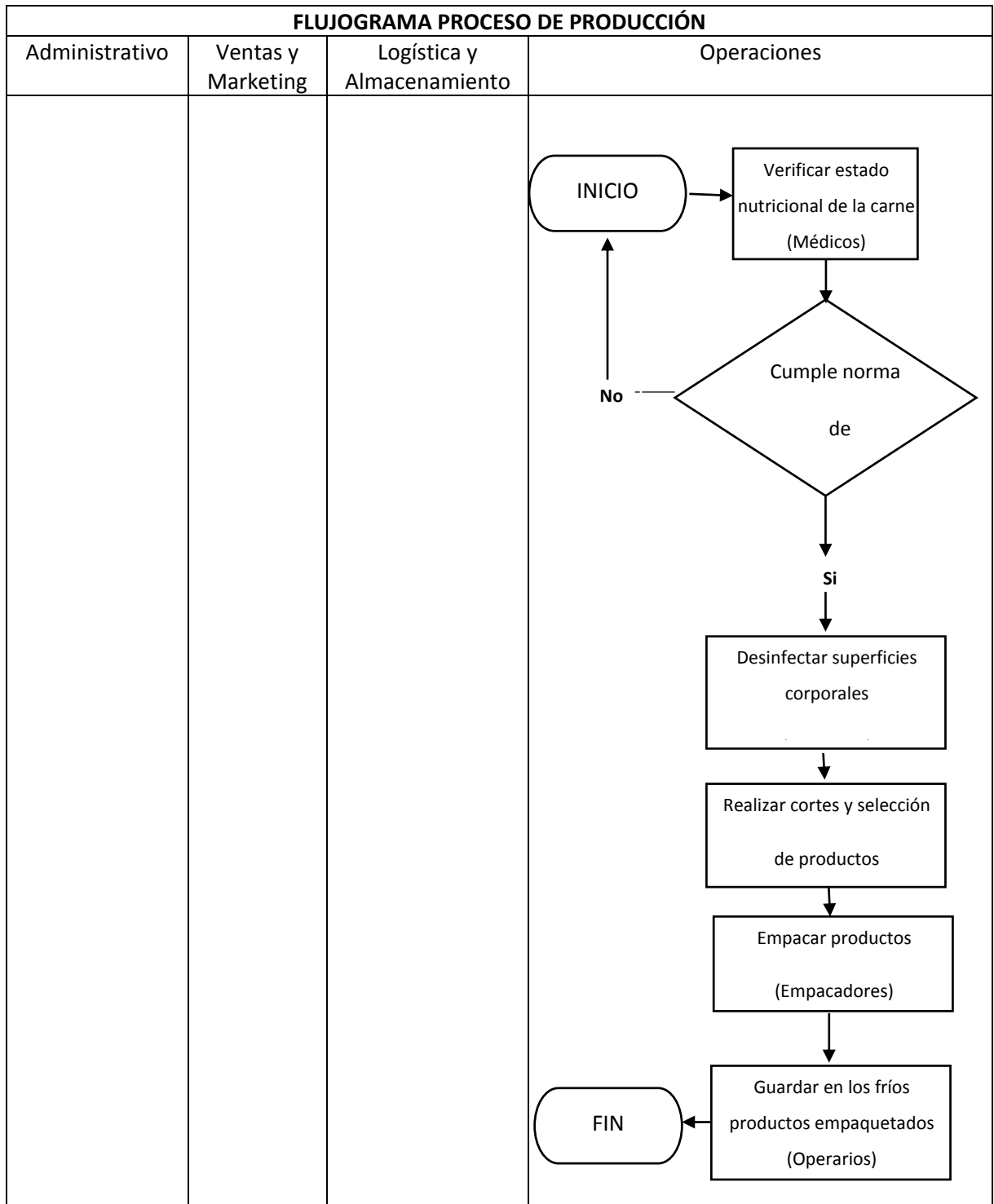


Figura 30. Proceso de producción

Fuente: Flujograma

Elaborado por: Nancy Ortiz

4.3.1.1.3. Proceso de logística y distribución.

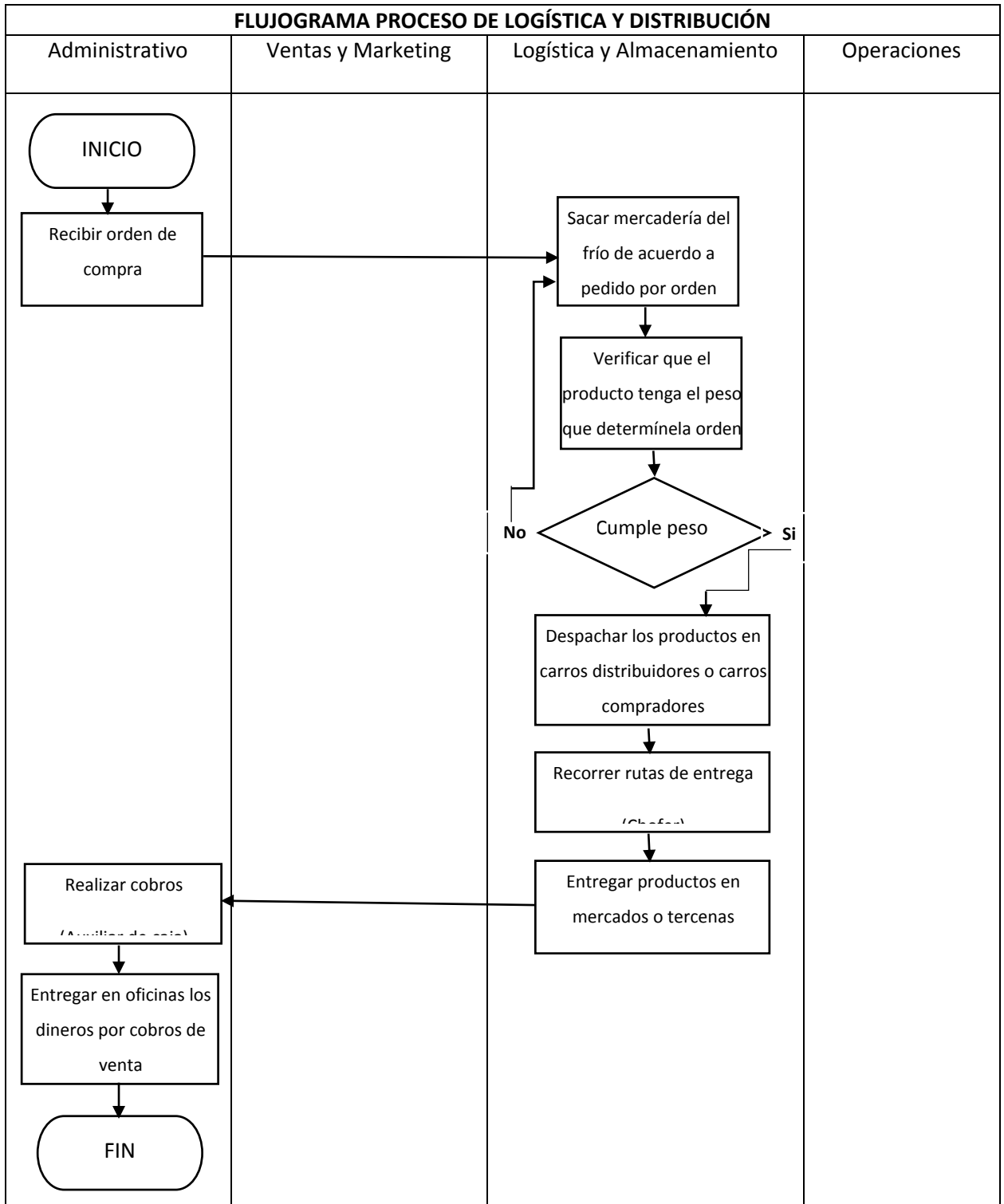


Figura 31. Proceso de distribución

Fuente: Encuesta a consumidores y comerciantes de ganado vacuno

Fuente: Flujograma

Elaborado por: Nancy Ortiz

4.4. Necesidades del proyecto

4.4.1. Infraestructura.

Las especificaciones de construcción para la instalación de la empresa, en un espacio de 1000 m², corresponden a los parámetros de costos establecidos por profesionales de la construcción en el que se incluyen, para este caso en específico, los siguientes sistemas de construcción:

Tabla 22. *Sistemas de construcción.*

Partida	Cantidad/ m ²	Costo m ²	Costo total
Terreno	950	25,00	23750,00
Construcción Galpón industrial	250	190,00	47500,00
Estructura del sistema de movilidad	200	45,00	9000,00
Adecuación sistema de frio	50	280,00	14000,00
Áreas de corrales	120	15,00	1800,00
Áreas de oficinas	150	35,00	5250,00
Total			101300,00

Fuente: Sistema construcción

Elaborado por: Nancy Ortiz

Cabe señalar que los precios antes indicados incluyen costos indirectos, la utilidad de contratistas y mano de obra.

4.4.2. Maquinaria y equipo.

4.4.2.1. Equipos de computación.

La distribuidora utilizará tres computadoras de escritorios y una portátil, con softwares actualizados que permitan manejar, organizar y planear el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa.

Tabla 23. *Equipos de cómputo*

Descripción	Cantidad	Precio/ u	Precio Total
Computadoras	7	750,00	5250,00
Laptops	2	550,00	1100,00
Impresora / copiadora	1	750,00	750,00
Proyector	1	800,00	800,00

Fuente: Equipos cómputo

Elaborado por: Nancy Ortiz

4.4.2.2. Muebles, archivadores y suministros de oficina.

Así mismo, para el desempeño de actividades de los directivos, se adquirirán muebles operativos y archivadores, así como también, será necesario la adquisición de suministros de oficina para que los encargados de los departamentos realicen sus gestiones correctamente.

Tabla 24. Muebles de oficina

Rubro	Descripción	Cantidad	Precio/ u	Precio Total
Equipos de oficina	Computadoras	7	750,00	5250,00
	Laptops	2	550,00	1100,00
	Impresora / copiadora	1	750,00	750,00
	Proyector	1	800,00	800,00
Muebles de oficina	Archivadores	5	170,00	850,00
	Sillas modulares	5	80,00	400,00
	Escritorios	5	120,00	600,00
	Sillas de espera	1	200,00	200,00
Suministro de oficina	Papelería	1	200,00	200,00

Fuente: Muebles oficina
Elaborado por: Nancy Ortiz

4.4.3. Área operativa.

4.4.3.1. Maquinaria y herramientas operativas.

A continuación, se detalla cada una de las herramientas y equipos que son necesarios para que la empresa desarrolle sus actividades.

Tabla 25. *Herramientas y equipos*

Equipos y herramientas	cantidad	precio	Total
Bascula para carne	1	1500,00	1500,00
Bascula ganado pie piso	1	1350,00	1350,00
Noqueador neumático	1	920,00	920,00
Cortadora de cuernos doble asta	2	91,00	182,00
Cortadora de patas	2	62,00	124,00
Cortadora de lenguas pinzas	2	118,00	236,00
Atadora de rectos	1	65,00	65,00
Sierras eléctricas	3	201,00	603,00
Estimulador eléctrico	1	238,00	238,00
Cuchillos	10	44,50	445,00
Mesa deshuesar	1	1185,00	1185,00
Plataformas a nivel	1	882,00	882,00
Compresor de aire	1	622,00	622,00
Puerta giradora para aturdimiento	1	2010,00	2010,00
Rieles metros	5	308,00	1540,00
Ganchos acero inoxidable	45	22,00	990,00
Grilletes	45	19,00	855,00
Tanques	5	82,00	410,00
Tecle eléctrico, para carga de canal	2	520,00	1040,00
Total			15197,00

Fuente: Herramientas y equipos

Elaborado por: Nancy Ortiz

	Bacula de carne		Pinzas
	Bacula de peso de pie.		Sierra eléctrica
	Noqueador neumático,		Compresor de aire
	Cortadora de huesos		Grilletes
	Tecle eléctrico		Plataformas

Figura 32. Modelos de herramientas y equipos

Fuente: Equipos

Elaborado por: Nancy Ortiz

4.4.3.2. Materias primas e insumos.

Para el caso de la empresa su principal material constituye la carne de res, la cual es adquirida en pie al peso, en donde los principales proveedores de este producto serán los ganaderos de la zona. En el país el precio referencial es de 0.65 centavos la libra de ganado vacuno en pie. Sin embargo, la empresa faenadora plantea comprar las reses a un precio de \$ 0.90 centavos o con la finalidad de que los ganaderos acudan a la empresa a vender sus reses y eliminar intermediarios que en muchos de los casos le pagan un valor inferior al precio referencial.

Tabla 26. *Materia prima.*

Tipo de carne	1Kg (\$)	Cantidad	Costo en dólares
Res	1,98	284	562.32

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nancy Ortiz

A continuación, se presentan los respectivos insumos necesarios para que la empresa pueda operar.

Tabla 27. *Insumos.*

Insumos	Costo mensual
Agua	100,00
luz	150,00
Gas	200,00
Reparación y mantenimiento	100,00
lubricantes	400,00
Teléfono	50,00
Total	1000,00

Fuente: Insumos

Elaborado por: Nancy Ortiz

4.4.4. Recursos humanos.

Para realizar los procesos u actividades que se llevarán a cabo dentro de la distribuidora, además de los recursos físicos que se han mencionado en los párrafos anteriores, será necesario disponer de recursos humanos, tanto en la parte administrativa como en operativa.

Por ello, a continuación, se enlistan los recursos humanos necesarios:

4.4.4.1. Áreas administrativas.

Dentro de esta aérea estarán los recursos humanos que desempeñarán sus funciones dentro de cada departamento.

Tabla 28. *Personal para las áreas administrativas.*

Área	Cargo	Salario
Administrativa	Gerente	500,00
	Jefe administrativo	400,00
	Jefe Financiero	400,00
	Tesorera	375,00
	Secretaria	375,00
Ventas y marketing	Jefe de ventas y marketing	400,00
	Vendedora	375,00
	Promocionador	375,00

Fuente: Personal área administrativa

Elaborado por: Nancy Ortiz

4.4.4.2. Áreas operativas.

De la misma manera dentro de esta área, corresponde a los operarios, faenadores, técnicos, médicos, y auxiliares.

Tabla 29. Personal para las áreas operativas.

Área	Cargo	Salario
Operativa	Jefe de operaciones	400,00
	Técnico en sistemas	450,00
	Veterinario	400,00
	Operador de camal 1	400,00
	Operador de camal 2	400,00
	Empacador 1	375,00
	Empacador 2	375,00
	Logística y almacenamiento	Jefe de logísticas
Auxiliar de bodega		375,00
Chofer		400,00
Auxiliar de chofer		375,00

Fuente: Áreas operativas

Elaborado por: Nancy Ortiz

Distribución de la planta

La distribuidora estará dividida en 5 áreas, las mismas que estarán conformada por las siguientes áreas:

- *Área administrativa:* Dentro de esta área se encontrarán los departamentos administrativos tales como; gerencia, ventas, secretariado, administrativo, sala de reuniones.
- *Área operativa:* En esta área se desarrollarán los procesos de faenamiento, empaquetado, enfriamiento, despacho de productos, lavado y pesaje.
- *Área de almacenamiento o corral:* Dentro de esta área, se mantendrá a los animales en pie, una vez que han cumplido los requisitos pre-faenamiento.
- *Área de carga:* Esta área será destinada tanto para la carga del producto para sus respectivos destinos, como para la recepción del ganado faenado por sus respectivos dueños.

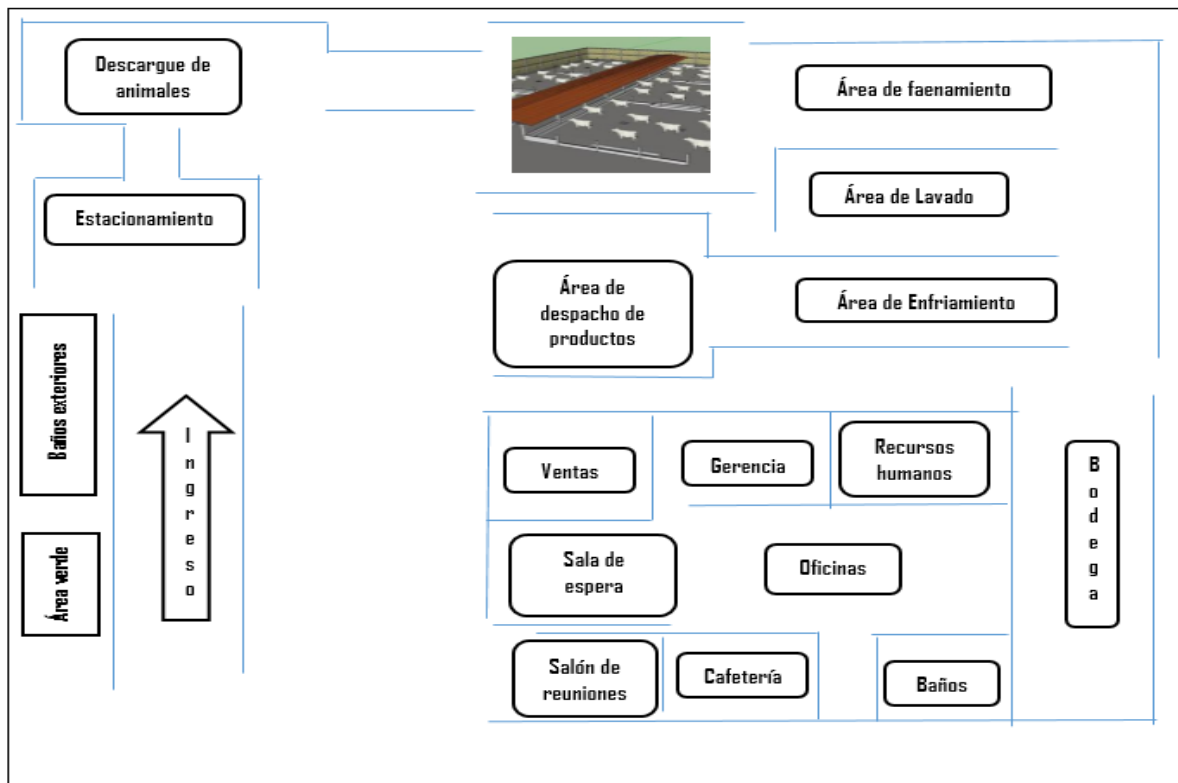


Figura 33. Distribución de instalaciones

Fuente: Flujograma

Elaborado por: Nancy Ortiz

CAPÍTULO V
ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

5.1. Inversión

5.1.1. Inversión Fija.

En este punto se incluirán todas las inversiones que tienen que ver con la implementación de maquinarias, equipos, herramientas, y otros que la empresa necesita para funcionar. En la siguiente tabla, se presenta las inversiones mencionadas:

Tabla 30. *Inversión Fija de la distribuidora.*

Rubro	Descripción	Cantidad	Precio/ u	Precio Total
Equipos de oficina	Computadoras	7	\$ 750,00	\$ 5.250,00
	Laptops	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
	Impresora / copiadora	1	\$ 750,00	\$ 750,00
	Proyector	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Muebles de oficina	Archivadores	5	\$ 170,00	\$ 850,00
	Sillas modulares	5	\$ 80,00	\$ 400,00
	Escritorios	5	\$ 120,00	\$ 600,00
	Sillas de espera	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Maquinaria y herramientas	Bascula para carne	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
	Bascula ganado pie piso	1	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
	Noqueador neumático	1	\$ 920,00	\$ 920,00
	Cortadora de cuernos doble asta	2	\$ 91,00	\$ 182,00
	Cortadora de patas	2	\$ 62,00	\$ 124,00
	Cortadora de lenguas pinzas	2	\$ 118,00	\$ 236,00
	Atadora de rectos	1	\$ 65,00	\$ 65,00
	Sierras eléctricas	3	\$ 201,00	\$ 603,00
	Estimulador eléctrico	1	\$ 238,00	\$ 238,00
	Cuchillos	10	\$ 44,50	\$ 445,00
	Mesa deshuesar	1	\$ 1.185,00	\$ 1.185,00
	Plataformas a nivel	1	\$ 882,00	\$ 882,00
	Compresor de aire	1	\$ 622,00	\$ 622,00
	Puerta giradora para aturdimiento	1	\$ 2.010,00	\$ 2.010,00
	Rieles metros	5	\$ 308,00	\$ 1.540,00
	Ganchos acero inoxidable	45	\$ 22,00	\$ 990,00
	Grilletes	45	\$ 19,00	\$ 855,00
	Tanques	5	\$ 82,00	\$ 410,00
	Teclé eléctrico, para carga de canal	2	\$ 520,00	\$ 1.040,00
	Total			

Fuentes: Capítulo 3. Tablas (18, 19, 20, y 21)

Elaborado por: Nancy Ortiz

5.1.2. Inversión en activos intangibles.

En este tipo de inversión se registran los gastos realizados por gestión de permisos, y legal para la implementación de la distribuidora. A continuación, se presenta estos rubros:

Tabla 31. *Inversión Intangible de la distribuidora*

Rubro	Descripción	Cantidad	P/ u	Precio Total
Gastos de constitución	Registro de constitución	1	\$ 300,00	\$ 300,00
	Nombramiento de representante legal	1	\$ 250,00	\$ 250,00
	Patentes municipales	1	\$ 600,00	\$ 600,00
	Servicios de abogados	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Permisos	Ministerio de Salud Pública	1	\$ 250,00	\$ 250,00
	Bomberos	1	\$ 120,00	\$ 120,00
	Agrocalidad	1	\$ 230,00	\$ 230,00
	Súper de compañías	1	\$ 230,00	\$ 230,00
	Ministerio del ambiente	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Total				\$ 2.560,00

Fuente: Capítulo 3. Tabla 17

Elaborado por: Nancy Ortiz

5.1.3. Capital de trabajo.

Sabiendo que los primeros meses de funcionamiento, posiblemente la empresa tendrá poco flujo de clientes hasta que sus servicios se posicionen y difundan en la ciudad de Cuenca, se ha destinado un rubro que permitirá provisionar los primeros seis meses de gastos en salarios, servicios básicos y algunos otros gastos corrientes. Por lo dicho, a continuación, se presenta una tabla que contiene los gastos corrientes que son necesarios para un periodo de 6 meses:

Tabla 32. *Inversión inicial de trabajo de la distribuidora.*

Capital de trabajo	Mensual	Meses	Total
Materia Prima.	\$ 4.156,25	12	\$ 49.875,00
Mano de obra directa.	\$ 5.537,34	12	\$ 66.448,04
Costos administrativos.	\$ 1.086,79	12	\$ 13.041,48
Costos operacionales.	\$ 6.007,34	12	\$ 72.088,04
<i>Total</i>			\$ 201.452,56

Fuente: Anexos. Tablas (22, 23 y 24); Capítulo 5. Tablas (6, 7 y 8)

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 33. *Inversiones necesarias para que la empresa opere, y su porcentaje con respecto a la inversión total.*

Rubro	Valor	Porcentaje
Activos fijos	\$ 25.147,00	11,56%
Activos intangibles	\$ 2.560,00	1,18%
Capital de trabajo	\$ 214.604,45	87,26%
Total	\$ 242.311,45	100%

Fuente: Capítulo 5. Tablas (1,2 y 3)

Elaborado por: Nancy Ortiz

5.1.3.1. Costos.

Para poner en práctica los servicios de faenamiento, venta y comercialización de carne, la distribuidora incurrirá en costos administrativos, costos de comercialización y ventas, y costos operacionales. Razón por la cual, se desarrolla una proyección para cinco años de todos estos costos, los mismos que serán ajustados a la inflación promedio esperada⁸.

A continuación, se presenta los egresos:

⁸ La inflación que se utiliza, es un promedio de la inflación que ha determinado el INEC en los últimos cinco años.

5.1.3.1.1. Costos administrativos

Aquí se presentan costos administrativos, que tiene que ver con sueldos de la nómina administrativa, internet, consumo telefónico, y otros⁹, que se incurrirán en los próximos cinco años. A continuación, se presenta los costos mencionados:

Tabla 34. Costos administrativos¹⁰

Rubro	Mensual	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldos	\$ 3.006,26	\$ 1.928,72	\$ 1.993,67	\$ 2.060,82	\$ 2.130,23	\$ 2.201,98
Beneficios de ley	\$ 569,94	\$ 756,07	\$ 781,53	\$ 807,86	\$ 835,06	\$ 863,19
Teléfono	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 620,21	\$ 641,10	\$ 662,69	\$ 685,01
Suministros de oficina	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 372,12	\$ 384,66	\$ 397,61	\$ 411,00
Depreciación	\$ 783,06	\$ 9.396,70	\$.396,70	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70
Amortización	\$ 126,13	\$ 1.513,60	\$ 1.642,17	\$ 1.944,15	\$ 2.301,66	\$ 2.724,92
Total	\$ 3.656,20	\$ 13.041,48	\$ 3.164,24	\$ 13.291,13	\$ 13.422,30	\$ 13.557,88

Fuente: Costos administrativos

Elaborado por: Nancy Ortiz

5.1.4.1. Costos de comercialización y ventas.

Estos costos están relacionados con los sueldos y beneficios del jefe de ventas, el transporte, publicidad, e imprevistos que se tengan que pagar por alguna necesidad de urgencia.

Tabla 35. Costos de comercialización y ventas.

Rubro	Mensual	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldos	\$ 89.80	\$ 1,077.55	\$ 1,113.84	\$ 1,151.35	\$ 1,190.13	\$ 1,230.21
Beneficios de ley	\$ 47.49	\$ 569.94	\$ 589.13	\$ 608.97	\$ 629.48	\$ 650.69
Transporte	\$ 700.00	\$ 8,400.00	\$ 8,682.91	\$ 8,975.35	\$ 9,277.64	\$ 9,590.11
Imprevistos	\$ 258.70	\$ 3,104.40	\$ 3,208.96	\$ 3,317.03	\$ 3,428.75	\$ 3,544.23
Publicidad	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 372.12	\$ 384.66	\$ 397.61	\$ 411.00
Total	\$ 6.940,14	\$ 13,151.88	\$ 13,594.84	\$ 14,052.71	\$ 14,526.01	\$ 15,015.24

Fuente: Sueldos y salarios

Elaborado por: Nancy Ortiz

⁹Dentro de estos gastos administrativos no se contabiliza los gastos de servicios básicos como el agua, y la luz, dado la planta de operaciones utiliza cantidades enormes de estos recursos, y deben entrar como gasto de operación.

¹⁰Para ver la determinación de los sueldos y beneficios de ley, dirigirse a anexos.

5.1.4.2. Costos operacionales o de producción.

En este grupo de gastos se incluyen los sueldos, beneficios de ley, servicios básicos, y otros gastos que se requieren para los procesos operativos de faenamiento. A continuación, se presenta lo mencionado:

Tabla 36. Costos operacionales.

Rubro	Mensual	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldo Neto	\$ 3.961,56	\$ 47.538,75	\$ 49.139,86	\$ 50.794,89	\$ 52.505,66	\$ 54.274,05
Beneficios de ley	\$ 1.575,77	\$ 18.909,29	\$ 19.546,16	\$ 20.204,47	\$ 20.884,96	\$ 21.588,36
Agua	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.721,25	\$ 3.846,58	\$ 3.976,13	\$ 4.110,05
Luz	\$ 170,00	\$ 2.040,00	\$ 2.108,71	\$ 2.179,73	\$ 2.253,14	\$ 2.329,03
Materia prima	\$ 4.322,92	\$ 51.875,00	\$ 53.623,19	\$ 73.549,98	\$ 75.661,36	\$ 78.211,14
Total	\$ 6.007,34	\$ 123.963,04	\$ 128.139,15	\$ 150.575,65	\$ 155.281,25	\$ 160.512,63

Fuente: Costos operacionales

Elaborado por: Nancy Ortiz

5.1.4.3. Costos de financiamientos.

5.1.4.3.1. Estructura del Financiamiento.

Las fuentes de financiamiento necesarias para la inversión del proyecto se obtendrán mediante aportaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Juan Bosco, por un monto de USD 327.356,66 y adicionalmente se recurrirá a un crédito bancario de USD 10.000,00 para un plazo de 5 años, con una tasa de 17% mensual. Como se puede ver en la siguiente tabla, la inversión patrimonial cubrirá el 97% de la inversión total, mientras que el préstamo bancario solo cubrirá el 3%.

Tabla 37. Estructura del financiamiento.

Aportaciones	Total	Porcentaje
Inversión patrimonial	\$ 327.356,66	97%
Préstamo	\$ 10.000,00	3%
Total	\$ 337.356,66	100%

Fuente: Estructura financiamiento

Elaborado por: Nancy Ortiz

Los costos por financiamientos bancarios, serán por concepto de intereses, los mismos que se tiene que pagar por el crédito de USD 10.000 dólares que se solicitarán a la CFN (Corporación Financiera Nacional), a una tasa del 17% mensual, y para un plazo de cinco años, con cuotas de USD 248,00 mensuales. (Ver anexos)

Tabla 38. Costo de deuda.

Rubro	año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo inicial	-	\$ 10.000,00	\$ 8.612,91	\$ 6.970,74	\$ 5.026,59	\$ 2.724,92
Interés préstamo	-	\$ 1.595,21	\$ 1.340,14	\$ 1.038,16	\$ 680,64	\$ 257,39
Pago de capital del préstamo	-	\$ 1.387,09	\$ 1.642,17	\$ 1.944,15	\$ 2.301,66	\$ 2.724,92
Pago total del préstamo	-	\$ 2.982,31	\$ 2.982,31	\$ 2.982,31	\$ 2.982,31	\$ 2.982,31
Saldo final	\$ 10.000,00	\$ 8.612,91	\$ 6.970,74	\$ 5.026,59	\$ 2.724,92	\$ -

Fuente: Costo deuda

Elaborado por: Nancy Ortiz

Analizando los costos totales para el primer año de funcionamiento, podemos ver que más del 46% de esos costos, serán desembolsados por los costos operacionales, mientras que, el 53%, será por conceptos administrativos, y solo el 2% será por deuda bancaria.

Tabla 39. Costos totales.

Rubro	2016	%	2017	2018	2019	2020
Costos administrativos	\$ 13.041,48	9%	\$ 13.164,24	\$ 13.291,13	\$ 13.422,30	\$ 13.557,88
Costos de comercialización y ventas	\$ 13.151,88	9%	\$ 13.594,84	\$ 14.052,71	\$ 14.526,01	\$ 15.015,24
Costos operacionales	\$ 123.963,04	81%	\$ 128.139,15	\$ 150.575,65	\$ 155.281,25	\$ 160.512,63
Costos Financieros	\$ 2.982,31	2%	\$ 2.982,31	\$ 2.982,31	\$ 2.982,31	\$ 2.982,31
Total	\$ 153.138,72	100%	\$ 157.880,54	\$ 180.901,80	\$ 186.211,86	\$ 192.068,06

Fuente: Capítulo 5. Tablas (7, 8, 9).

Elaborado por: Nancy Ortiz

5.1.5. Costos fijos, variables y punto de equilibrio.

5.1.5.1. Costos Fijos.

Tabla 40. Estructuras de costos.

CONCEPTO	FIJO	VARIABLE	TOTAL
1. COSTO DE PRODUCCION			
a. Materia prima		\$ 51.875,00	\$ 51.875,00
b. Mano de obra directa		\$ 66.448,04	\$ 66.448,04
c. Gastos Generales de Fabricación		\$ 5.640,00	\$ 5.640,00
Agua		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Luz		\$ 2.040,00	\$ 2.040,00
SUBTOTAL		\$ 123.963,04	\$ 123.963,04
2. COSTO DE ADMINISTRACIÓN			
a. Sueldos	\$ 2.684,79		\$ 2.684,79
c. Materiales de Oficina	\$ 360,00		\$ 360,00
d. Dep. equipo de oficina	\$ 9.396,70		\$ 9.396,70
d. Otros (teléfono)	\$ 600,00		
SUBTOTAL	\$ 13.041,49		\$ 13.041,49
3. COSTO DE VENTA			
Agentes vendedores del servicio	\$ 1.647,49		\$ 1.647,49
Suministros de oficina	\$ 3.104,40		\$ 3.104,40
Publicidad	\$ 360,00		\$ 360,00
Combustible y mantenimiento	\$ 8.400,00		\$ 8.400,00
SUBTOTAL	\$ 13.511,89		\$ 13.511,89
4 COSTO FINANCIERO			
Intereses	\$ 1.595,21		\$ 1.595,21
SUBTOTAL	\$ 1.595,21		\$ 1.595,21
COSTO TOTAL	\$ 28.148,59	\$ 123.963,04	\$ 152.111,63

Fuente: Costos fijos

Elaborado por: Nancy Ortiz

5.1.5.2. Punto de equilibrio.

Una vez obtenidos los costos fijos, y costos totales, se obtiene el punto de equilibrio en ventas monetarias, los cuales nos indica que cantidad mínima debe venderse cada año para no incurrir en pérdidas. Es decir, en el punto de equilibrio los ingresos que obtenga la empresa al final de cada año se igualarán con los costos totales del mismo año, por lo que en este nivel de ventas todos los costos y gastos se habrán cubierto con los ingresos obtenidos por ventas, y no habrá ni pérdidas, ni ganancias. Sin embargo, dado que el objetivo de los socios que

aportaron es tener un margen de ganancias, las políticas de ventas, así como las funciones de todos los que trabajarán en la empresa, estarán lo más alejadas del punto de equilibrio.

Aplicando las siguientes formulas, tenemos:

$$P. Equi. unidades = \frac{CF}{PVu - CVu}$$

$$P. Equi. ventas = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

$$P. Equi. unidades = \frac{\$ 28.748,19}{\$ 2,80 - \$ 1,77}$$

$$P. Equi. ventas = \frac{\$ 28.748,19}{1 - \frac{123.963,04}{\$ 149.953,36}}$$

$$P. Equi. unidades = \$ 27.910,86$$

$$P. Equi. ventas = \$ 79.807$$

Donde:

CF = costos fijos totales

CVT = Costos variables totales.

VT = Ventas totales.

PVu = Precio variable unitario.

CVu = Costo variable unitario.

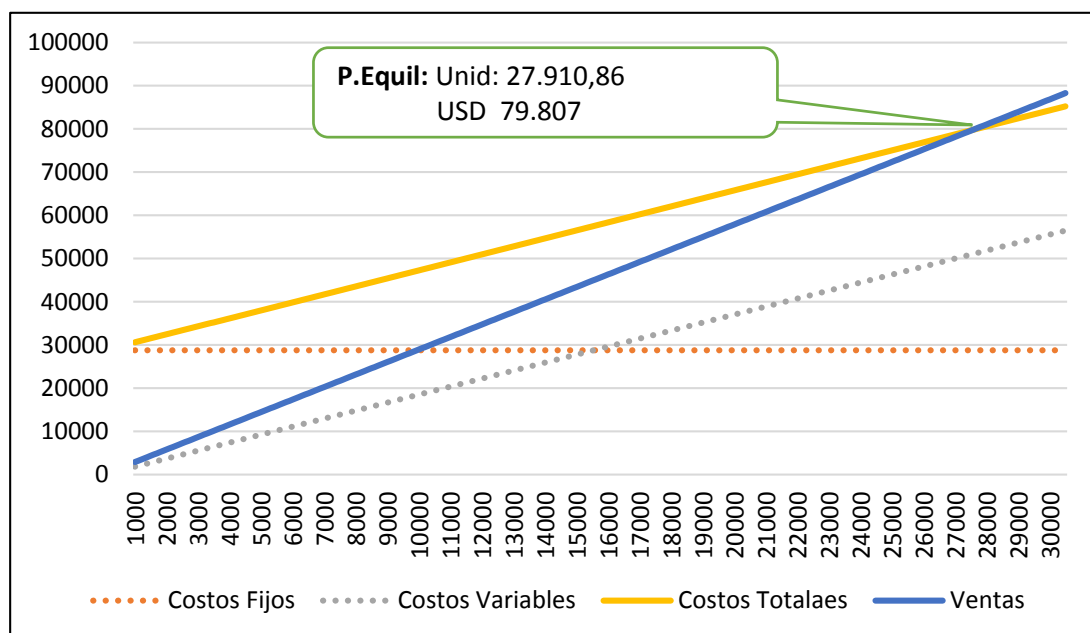


Figura 34. Tipo Punto de equilibrio en ventas (dólares), para el año 2016

Elaborado por: Nancy Ortiz

Como se puede ver en la figura anterior, la empresa para el primer año de funcionamiento debe vender como mínimo 27.910 kg de carne o tener ventas monetarias como mínimo de USD 79.068,01 para no incurrir en pérdidas económicas; sin embargo, el primer año no se obtendrá esa cantidad vendida, razón por la cual en ese año posiblemente incurrirá en pérdidas.

5.2. Estados financieros proyectados.

A continuación, se procede a proyectar los estados financieros, con el propósito de simular el proyecto; sin embargo, se debe aclarar que es solo una simulación, por lo que los valores pueden variar con los valores reales que obtenga la distribuidora una vez que funcione.

5.2.1. Balance general.

A continuación, se presenta el siguiente balance general cortados al 31 de diciembre de cada año proyectado:

Tabla 41. Balance general proyectado a cinco años, con cortes al 31 de diciembre de cada año

	Año 0	2016	%	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS							
Activos corrientes							
Bancos	\$ 208.349,66	\$ 83.923,42	38%	\$ 161.457,62	\$ 322.564,49	\$ 391.295,32	\$ 457.219,76
Cuentas por cobrar**		\$ 7.497,67	3%	\$ 9.687,92	\$ 15.021,61	\$ 17.598,22	\$ 21.401,50
Inventario		\$ 5.985,00	3%	\$ 6.186,69	\$ 8.569,55	\$ 8.814,27	\$ 9.111,31
Total de Activos Corrientes	\$ 208.349,66	\$ 97.406,09	45%	\$ 177.332,24	\$ 346.155,65	\$ 417.707,82	\$ 487.732,58
Activos no corrientes							
Activos Fijos	\$ 126.447,00	\$ 126.447,00	58%	\$ 117.050,30	\$ 107.653,60	\$ 98.256,90	\$ 104.660,20
Compra de nuevos activos		-				\$ 15.800,00	
(-) D. Acumulada depreciación de activos fijos		\$ 9.396,70		\$ 18.793,40	\$ 28.190,10	\$ 37.586,80	\$ 46.983,50
Activos intangibles	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	1%	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00
(-) A. Acumulada de activos intangibles		\$ 256,00		\$ 512,00	\$ 768,00	\$ 1.024,00	\$ 1.280,00
Total de Activos No Corrientes	\$ 129.007,00	\$ 119.354,30		\$ 100.304,90	\$ 81.255,50	\$ 78.006,10	\$ 58.956,70
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 337.356,66	\$ 216.760,39	100%	\$ 277.637,14	\$ 427.411,15	\$ 495.713,92	\$ 546.689,28

PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVOS

Pasivos Corrientes							
Cuentas por pagar		\$ 2.493,75	1%	\$ 2.577,79	\$ 3.570,65	\$ 3.672,61	\$ 3.796,38
15 % de utilidades a los trabajadores					\$ 10.955,43	\$ 15.300,85	\$ 25.334,45

Impuestos x pagar 25%				\$ 10.955,43	\$ 15.300,85	\$ 25.334,45	
Sueldos		\$ 86.429,99	40%	\$ 89.340,95	\$ 92.349,95	\$ 95.460,30	\$ 98.675,40
Administrativos		\$ 37.290,13		\$ 38.546,06	\$ 39.844,29	\$ 41.186,25	\$ 42.573,40
Operacionales		\$ 49.139,86		\$ 50.794,89	\$ 52.505,66	\$ 54.274,05	\$ 56.102,00
Beneficios de ley		\$ 45.372,57	21%	\$ 46.900,71	\$ 48.480,33	\$ 50.113,15	\$ 51.800,96
Administrativos		\$ 25.826,41		\$ 26.696,24	\$ 27.595,37	\$ 28.524,78	\$ 29.485,50
Operacionales		\$ 19.546,16		\$ 20.204,47	\$ 20.884,96	\$ 21.588,36	\$ 22.315,46
Total de Pasivos corrientes		\$ 134.296,30	62%	\$ 149.774,88	\$ 170.657,20	\$ 189.881,35	\$ 179.607,19
Pasivos No Corrientes							
Deuda LP	\$ 10.000,00	\$ 8.612,91	4%	\$ 6.970,74	\$ 5.026,59	\$ 2.724,92	\$ 0,00
Total de Pasivos No corrientes	\$ 10.000,00	\$ 142.909,21		\$ 156.745,61	\$ 175.683,79	\$ 192.606,28	\$ 179.607,19
TOTAL DE PASIVOS	\$ 10.000,00	\$ 277.205,51	128%	\$ 306.520,49	\$ 346.340,99	\$ 382.487,63	\$ 359.214,37
PATRIMONIO							
Capital aportado	\$ 327.356,66						
Utilidades netas		(\$ 60.445,12)	-28%	(\$ 28.883,36)	\$ 43.821,71	\$ 61.203,40	\$ 101.337,79
Utilidades retenidas					\$ 37.248,45	\$ 52.022,89	\$ 86.137,12
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 327.356,66	(\$ 60.445,12)		(\$ 28.883,36)	\$ 81.070,16	\$ 113.226,29	\$ 187.474,91
TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO	\$ 337.356,66	\$ 216.760,39	100%	\$ 277.637,14	\$ 427.411,15	\$ 495.713,92	\$ 546.689,28

Fuente: Capítulo 5; tablas (2, 6, 7, 8,10, y 17); Anexos: tabla, 23,
Elaborado por: Nancy Ortiz

Con respecto al balance general, se toma el primer año (2016) para hacer un análisis vertical. En él se encuentra que los activos corrientes representan un 45% del total de activos, mientras que los pasivos corrientes representan un 62% de total de pasivos, por lo cual se tendrán problemas en ese primer año para cubrir las deudas en el corto plazo. También llama la atención el porcentaje que representa a los activos fijos (58%), esto evidencia aún más que se trata de una empresa que tiene invertido como activos una buena cantidad de dinero. Con esto, queda claro que para este año la distribuidora contará con un 45% de activos que podrán convertirse en disponibles en un corto plazo.

5.2.2. Estado de resultados.

Esta herramienta permitirá saber si la distribuidora está perdiendo o ganando al final de cada período fiscal. Se proyectó el estado de resultados para cinco años, bajo los supuestos de que la inflación que se espera a los cinco años proyectados será en promedio de 3,37%¹¹.

Tabla 42. Estado de resultados de la distribuidora.

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 149.953,36	\$ 193.758,49	\$ 300.432,22	\$ 351.964,36	\$ 428.030,07
(-)Costo de Ventas	\$ 42.393,75	\$ 51.371,25	\$ 51.354,09	\$ 69.030,06	\$ 73.207,54
inventario inicial	\$ -	\$ 7.481,25	\$ 5.985,00	\$ 6.186,69	\$ 8.569,55
Mercadería	\$ 49.875,00	\$ 49.875,00	\$ 51.555,79	\$ 71.412,91	\$ 73.452,27
Inventario final	\$ 7.481,25	\$ 5.985,00	\$ 6.186,69	\$ 8.569,55	\$ 8.814,27
Utilidad Bruta	\$ 107.559,61	\$ 142.387,24	\$ 249.078,13	\$ 282.934,30	\$ 354.822,53
(-) gastos administrativos y ventas	\$ 83.281,68	\$ 85.761,79	\$ 88.325,42	\$ 90.975,41	\$ 93.714,64
(-) gastos operacionales	\$ 72.088,04	\$ 74.515,97	\$ 77.025,66	\$ 79.619,89	\$ 82.301,49
(-) Depreciaciones	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70
(-) Amortizaciones	\$ 256,00	\$ 256,00	\$ 256,00	\$ 256,00	\$ 256,00
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$ (57.462,81)	\$ (27.543,22)	\$ 74.074,34	\$ 102.686,31	\$ 169.153,70
(-) Gastos Financieros	\$ 2.982,31	\$ 1.340,14	\$ 1.038,16	\$ 680,64	\$ 257,39
Intereses	\$ 1.595,21	\$ 1.340,14	\$ 1.038,16	\$ 680,64	\$ 257,39
Amortizaciones	\$ 1.387,09	\$ 1.642,17	\$ 1.944,15	\$ 2.301,66	\$ 2.724,92
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ (60.445,12)	\$ (28.883,36)	\$ 73.036,18	\$ 102.005,66	\$ 168.896,31
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ 18.259,05	\$ 25.501,42	\$ 42.224,08
(-) 15% Utilidades a trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 10.955,43	\$ 15.300,85	\$ 25.334,45
(=) Utilidad Neta	\$ (60.445,12)	\$ (28.883,36)	\$ 43.821,71	\$ 61.203,40	\$ 101.337,79
(-) Dividendos	\$ -	\$ -	\$ 6.573,26	\$ 9.180,51	\$ 15.200,67
(=) Utilidades retenidas o acumuladas	\$ -	\$ -	\$ 37.248,45	\$ 52.022,89	\$ 86.137,12

Fuente: Estado resultados

Elaborado por: Nancy Ortiz

¹¹Esta inflación promedio se calculó en base a las inflaciones de los cinco años anteriores. (Ver anexos)

Como se puede ver en la tabla anterior la distribuidora comenzará operando con utilidades negativas en los dos primeros años (2016, 2017), esto podría deberse a los fuertes montos de inversión que realiza al comienzo de su operación, especialmente en activos fijos y también a las grandes cantidades de dinero por pago de deuda. En el segundo año, la utilidad también será negativa; sin embargo, se puede observar que el impacto será menor que el primer año, esto es los gastos de deuda acumulado que se pagan cada año, irán disminuyendo, dado que el préstamo solicitado tiene una amortización de tipo francesa es decir los primeros años se pagará un mayor monto de intereses. También se observa que, en los dos primeros años no se pagarán impuestos, utilidades a los trabajadores, ni dividendos por lo que las utilidades son negativas.

5.2.3. Flujo de caja.

El flujo de caja o flujo de tesorería como normalmente se le conoce, muestra los flujos de dinero que ocurren el parte operativo, financiera, y accionaria. A continuación, se presenta el flujo de caja de la distribuidora:

Tabla 43. *Flujo de caja de la distribuidora.*

	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Módulo 1. Saldo Operativo						
Ingreso en caja	\$	\$ 49.953,36	\$ 193.758,49	\$ 300.432,22	\$ 351.964,36	\$ 428.030,07
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 142.455,69	\$ 191.568,23	\$ 295.098,54	\$ 349.387,75	\$ 424.226,78
Total de ingresos por caja	\$ -	\$ 292.409,06	\$ 385.326,72	\$ 595.530,76	\$ 701.352,11	\$ 852.256,85
Egresos de efectivo						
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 83.281,68	\$ 85.761,79	\$ 88.325,42	\$ 90.975,41	\$ 93.714,64
Gastos operacionales	\$ -	\$ 72.088,04	\$ 74.515,97	\$ 77.025,66	\$ 79.619,89	\$ 82.301,49
Compra de activos fijos	\$ 126.447,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.800,00	\$ -
Compra de activos fijos intangibles	\$ 2.560,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.259,05	\$ 25.501,42	\$ 42.224,08
Utilidades trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.036,18	\$ 102.005,66	\$ 168.896,31
Total de egresos en caja	\$ 129.007,00	\$ 155.369,72	\$ 160.277,75	\$ 256.646,32	\$ 313.902,37	\$ 387.136,52
Saldo neto de caja	\$(129.007,00)	\$ 137.039,33	\$ 225.048,96	\$ 338.884,44	\$ 387.449,74	\$ 465.120,34
Módulo 2. Financiación externa						
Préstamos a largo plazo	\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de intereses	\$ -	\$ 1.595,21	\$ 1.340,14	\$ 1.038,16	\$ 680,64	\$ 257,39
Pago de capital	\$ -	\$ 1.387,09	\$ 1.642,17	\$ 1.944,15	\$ 2.301,66	\$ 2.724,92
Saldo neto de caja después de transacciones financieras	\$(119.007,00)	\$ 134.057,03	\$ 222.066,66	\$ 335.902,13	\$ 384.467,43	\$ 462.138,03
Módulo 3. Transacciones con el inversionista						
Patrimonio invertido	\$ 208.349,66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.573,26	\$ 9.180,51	\$ 15.200,67
Saldo neto de caja después de transacciones con los accionistas	\$ 89.342,66	\$ 134.057,03	\$ 222.066,66	\$ 329.328,88	\$ 375.286,92	\$ 446.937,36
Saldo acumulado de caja al final de año	\$ 89.342,66	\$ 134.057,03	\$ 222.066,66	\$ 329.328,88	\$ 375.286,92	\$ 446.937,36

Fuente: Flujo caja

Elaborado por: Nancy Ortiz

Para el año cero, anterior al primer año de funcionamiento de la empresa, se observa que los flujos son negativos, esto, como se dijo anteriormente, se debe a que la empresa gasta una fuerte suma de dinero en maquinarias, pero como es el año en donde recién comienza a prepararse para operar no tiene ingresos por ventas, respalda el flujo negativo de dinero. Pero para el año 2016, que es el año donde oficialmente comenzará a operar la distribuidora, se observa que los flujos operacionales positivos (USD 137.039). Esto indica que la distribuidora contará con este dinero para cubrir los costos de compra de mercadería, pago a los empleados, y los demás gastos administrativos y de ventas. En ese mismo año no tendrá problemas de liquidez para cubrir las obligaciones con los bancos y gastos de deuda. Finalmente, para ese primer año, una vez cubiertos los gastos operacionales, gastos de duda, y pagados los dividendos al accionista, tendrá un flujo de dinero positivo de USD 134.057. Se observa un crecimiento del flujo de inversión, a partir del 2016.

5.3. Evaluación del proyecto

Antes de poder evaluar la rentabilidad de los flujos económicos, es necesario determinar la tasa mínima aceptable de rendimiento, por ello, es necesario determinar la tasa de rendimiento del capital que proviene de las dos fuentes de financiamiento (capital aportado por los socios, y capital aportado por deuda bancaria).

5.3.1. Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).

Para calcular la TMAR, se tomó como dato de la inflación esperada, el promedio de la inflación de los últimos cinco años. Esta tasa se calcula sumando la tasa de inflación más una prima de riesgo que el inversionista considera que debe tener, este es un 10%. Con estos datos, se procede a calcular la TMAR.

$$TMAR = TASA DE INFLACION + PRIMA DE RIESGO$$

Tabla 44. Tasa mínima aceptable de riesgo.

TMAR	Tasa de inflación	Prima de riesgo
TMAR	3,37%	17%
TMAR		20,37%

Fuente: TMAR

Elaborado por: Nancy Ortiz

Una vez obtenida la tasa mínima de riesgo que el inversionista espera tener, se procede a calcular el costo ponderado de financiamiento total, que es la tasa a la cual se van a descontar los flujos de dinero, para traer a valor presente, y así obtener el VAN.

$$COSTO\ PONDERADO\ DEUDA = C.\ ESTIMADO * FACTOR\ DE\ PONDERACION$$

$$COSTO\ PONDERADO\ PATRIMONIO = C.\ ESTIMADO * FACTOR\ DE\ PONDERACION$$

$$COSTO\ PONDERADO\ TOTAL = C.\ PONDERADO\ PATRIMONIO + C.\ PONDERADO\ DEUDA$$

Tabla 45. Tasa de descuento.

Origen de los recursos	Costo estimado	Factor de ponderación	Costo ponderado
Patrimonio	20,37%	97%	20%
Deuda	17%	3%	1%
Costo ponderado		100%	21%

Fuente: Tasa descuento

Elaborado por: Nancy Ortiz

Por lo tanto, la tasa mínima aceptable de riesgo resultó ser de 21%, esto significa que esto es el rendimiento mínimo que deberá ganar la distribuidora para poder pagar el 17% de intereses bancarios.

5.3.2. Valor actual neto (VAN).

Una vez obtenido, la tasa de descuento procedemos a calcular el valor actual neto:

Tabla 46. Valor actual neto de los flujos de fondos de la Distribuidora (en Dólares).

Año	Flujo de Fondos	Factor de actualización (20%)	Flujo neto de fondos actualizados
0	\$ (337.356,66)	1,000	\$ (337.356,66)
1	\$ 134.057,03	0,998	\$ 133.785,87
2	\$ 222.066,66	0,996	\$ 221.169,21
3	\$ 335.902,13	0,994	\$ 333.867,95
4	\$ 384.467,43	0,992	\$ 381.366,18
5	\$ 462.138,03	0,990	\$ 457.483,03
	Total		\$ 1.190.315,57

Fuente: VAN

Elaborado por: Nancy Ortiz

El costo de oportunidad que se utilizó para descontar los flujos es la tasa de descuento calculado en el apartado anterior (21%). Como se puede observar, si todo marcha de acuerdo a los supuestos planteados anteriormente, la suma de los flujos que la distribuidora obtenga en un horizonte de cinco años, traídos a valor presente y a una tasa de 21%, será de USD 1.190.315,57. Hasta el momento se puede decir que el proyecto es viable económicamente.

Sin embargo, habría que ver en qué tiempo se recupera la inversión, y ver cuál es la tasa de rentabilidad del proyecto.

5.3.3. Tasa Interna de Retorno (TIR).

En esta tasa se iguala el valor actual de los ingresos de efectivo con el valor actual de egreso de efectivo. Por lo tanto, servirá para comparar con la tasa de costo de capital; así, si la primera es mayor a la segunda, el proyecto es rentable, y se estaría diciendo que el proyecto genera una mayor rentabilidad que el costo de oportunidad.

Tabla 47. *Tasa interna de retorno (Porcentajes).*

Tasas	Porcentaje
TIR	63%
TCK	21 %
TIR > TCK	Se acepta

Fuente: TIR

Elaborado por: Nancy Ortiz

Como se observa en la tabla anterior, la TIR es superior totalmente a la tasa de costo de capital (TCK), por lo que también se puede dar luz verde para la ejecución del proyecto. Es decir, el proyecto genera una rentabilidad mayor a la rentabilidad mínima aceptable.

5.3.4. Periodo de recuperación de la inversión (PRCI).

El período en el que se recupera la inversión es muy importante, para decidir si se implementa o no el mismo, debido a ello, puede haber proyectos que, aunque sean rentables pueden no serlo para inversionistas que no son pacientes; es decir, si la inversión de un proyecto se demora mucho en ser recuperado, esto podría desalentar a muchos inversionistas que tienen la oportunidad de invertir en un proyecto en donde recuperan la inversión inicial más rápido.

A continuación, se calcula una aproximación del tiempo de recuperación de la inversión:

Tabla 48. *Período de recuperación de la inversión realizada en la empresa.*

Periodo	FNE	FNE
	(Flujo Neto de Efectivo)	(Acumulado)
0	\$ (337.356,66) (b)	
1	\$ 133.785,87	\$ 133.785,87
2(a)	\$ 221.169,21(d)	\$ 354.955,07 (C)
3	\$ 333.867,95	\$ 688.823,02
4	\$ 381.366,18	\$ 1.070.189,20
5	\$ 457.483,03	\$ 1.527.672,23

Fuente: PRCI

Elaborado por: Nancy Ortiz

Siendo la inversión inicial de USD 337356,66 se puede notar que en el segundo año se recuperará la inversión inicial, dado que los flujos netos acumulados en el segundo año suman USD 354.955,07. Es decir, en este tipo de proyecto, se recupera la inversión en un corto plazo.

Para el cálculo del PRC, se utilizó la siguiente expresión matemática:

$$PRC = a + \frac{(b - c)}{d}$$

$$PRC = 2 + \frac{337.356,66 - 354.955,07}{221.169,21}$$

$$PRC = 1,92$$

$$PRC = 0,92 * 12 = 11,04 \rightarrow 11 \text{ meses}$$

$$PRC = 1 \text{ año y } 11 \text{ meses}$$

El período de recuperación de capital es de 1 año y 11 meses aproximadamente. Este dato indica que la inversión se recuperará en menos de 2 años. Es un tiempo razonable para el monto de inversión que se realizará.

5.3.5. Relación Beneficio Costo (RBC).

La RBC se interpreta como el valor obtenido en calidad de beneficio, por cada dólar invertido. Para la toma de decisiones se considera los siguientes parámetros:

- ✓ B/C mayor a 1, se puede realizar el proyecto
- ✓ B/C = 1, es indiferente realizar el proyecto
- ✓ B/C menor a 1, se debe rechazar el proyecto

Para el cálculo de la Relación Beneficio – Costo, se aplicó la siguiente expresión matemática:

$$RBC = \left(\frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Costos actualizados}} \right)$$

$$RBC = \left(\frac{\$ 775.128,46}{\$ 493.923,47} \right)$$

$$RBC = 1,56$$

La relación beneficio – costo de la distribuidora será mayor que 1, por lo tanto, evidencia y sustenta la rentabilidad del proyecto.

CONCLUSIONES

- En el cantón de San Juan Bosco, de 155 establecimientos comerciales registrados, el 4,52% realizan actividades comerciales al por mayor; mientras que, el 95.48% pertenece a pequeños comerciantes que se dedican a ejercer un comercio en menor escala. Por lo cual, la gran mayoría de pobladores del cantón utiliza el comercio como fuente de subsistencia, siendo la agricultura y la ganadería la fuente de donde obtienen los recursos para la venta.
- La ganadería es la principal actividad económica de la zona, existiendo un aproximado de 25 cabezas de ganado para cada Unidad de Producción Agrícola (UPA). Los principales destinos a los que se comercializan la carne de res, la leche y sus derivados son las siguientes: Cuenca, Indanza, Macas, Gualaquiza, Zamora y Loja.
- Existe una demanda insatisfecha anual de 1'385.947,98 kg de carne. Es importante señalar que el 88% del producto es demandado en los mercados principales de la ciudad de Cuenca, la diferencia del 12% de la demanda se destina el consumo local en la urbe del cantón San Juan Bosco. Tanto los comerciantes intermediarios de las tercenas cuencanas como los consumidores de la localidad San Juan Bosco exigen que el producto sea de calidad, a bajos precios y con entrega puntual.
- La empresa está organizada por cuatro departamentos: Administrativo (gerente, jefe administrativo, tesorería y secretaria), Ventas (vendedora en puesto y promocionadora del producto), Operativo (técnico, veterinario, operadores de camal y empacadores) y Almacenamiento (auxiliar de bodega, chofer y auxiliar de chofer) que abarca un total de 18 empleados con que contrataría la empresa para su funcionamiento durante el primer año con una capacidad del 40%.
- La empresa obtendrá un VAN positivo lo cual indica que el proyecto si es viable, y a esto se suma la TIR del 63%, un valor superior al TCK de 21%, lo que indica que el proyecto genera una rentabilidad mayor a la rentabilidad mínima aceptable. También se encontró que, de acuerdo al punto de equilibrio, la empresa debe tener ingresos por ventas como mínimo en USD 79.807 para no tener pérdidas económicas, ya que hasta ese nivel de ventas los ingresos generado igualan al total de costos.

RECOMENDACIONES

- La implementación del proyecto pues el mercado, tanto local como de la ciudad de Cuenca, tiene expectativas de un producto de calidad, mismo que, puede ser recomendado directamente al productor si es que se dispone de una empresa faenadora local.
- Es necesario buscar estrategias de precios o promociones, con el objetivo de fidelizar a los clientes locales como de otras ciudades (Gualaceo, Chordeleg y Paute), para expandir el producto a demandas insatisfechas no estudiadas.
- Es importante que en el proceso de implementación del proyecto se cuente con expertos en materia de faenamiento que puedan hacer recomendaciones técnicas para que la ingeniería de la planta de procesamiento sea la adecuada y que cumplan con los estándares de funcionalidad basados en su experiencia profesional.
- Una vez que inicie el negocio a funcionar será necesario que los directivos de la empresa, ejecuten las políticas y normas de calidad aplicadas a la conservación de la carne, dado que, con esta estrategia se estaría garantizando la calidad del producto exigido por los clientes. Además, es menester que la empresa estimule al productor exigiéndole producto de buena calidad con el fin de garantizar el producto y mejorar la producción de ganado vacuno.
- A pesar de que el proyecto sea rentable económica y financieramente, es necesario aplicar políticas de reutilización de las utilidades de los accionistas, ya que esto le permitirá incrementar la magnitud de la empresa, e invertir especialmente en maquinarias que sean más productivas, que realicen el mismo trabajo en menos tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y revistas:

- Baculima, E. (05 de 07 de 2012). (N. Haro, Entrevistador)
- Criollo Vega , M., & Huayllasaca Belesaca , L. (2012). *Guia de buenas practicas de manufactura aplicada a la seccion de carnicos y mariscos para la ciudad de Cuenca* . Cuenca : Universidad de Cuenca .
- Ecuador Estrategico . (2015). *Ecuador Estrategico* . Obtenido de Ecuador Estrategico : Ecuador Estrategico
- ESPAE gradute School of management. (2010). *Estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador*. Guayaquil: Global Entrepreneurship Monitor.
- Estrella, B. (18 de Marzo de 2014). Situación económica de los ganaderos del cantón San Juan Bosco. (N. Ortíz, Entrevistador)
- GAD Municipal de San Juan Bosco. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de San Juan Bosco*. San Juan Bosco: GAD Municipal de San Juan Bosco.
- GAD Municipal de San Juan Bosco. (2011). *Plan de Ordenamiento Territorial cantonal San Juan Bosco*. San Juan Bosco: GAD Municipal.
- Martinez Pedros , D., & Milla Gutierrez , A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral* . Madrid : Diaz Santos .
- Ramirez Padilla, D. (2013). *Contabilidad Administrativa: un enfoque estrategico para competir*. New York: Mc GrawHill.
- Unidad de Estadísticas Agropecuarias INEC. (2014). *Ecuensa de superficie y produccion continua*. Quito: INEC.
- Vasquez , E. (2000). *Vision y mision: relacionando la idea del proyecto y el grupo ejecutor* . Lima : Universidad del Pacifico .
- Vertice S.L. (2008). *Direccion Estrategica* . Madrid : Vertice S.L.

Páginas web:

- Agencia Nacional de Regulacion,Control y Vigilancia Sanitario. (marzo de 2012). *Agencia Nacional de Regulacion,Control y Vigilancia Sanitario*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulacion,Control y Vigilancia Sanitario: <http://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Clavijo Campos , G. (9 de febrero de 2014). *El Mercurio diario independiente de Cuenca*. Obtenido de El Mercurio diario independiente de Cuenca: <http://www.elmercurio.com.ec/417352-mercado-el-arenal-abandonado/#.VtdSZH1961t>
- COMAGA . (8 de Diciembre de 2015). *COMAGA(Consorcio de municipios Amazonicos y Galapagos)*. Obtenido de COMAGA(Consorcio de municipios Amazonicos y Galapagos): <http://www.comaga.org.ec/index.php/municipios/62-nuestros-socios/municipio-de-san-juan-bosco/561-gadm-del-canton-san-juan-bosco>
- Diario el Universo. (27 de octubre de 2015). *Diario el Universo*. Obtenido de Diario el Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/27/nota/5208830/anuncio-sobre-peligros-carne-embutidos-preocupa-industrias>
- El Telegrafo . (22 de marzo de 2015). *El Telegrafo* . Obtenido de El Telegrafo : <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-exportaria-65-millones-de-carne-de-res-en-2017>
- El Universo. (1 de junio de 2016). *El Universo*. Recuperado el 19 de febrero de 2017, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/01/nota/5611422/ecuador-es-segundo-pais-que-mas-emprende-mundo-negocios-no-se>
- INEC . (2010). *INEC*. Obtenido de INEC : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de INEC : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC_2015.pdf

- LIDERES . (16 de Febre de 2015). *LIDERES*. Obtenido de LIDERES: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>
- Maldonado , J., & Velasco , B. (20 de Mayo de 2015). *El Comercio* . Obtenido de El Comercio : <http://www.elcomercio.com/actualidad/costa-produccion-carnederes-ganado-consumo.html>
- Revista 20minutos. (28 de octubre de 2015). *Revista 20minutos*. Obtenido de Revista 20minutos: <http://www.20minutos.es/noticia/2590545/0/rajoy-desconoce/carne-debe-ingerirse/sanidad-recomienda-una-dos-veces/>
- Revista Líderes. (15 de marzo de 2015). *LIDERES*. Obtenido de LIDERES: <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-carnicos-ecuador.html>
- SINAGAP. (24 de Noviembre de 2015). *SINAGAP*. Obtenido de SINAGAP : <http://sinagap.agricultura.gob.ec/site-map/1-precios-de-productos/informaci%C3%B3n-estad%C3%ADstica-de-precios>
- Viajandox. (8 de diciembre de 2015). *Viajandox.com* . Obtenido de Viajandox.com : <http://www.viajandox.com/morona/san-juan-bosco-canton.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Perfil de la demanda

Tabla 49. Demanda.

Tipo de demandante	%	Nº
Comerciantes	2,16%	8
Consumidores finales de mercados	84,05%	311
Consumidores finales de San Juan Bosco	13,78%	51
Total	100,00%	370

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 50. Sexo de los demandantes.

Sexo	%	Nº
Masculino	40,54%	150
Femenino	59,46%	220
Total	100,00%	370

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 51.

Consumo de carne.

Opción	%	Nº
Si	99,7%	369
No	0,27%	1
Total	100,00%	370

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 52. Sustitos de la carne

Opción	%	Nº
Pollo	34,42%	127
Pescado	30,08%	111
Verduras/vegetales	13,82%	51
Otros	13,82%	51
Ninguno	7,86%	29
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 53. Lugar de procedencia de la carne

Opción	%	Nº
Costa	25,75%	95
Oriente	59,35%	219
Sierra	13,55%	50
Desconoce	1,36%	5
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 54. Proveedor de carne.

Opción	%	Nº
Intermediarios	89,16%	329
Directo al productor	10,84%	40
Producción propia	0,00%	0
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 55. Corte de ganado.

Opción	%	Nº
Lomo fino	26,56%	98
Falda	13,55%	50
Costilla	24,12%	89
Vísceras	3,25%	12
Hueso	9,49%	35
Carne molida	15,45%	57
Pulpa	7,59%	28
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 56. Preferencia de compra.

Opción	%	Nº
Canal	46,34%	171
Proporcionada	40,65%	150
Despostada	10,84%	40
Res completa	2,17%	8
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 57. Frecuencia de la compra de carne.

Opción	%	Nº
Diariamente	45,80%	169
Semanalmente	40,65%	150
Mensualmente	13,55%	50
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 58. Cantidad promedio de compra.

Opción	%	Nº
Menos de 1 kg.	51,76%	191
Entre 1 a 5 kg.	32,52%	120
Entre 6 a 10 kg.	6,78%	25
Entre 16 a 20 kg.	6,78%	25
Más de 20 kg.	2,17%	8
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 59. Cantidad promedio de compra.

Opción	%	Nº
Menos de 1 kg.	51,76%	191
Entre 1 a 5 kg.	32,52%	120
Entre 6 a 10 kg.	6,78%	25
Entre 16 a 20 kg.	6,78%	25
Más de 20 kg.	2,17%	8
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 60. Problemas con los proveedores.

Opción	%	Nº
Disponibilidad del producto	4,07%	15
Calidad	55,01%	203
Precio	35,50%	131
Tiempo de entrega	5,42%	20
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 61. Defectos en la carne.

Opción	%	Nº
Exceso de grasa	30,08%	111
Carne dura	34,69%	128
Cortes incorrectos	13,55%	50
Mal pesaje	21,68%	80
Otros	0,00%	0
Ninguno	0,00%	0
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz

Tabla 62. Aspectos para la compra.

Opción	%	Nº
Precio	35,23%	130
Calidad	48,51%	179
Lugar de procedencia	16,26%	60
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 63. Productos de origen vacuno.

Opción	%	Nº
Carne	40,38%	149
Leche	46,07%	170
Queso	13,55%	50
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 64. Gasto semanal.

Opción	%	Nº
Menos de \$ 5,00	13,55%	50
\$6,00 - \$11,00	40,65%	150
Más de \$ 20,00	45,80%	169
Total	100%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 65. Valor a pagar.

Opción	Lo mo fin o	%	Fal da	%	Cost illa	%	Vísce ras	%	Hu eso	%	Car ne Mol ida	%	Pul pa	%
0,50 - 1,00	68	18,43	60	16,26	40	10,84	360	97,5	300	79,16	0	0,00	11	2,98
1,00 - 1,50	69	18,70	119	32,25	240	65,04	9	2,44	79	20,84	240	65,04	137	37,13
1,50 - 2,00	80	21,68	170	46,07	79	21,41	0	0,00	0	0,00	129	34,96	210	56,91
2,00 - 2,50	150	40,65	20	5,42	5	1,36	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	2,71
3,00 - 3,50	2	0,54		0	5	1,36	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,27
Tot al	369	100	369	100	369	100	369	100	379	100	369	100	369	100

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 66. Aceptación del precio actual.

Opción	%	Nº
Si	37,13%	137
No	62,87%	232
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 67. Preferencia de compra.

Opción	%	Nº
Carnicería	96,21%	355
Supermercado	2,71%	10
Tienda	0,54%	2
Camal	0,54%	2
Otros	0,00%	0
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 68. Disponibilidad para comprar carne en distribuidora.

Opción	%	Nº
Si	96,21%	355
No	3,79%	14
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 69. Medio de difusión.

Opción	%	Nº
Televisión	34,15%	126
Radio	27,10%	100
Prensa	13,55%	50
Boletines	15,72%	58
Pancartas	9,49%	35
Ninguno	0,00%	0
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 70. Embalaje de carne.

Opción	%	Nº
Fundas	65,58%	242
Tarrinas	1,36%	5
Envases	0,00%	0
Otros	33,06%	122
Ninguno	0,00%	0
Total	100,00%	369

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Anexo 2. Cálculos de estudio económico financiero

Tabla 71. Materia Prima.

	2016	2017	2018	2019	2020
Número de reses compradas	300	300	300	402	400
Kg/cabeza	133	133	133	133	133
Kg total	39900	39900	39900	53466	53200
cu/kg	\$ 1,25	\$,25	\$ 1,29	\$ 1,34	\$ 1,38
<i>Costo total</i>	\$ 9.875,00	\$ 49.875,00	\$ 51.555,79	\$ 71.412,91	\$ 73.452,27

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 72. Mano de obra directa.

	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldo Neto	\$ 49.139,86	\$ 50.794,89	\$ 52.505,66	\$ 54.274,05	\$ 56.102,00
Beneficios de ley	\$ 19.546,16	\$ 20.204,47	\$ 20.884,96	\$ 21.588,36	\$ 22.315,46
Total	\$ 68.686,01	\$ 70.999,36	\$ 73.390,61	\$ 75.862,41	\$ 78.417,46

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 73. Gastos operacionales sin MOD

	2016	2017	2018	2019	2020
Agua	\$ 3.600,00	\$ 3.721,25	\$ 3.846,58	\$ 3.976,13	\$ 4.110,05
Luz	\$ 2.040,00	\$ 2.108,71	\$ 2.179,73	\$ 2.253,14	\$ 2.329,03
<i>Total</i>	\$ 5.640,00	\$ 5.829,96	\$ 6.026,31	\$ 6.229,27	\$ 6.439,08

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 74. Gastos administrativos.

<i>Rubro</i>	<i>Mensual</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Sueldos	\$ 3.006,26	\$ 36.075,12	\$ 37.290,13	\$ 38.546,06	\$ 39.844,29	\$ 41.186,25
Beneficios de ley	\$ 2.082,08	\$ 24.984,92	\$ 25.826,41	\$ 26.696,24	\$ 27.595,37	\$ 28.524,78
Publicidad	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 372,12	\$ 384,66	\$ 397,61	\$ 411,00
Teléfono	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 620,21	\$ 641,10	\$ 662,69	\$ 685,01
Suministros de oficina	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 372,12	\$ 384,66	\$ 397,61	\$ 411,00
Transporte	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 8.682,91	\$ 8.975,35	\$ 9.277,64	\$ 9.590,11
Depreciaciones	\$ 783,06	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70	\$ 9.396,70
Imprevistos	\$ 258,75	\$ 3.104,94	\$ 3.201,18	\$ 3.300,65	\$ 3.403,48	\$ 3.509,77
Total	\$ 6.940,14	\$ 83.281,68	\$ 85.761,79	\$ 88.325,42	\$ 90.975,41	\$ 93.714,64

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 75. Costos Variables.

<i>Partida</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Materia prima directa	\$ 47.875,00	\$ 47.807,60	\$ 49.418,72	\$ 69.203,82	\$ 71.168,73
Materia prima indirecta	\$ 2.000,00	\$ 2.067,40	\$ 2.137,07	\$ 2.209,09	\$ 2.283,54
Mano de obra directa	\$ 66.448,04	\$ 68.686,01	\$ 70.999,36	\$ 73.390,61	\$ 75.862,41
Total	\$ 116.323,04	\$ 118.561,01	\$ 122.555,15	\$ 144.803,52	\$ 149.314,68

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 76. Costos Fijos

<i>Partida</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Nomina administrativa	\$ 61.060,04	\$ 63.116,54	\$ 65.242,30	\$ 67.439,67	\$ 69.711,03
Teléfono	\$ 600,00	\$ 620,21	\$ 641,10	\$ 662,69	\$ 685,01
Publicidad	\$ 360,00	\$ 372,12	\$ 384,66	\$ 397,61	\$ 411,00
Suministro de oficina	\$ 360,00	\$ 372,12	\$ 384,66	\$ 397,61	\$ 411,00
Intereses bancarios	\$ 1.595,21	\$ 1.340,14	\$ 1.038,16	\$ 680,64	\$ 257,39
Imprevistos	\$ 1.200,00	\$ 1.240,42	\$ 1.282,19	\$ 1.325,38	\$ 1.370,02
Total	\$ 65.175,25	\$ 67.061,55	\$ 68.973,07	\$ 70.903,60	\$ 72.845,45

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 77. Beneficios de ley del personal administrativo.

CARGO	TOTAL GANADO	APORTE PATRONAL (11,15%)	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA (8,33%)	TOTAL
Gerente	500,00	55,75	41,7	31,25	1,736	41,65	172,05
Jefe Administrativo	450,00	50,175	37,5	31,25	1,563	37,485	157,97
Jefe de ventas y marketing	450,00	50,175	37,5	31,25	1,563	37,485	157,97
Jefe financiero	450,00	50,175	37,5	31,25	1,563	37,485	157,97
Tesorero	390,00	43,485	32,5	31,25	1,354	32,487	141,08
Secretaria	340,00	37,91	28,3	31,25	1,181	28,322	127,00
Vendedor en puesto	340,00	37,91	28,3	31,25	1,181	28,322	127,00
Promocionador del producto	400,00	325,58	243,3	218,75	10,139	243,236	1041,04
Total	3320	651,16	486,67	437,5	20,28	486,472	2082,08

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 78. Rol de pagos del personal administrativo.

CARGO	SUELDO MENSUAL	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL 9.45%	LIQUIDO A PAGAR
Gerente	500,00	500	47,25	452,75
Jefe Administrativo	450,00	450	42,525	407,475
Jefe de ventas y marketing	450,00	450	42,525	407,475
Jefe financiero	450,00	450	42,525	407,475
Tesorero	390,00	390	36,855	353,145
Secretaria	340,00	340	32,13	307,87
Vendedor en puesto	340,00	340	32,13	307,87
Promocionador del producto	400,00	400	37,8	362,2
Total	3320,00	3320,00	313,74	3006,26

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 79. Beneficios de ley del personal operacional.

CARGO	TOTAL GANADO	APORTE PATRONAL (11,15%)	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA (8,33%)	TOTAL
Jefe de operaciones	400,00	44,6	33,3	31,25	1,389	33,32	143,89
Técnico	400,00	44,6	33,3	31,25	1,389	33,32	143,89
Veterinario	450,00	50,175	37,5	31,25	1,563	37,485	157,97
Operador 1	400,00	44,6	33,3	31,25	1,389	33,32	143,89
Operador 2	400,00	44,6	33,3	31,25	1,389	33,32	143,89
Empacador 1	385,00	42,9275	32,1	31,25	1,337	32,0705	139,67
Empacador 2	385,00	42,9275	32,1	31,25	1,337	32,0705	139,67
Jefe de almacenamiento	385,00	42,9275	32,1	31,25	1,337	32,0705	139,67
Auxiliar de bodega	385,00	42,9275	32,1	31,25	1,337	32,0705	139,67
Chofer	400,00	44,6	33,3	31,25	1,389	33,32	143,89
Auxiliar de chofer	385,00	42,9275	32,1	31,25	1,337	32,0705	139,67
Total	4375,00	487,81	364,58	343,75	15,19	364,44	1575,77

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 80. Rol de pagos del personal administrativo.

CARGO	SUELDO MENSUAL	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL 9.45%	LIQUIDO A PAGAR
Jefe de operaciones	400,00	400,00	37,80	362,20
Técnico	400,00	400,00	37,80	362,20
Veterinario	450,00	450,00	42,53	407,48
Operador 1	400,00	400,00	37,80	362,20
Operador 2	400,00	400,00	37,80	362,20
Empacador 1	385,00	385,00	36,38	348,62
Empacador 2	385,00	385,00	36,38	348,62
Jefe de almacenamiento	385,00	385,00	36,38	348,62
Auxiliar de bodega	385,00	385,00	36,38	348,62
Chofer	400,00	400,00	37,80	362,20
Auxiliar de chofer	385,00	385,00	36,38	348,62
Total	4375,00	4375,00	413,44	3961,56

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 81. Gasto en Servicios Básicos.

	Mensual	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Agua	300,00	3600,00	3721,25	3846,58	3976,13	4110,05	4248,48
Luz	170,00	2040,00	2108,71	2179,73	2253,14	2329,03	2407,47
Teléfono	50,00	600,00	620,21	641,10	662,69	685,01	708,08
Internet	50,00	600,00	620,21	641,10	662,69	685,01	708,08
Total	570,00	6840,00	7070,37	7308,50	7554,65	7809,09	8072,10

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 82. Ventas y compras de contado y crédito

Rubro	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas de contado (95% de facturación)	0,00	142455,69	184070,56	285410,61	334366,14	406628,57
Ventas de crédito (5% de facturación)	0,00	7497,67	9687,92	15021,61	17598,22	21401,50
Compras de contado (95% de facturación)	47381,25	47381,25	48978,00	67842,27	69779,65	72131,23
Compras de crédito (5% de facturación)	2493,75	2493,75	2577,79	3570,65	3672,61	3796,38

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 83. Recaudos y pagos

	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas de contado	0,00	142455,69	184070,56	285410,61	334366,14	406628,57
Recaudo de cartera	0,00	0,00	7497,67	9687,92	15021,61	17598,22
Total de ingresos por ventas y recaudos	0,00	142455,69	191568,23	295098,54	349387,75	424226,78
Compras de contado	47381,25	47381,25	48978,00	67842,27	69779,65	72131,23
Pago de cuentas por cobrar	0,00	2493,75	2493,75	2577,79	3570,65	3672,61
Total de pago por compras	47381,25	49875,00	51471,75	70420,06	73350,30	75803,84

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 84. Depreciaciones.

Depreciaciones	Valor a depreciar	% depreciación anual	Depreciación anual
Equipos de oficina	7900,00	33%	2607
Muebles de oficina	2050,00	10%	205
Maquinaria y herramientas	15197	10%	1519,7
Construcción y terrenos	101300	5%	5065
Total			9396,7

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Anexo 3. Amortización

Tabla 85. Amortización del activo intangible.

Rubro	Valor a depreciar	% Amortización anual	Amortización anual
Gastos de constitución	2560	10%	256
Total			256

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Tabla 86. Cuotas mensuales del préstamo en la Corporación Financiera Nacional “CFN”.

MESES	FECHA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE
0	31/12/2015			0,00	10.000,00
1	31/01/2016	141,67	106,86	248,53	9.893,14
2	29/02/2016	140,15	108,37	248,53	9.784,77
3	29/03/2016	138,62	109,91	248,53	9.674,86
4	29/04/2016	137,06	111,47	248,53	9.563,39
5	29/05/2016	135,48	113,04	248,53	9.450,35
6	29/06/2016	133,88	114,65	248,53	9.335,70
7	29/07/2016	132,26	116,27	248,53	9.219,43
8	29/08/2016	130,61	117,92	248,53	9.101,52
9	29/09/2016	128,94	119,59	248,53	8.981,93
10	29/10/2016	127,24	121,28	248,53	8.860,65
11	29/11/2016	125,53	123,00	248,53	8.737,65
12	29/12/2016	123,78	124,74	248,53	8.612,91
13	29/01/2017	122,02	126,51	248,53	8.486,40
14	28/02/2017	120,22	128,30	248,53	8.358,09
15	28/03/2017	118,41	130,12	248,53	8.227,97
16	28/04/2017	116,56	131,96	248,53	8.096,01
17	28/05/2017	114,69	133,83	248,53	7.962,18
18	28/06/2017	112,80	135,73	248,53	7.826,45
19	28/07/2017	110,87	137,65	248,53	7.688,80
20	28/08/2017	108,92	139,60	248,53	7.549,20

21	28/09/2017	106,95	141,58	248,53	7.407,62
22	28/10/2017	104,94	143,58	248,53	7.264,04
23	28/11/2017	102,91	145,62	248,53	7.118,42
24	28/12/2017	100,84	147,68	248,53	6.970,74
25	28/01/2018	98,75	149,77	248,53	6.820,96
26	28/02/2018	96,63	151,90	248,53	6.669,07
27	28/03/2018	94,48	154,05	248,53	6.515,02
28	28/04/2018	92,30	156,23	248,53	6.358,79
29	28/05/2018	90,08	158,44	248,53	6.200,35
30	28/06/2018	87,84	160,69	248,53	6.039,66
31	28/07/2018	85,56	162,96	248,53	5.876,70
32	28/08/2018	83,25	165,27	248,53	5.711,42
33	28/09/2018	80,91	167,61	248,53	5.543,81
34	28/10/2018	78,54	169,99	248,53	5.373,82
35	28/11/2018	76,13	172,40	248,53	5.201,42
36	28/12/2018	73,69	174,84	248,53	5.026,59
37	28/01/2019	71,21	177,32	248,53	4.849,27
38	28/02/2019	68,70	179,83	248,53	4.669,44
39	28/03/2019	66,15	182,38	248,53	4.487,07
40	28/04/2019	63,57	184,96	248,53	4.302,11
41	28/05/2019	60,95	187,58	248,53	4.114,53
42	28/06/2019	58,29	190,24	248,53	3.924,29
43	28/07/2019	55,59	192,93	248,53	3.731,36
44	28/08/2019	52,86	195,66	248,53	3.535,70
45	28/09/2019	50,09	198,44	248,53	3.337,26
46	28/10/2019	47,28	201,25	248,53	3.136,01
47	28/11/2019	44,43	204,10	248,53	2.931,91
48	28/12/2019	41,54	206,99	248,53	2.724,92
49	28/01/2020	38,60	209,92	248,53	2.515,00
50	28/02/2020	35,63	212,90	248,53	2.302,10
51	28/03/2020	32,61	215,91	248,53	2.086,19
52	28/04/2020	29,55	218,97	248,53	1.867,22

53	28/05/2020	26,45	222,07	248,53	1.645,14
54	28/06/2020	23,31	225,22	248,53	1.419,92
55	28/07/2020	20,12	228,41	248,53	1.191,51
56	28/08/2020	16,88	231,65	248,53	959,87
57	28/09/2020	13,60	234,93	248,53	724,94
58	28/10/2020	10,27	238,26	248,53	486,69
59	28/11/2020	6,89	241,63	248,53	245,05
60	28/12/2020	3,47	245,05	248,53	0,00

Fuente: Encuesta ganado vacuno

Elaborado por: Nancy Ortiz.

Anexo 4. Encuesta sobre consumo de carne dirigida a comerciantes y consumidores finales

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para conocer sobre el consumo de ganado vacuno, que tiene como objetivo la apertura de una distribuidora de cárnicos. Le agradecemos nos brinde un minuto de su tiempo y responda las siguientes preguntas marcando con (√) de acuerdo a su criterio:

Edad:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Es usted: Comerciante () Consumidor Final ()

1. ¿Usted consume carne de ganado vacuno?

Opción

Si

No

Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, continúe con la pregunta N° 3, si contesto NO, ¿por qué no consume carne de ganado vacuno?

.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración.

2. ¿Ante la ausencia de carne de res, cuál de los siguientes productos la sustituiría?

Opción	
Pollo	
Pescado	
Verduras/vegetales	
Otros	

3. ¿De dónde proviene la carne que usted compra?

Opción	
Costa	
Sierra	
Oriente	
Desconoce	

4. ¿A quién compra la carne de ganado vacuno y sus derivados?

Opción	
Intermediarios	
Directo al productor	
Producción propia	

5. ¿Cuál es el corte de ganado vacuno de mayor consumo?

Opción	
Lomo fino	
Falda	
Costilla	
Vísceras	
Hueso	
Carne molida	
Pulpa	

6. ¿De qué manera prefiere comprar la carne?

Opción	
Canal	
Proporcionada	
Despostada	
Res completa	

7. ¿Con qué frecuencia compra la carne de ganado vacuno?

Opción	
Diariamente	
Semanalmente	
Mensualmente	

8. ¿Cuál es la cantidad promedio de carne que compra semanalmente?

Opción	
Menos de 1 kg.	
Entre 1 a 5 kg.	
Entre 6 a 10 kg.	
Entre 11 a 15 kg.	
Entre 16 a 20 kg.	
Más de 20 kg.	

9. ¿Cuál de los siguientes aspectos usted encuentra mayores problemas con sus proveedores de carne?

Opción	
Disponibilidad del producto	
Calidad	
Precio	
Tiempo de entrega	

10. ¿Cuál de los siguientes defectos encuentra con mayor frecuencia en la carne que compra?

Opción	
Exceso de grasa	
Carne dura	
Cortes incorrectos	
Mal pesaje	
Otros	

11. ¿Cuál es el aspecto más importante para usted, al momento de seleccionar el producto?

Opción	
Precio	
Calidad	
Lugar de procedencia	

12. ¿Cuál de los siguientes productos de origen vacuno, consume más?

Opción	
Carne	
Leche	
Queso	

13. ¿Cuánto gasta semanalmente en carne de ganado vacuno?

Opción	
Menos de \$ 5,00	
\$6,00 - \$11,00	
\$12,00 - \$ 16,00	
\$ 17,00- \$ 20,00	
Más de \$ 20,00	

14. ¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por la libra de cada corte de carne?

Opción	Lomo fino	Falda	Costilla	Vísceras	Hueso	Carne Molida	Pulpa
0,50-1,00							
1,00-1,50							
1,50-2,00							
2,00-2,50							
3,00-3,50							

15. ¿Considera que el precio que paga actualmente está a acorde con el producto?

Opción	
Si	
No	

16. ¿Lugar de preferencia donde compraría carne?

Opción	
Carnicería	
Supermercado	
Tienda	
Camal	
Otros	

17. ¿Estaría dispuesto a comprar la carne en una distribuidora municipal?

Opción	
Si	
No	

18. ¿Por qué medio a usted le gustaría conocer acerca de la distribuidora?

Opción	
Televisión	
Radio	
Prensa	
Boletines	
Pancartas	

19. ¿Qué tipo de embalaje a usted le gustaría para la carne?

Opción	
Fundas	
Tarrinas	
Envases	
Otros	

Gracias por su colaboración