

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Propuesta de implementación de nuevo punto de venta de
Comisariato de Carnes El Rancho con valor agregado en sector
socio económico medio alto – alto.**

AUTOR

Decker Lema Andrés Renato

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Jorge Elías Kalil Barreiro, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

18 de Marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Decker Lema Andrés Renato** como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

f. _____
Ing. Jorge Elías Kalil Barreiro, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos, Mgs.

Guayaquil, a los 18 del mes de Marzo del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Decker Lema Andrés Renato**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de Implementación de nuevo punto de venta de Comisariato de Carnes El Rancho con valor agregado en sector socio económico medio alto – alto**. Previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 del mes de Marzo del año 2019

EL AUTOR

f. _____
Decker Lema Andrés Renato



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Decker Lema Andrés Renato**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de implementación de nuevo punto de venta de Comisariato de Carnes El Rancho con valor agregado en sector socio económico medio alto – alto**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 del mes de Marzo del año 2019

EL AUTOR:

f. _____
Decker Lema Andrés Renato



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

Documento: **EL BANCO MPMI FINAL TEXTO URKUND.docx** (9480594)

Presentado: 2019-02-22 10:54 (-05:00)

Presentado por: jorgekalil@ucsg.edu.ec

Recibido: Cynthia Reyes ucsg@ucsg.edu.ec

Mensaje: Enviar Lima Andrés Romero [Verificar el contenido del mensaje](#)

Ver en esta página, la descripción de texto presente en el Source.

Lista de fuentes: Bloques

Id	Origen
01	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
02	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
03	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
04	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
05	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
06	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
07	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
08	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
09	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
10	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
11	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
12	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
13	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
14	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
15	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
16	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
17	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
18	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
19	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html
20	http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-mpmi.html

Archivos de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / COELLO MOREIRA, GEORGINA MARIA E LOPEZ 100%

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL.

TEMA:

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL.

TEMA:

100%

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL.

TEMA:

100%

Ing. Gabriela...

VISTO H

Ing. Jorge Elias-Kalil Barreiro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida, salud y sabiduría, además de tener unos padres Denni David Decker Pinto y Rosa Elena Lema Sarabia que siempre me han brindado su apoyo incondicional. A mis hermanos María Elena y Gonzalo que me han apoyado y a mis sobrinos que los tengo en mi corazón.

Gracias a Rosita lema por esas madrugadas y desvelos, por enseñarme como se ganan las cosas en la vida, por enseñarme cosas de bien y en especial los caminos de Dios, estaré profundamente agradecido de por vida con usted por darme ese apoyo cuando nadie más lo hacía. Todo esto es para ti madre.

Agradezco a mi novia Carol Hernández por brindarme su apoyo a lo largo de estos 7 años nunca dejo que me rinda ya que estuvo presente en cada una de las pruebas que me puso la vida.

Así mismo gracias a mis tíos que son y fueron un gran ejemplo en mi vida en especial a Carlos Decker, Simón Decker, Klever Decker, Rogelio Lema, Gonzalo lema, Juan Lema, Alicia Lema. Que sin duda son personas que siempre han estado dispuestas a ayudarme y a enseñarme.

Agradezco a Angelita que ha sido como una madre a la cual quiero mucho y ha cuidado de mí y es fuente de inspiración en mi vida.

Agradezco a todos mis primos y amigos en especial a Andrea Lema, Carolina Lema, Danilo Zapata, Jeannette lema. Y a los colaboradores que forman parte de Comisariato de Carnes El Rancho.

Agradezco a los docentes de la carrera de Gestión Empresarial que han compartido sus conocimientos, Así mismo a mi tutor el Ingeniero Jorge Kalil que con responsabilidad y rectitud me guio en la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, luego a mis padres David Decker y Rosa Lema que sin duda han sido las personas que siempre han estado conmigo en todo momento.

De igual manera les dedico este trabajo a mis hermanos María Elena Decker y Gonzalo Decker. Los cuales son un ejemplo en mi vida y me brindan esa confianza y amor en cada situación compleja de la vida.

También dedico este trabajo a mi tío dueño de Comisariato de Carnes El Rancho Sr .Luis Gonzalo Lema Sarabia y a todos mis amigos y conocidos quienes depositaron fe en mí y no dejaron que desmaye nunca.

Agradezco a los profesores y compañeros que me han ayudado a lo largo de la carrera.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos, Mgs

DIRECTORA DE CARRERA

Ing. Franklin Alejandro Ávila Chiriboga

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Ing. Xavier Omar Jácome Ortega, PhD.

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CALIFICACIÓN

Andrés Renato Decker Lema

ÍNDICE GENERAL

Formulación del problema.....	2
Antecedentes.....	2
Contextualización del problema en Ecuador.....	3
Justificación.....	5
Objetivos.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Delimitaciones y limitaciones.....	6
Marco teórico.....	7
Comportamiento del consumidor.....	7
Indicadores de eficiencia de la distribución minorista.....	9
Competitividad y Valor agregado en las empresas.....	10
Marco conceptual.....	11
Gestión con la Relación con los clientes.....	11
Pérdidas y ganancias proyectadas.....	11
Personalización.....	12
Valor actual neto (VAN).....	12
T.I.R (Tasa interna de retorno).....	12
Plan de Marketing.....	12
Publicidad en redes sociales.....	13

Flujo de efectivo	13
Costo de Capital	13
Marco Referencial	14
Marco Legal	16
Derecho al consumidor	16
Regulaciones de control por parte del Estado	17
Metodología de la investigación	18
Enfoque de investigación	18
Diseño de investigación	19
Alcance	19
Población	20
Muestra	20
Instrumentación	21
Análisis de Datos	21
Capítulo 1: Análisis del entorno externo	24
Entorno Político, Económico, Sociológico, Tecnológico, Ambiental y Legal (PESTAL).	24
Aspecto Político.	24
Aspecto económico.....	25
Aspecto Sociológico.....	26
Aspecto tecnológico.....	27
Entorno ambiental.....	27
Entorno legal.....	28

Análisis del Microentorno de la empresa.....	29
Rivalidad entre competidores.	29
Amenaza de nuevos competidores.	30
Poder de negociación de los proveedores.....	30
Amenaza de productos y servicios sustitutivos.	30
Poder de negociación de los clientes.	31
Resultados de la encuesta a consumidores.....	32
Capítulo 2: Análisis del entorno interno.....	42
Análisis Organizacional	42
Comisariato De Carnes “El Rancho”	42
Misión.....	42
Visión.....	42
Valores	42
Compromiso con la sociedad.....	43
Objetivos de mercado	43
Objetivos Financieros	43
Objetivos operacionales	43
Estructura Organizacional y legal.....	44
Estructura Organizacional de la matriz	44
Gerente Administrativa	44
Derechos y obligaciones del trabajador y de la empresa.....	46
Obligaciones legales de la empresa	46
Derechos laborales del trabajador.....	47

Obligaciones del trabajador.	47
Análisis Técnico.....	48
Capítulo 3: Propuesta de implementación	52
Diagnóstico de la situación actual del negocio.	52
Matriz SPACE	54
Estrategias corporativas	55
Mix de mercadotecnia.....	56
Capítulo 4: Factibilidad Financiera del proyecto.....	59
Conclusiones	68
Recomendaciones	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Factores Externos.....	39
Tabla 2. Matriz de Factores Internos.....	50
Tabla 3 Matriz FODA.....	52
Tabla 4. Inversión Inicial.....	59
Tabla 5. Formas de financiamiento	61
Tabla 6. Condiciones del crédito	61
Tabla 7 Tabla de amortización	62
Tabla 8 Tabla de depreciación	62
Tabla 9 Nómina del personal operativo	63
Tabla 10 Gastos administrativos	64
Tabla 11 Cálculo de la demanda potencial	65
Tabla 12Proyección de ventas	66
Tabla 13Flujo de Caja del Proyecto	66
Tabla 14Evaluación Financiera	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	29
Figura 2 Edad del encuestado.....	32
Figura 3 Porcentaje de encuestados que son parte del segmento objetivo	32
Figura 4 Número de hombres y mujeres en casa.....	33
Figura 5 Frecuencia de consumo de carnes en el hogar	33
Figura 6 Monto de consumo en dólares de carne en el hogar.	34
Figura 7. Nivel de conocimiento del encuestado respecto al Comisariato de Carnes El Rancho	34
Figura 8. Disposición del encuestado a comprar en el Comisariato de Carnes El Rancho.....	35
Figura 9. Principales problemas a la hora de comprar carne	35
Figura 10 Tipo de carnes que consumen en casa.....	36
Figura 11. Personas que piden alimentos a domicilio..	36
Figura 12 Lugar donde compra las carnes para el consumo.	37
Figura 13. Factores que promueven el consumo del cliente	37
Figura 14. Disposición a comprar carnes en línea o a través de móviles.....	38
Figura 15. Intención de pagar por el envío	38
Figura 16. Razones por las cuales el encuestado no pide comida a domicilio..	39
Figura 17 Estructura organizacional del Comisariato de Carnes El Rancho	44
Figura 18. Estructura organizacional del nuevo punto de venta.....	46
Figura 19. Imagen del Centro Comercial Plaza Colonia, lugar de la nueva sucursal.....	48

Figura 20.Localización georreferenciada de la sucursal	49
Figura 21.Maqueta de la infraestructura del local.....	49

RESUMEN

En este trabajo se evaluó la viabilidad de abrir un nuevo punto de distribución para cubrir un nicho de mercado de clase media alta – alta en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se ejecutó un estudio de los factores externos y las capacidades internas de la empresa con la finalidad de evaluar la factibilidad del proyecto. En el marco teórico se consideraron teorías como comportamiento del consumidor, Indicadores de eficiencia de la distribución minorista, Competitividad y Valor agregado en las empresas minoristas. Los resultados de la investigación indican que la empresa está en una posición agresiva, es decir que se encuentra en crecimiento en una industria madura. Los resultados demuestran que la empresa tiene la capacidad financiera de invertir en un mercado con muchas barreras de entrada, lo cual le permite sacar ventaja de su experiencia de 30 años en el mercado. El reconocimiento de marca y la experiencia, en conjunto con la alta competencia, hace difícil la entrada a nuevos competidores y eso le da una ventaja al Comisariato de Carnes el Rancho. Finalmente, la estrategia de integración vertical hacia adelante debería buscar mayor número de alianzas estratégicas con otros distribuidores, al mismo tiempo que seguir abriendo canales directos de compra para los grandes clientes como los restaurantes y hoteles. Para concluir el análisis, la factibilidad del proyecto se demostró con una valoración financiera muy atractiva del 50% de Tasa Interna de Retorno y \$ 170.912,24 de Valor Actual Neto.

Palabras Claves: factibilidad, cárnicos, distribución minorista, valor agregado, comercialización, competitividad.

ABSTRACT

In this work, the feasibility of opening a new distribution point to cover a niche market of upper - middle class in the city of Guayaquil was evaluated. In order to evaluate the feasibility of the project a study of the external factors and internal capacities of the company was carried out. In the theoretical framework, theories such as consumer behavior, efficiency indicators of retail distribution, competitiveness and added value in retail companies were considered. The results of the investigation indicate that the company is in an aggressive position, that is to say that it is growing in a mature industry. The results show that the company has the financial capacity to invest in a market with many entry barriers, which allows it to take advantage of its 30-year experience in the market. The recognition of brand and experience, together with the high competition, makes it difficult for new competitors to enter and that gives the “Comisariato de Canes El Rancho” an advantage. Finally, the strategy of vertical forward integration should seek a greater number of strategic alliances with other distributors, while continuing to open direct channels of purchase for large customers such as restaurants and hotels. To conclude the analysis, the feasibility of the project was demonstrated with a very attractive financial valuation of 50% of the Internal Rate of Return and \$ 170,912.24 of Net Present Value.

Keywords: feasabilite,meats,retailing,comercialization,add value,competitiveness

RÉSUMÉ

Dans ce travail, la possibilité d'ouvrir un nouveau point de distribution pour couvrir un niche de marché de la classe moyenne supérieure de la ville de Guayaquil a été évaluée, pour laquelle une étude des facteurs externes et des capacités internes de l'entreprise a été réalisée afin d'évaluer la faisabilité du projet. Dans le cadre théorique, des théories telles que le comportement des consommateurs, les indicateurs d'efficacité de la distribution de détail, la compétitivité et la valeur ajoutée dans les entreprises de vente au détail ont été prises en compte. Les résultats de l'enquête indiquent que la société se trouve dans une position agressive, c'est-à-dire qu'elle se développe dans un secteur mature. Les résultats montrent que l'entreprise a la capacité financière d'investir sur un marché avec nombreuses barrières à l'entrée, ce qui lui permet de tirer parti de ses 30 années d'expérience sur le marché. La reconnaissance de la marque et de l'expérience, ainsi que la forte concurrence, rendent difficile l'entrée de nouveaux concurrents, ce qui confère un avantage au Commissariat de la viande El Rancho. Enfin, la stratégie d'intégration verticale vers l'avenir devrait viser un plus grand nombre d'alliances stratégiques avec d'autres distributeurs, tout en continuant d'ouvrir des canaux d'achat directs pour les gros clients tels que les restaurants et les hôtels. Pour conclure l'analyse, la faisabilité du projet a été démontrée avec une valorisation financière très attrayante de 50% du taux de rendement interne et de 170 912,24 USD de la valeur actuelle nette.

Mots Clés: faisabilité, viande, distribution au détail, valeur ajoutée, compétitivité.

INTRODUCCIÓN

Formulación del problema

Antecedentes

El mercado de carnes a nivel mundial ha presenciado importantes cambios en las últimas décadas, fundamentalmente en la última (Puricelli, 2011). En términos generales, la producción mundial de carne alcanzó los 317 millones de toneladas en 2016, lo cual representa un incremento del 1% en comparación con el año precedente. El crecimiento en los continentes americano y europeo se compensó con la baja en la producción de China, y Australia. Entre los diversos sectores, la producción de carne de aves de corral y de bovino se incrementó, en tanto que en la producción de carne de cerdo y la de ovino la baja fue evidente (FAO, 2017).

En términos de comercio, la industria de cárnicos se recuperó para el 2016, al aumentar en 50 % en comparación con el 2015. Esto representa un regreso a la tendencia al alza, después de la caída en 2015. En el caso de la carne de cerdo, el comercio aumentó 9 %, el de aves de corral en 5 % y la carne bovina incrementó en 3 %, en tanto que la carne de ovino disminuyó 3 %. En cuanto al consumo de los países, China, particularmente aumentó sus importaciones de carne, al igual que Chile, Corea, México, La Unión Europea, Filipinas, Sudáfrica y Emiratos Árabes Unidos. Por otro lado, el aumento de las exportaciones mundiales de cárnicos encabezado por Brasil y la Unión Europea, seguidos por Estados Unidos, y las ventas también aumentaron en Argentina, Canadá, México, Nueva Zelanda, Paraguay y Tailandia (FAO, 2017).

Las cifras sugieren que, a pesar de la caída sufrida en 2015, la industria de productos cárnicos mantiene una tendencia de desarrollo sostenida, lo cual crea oportunidades para los inversionistas del sector a nivel mundial. A decir de la Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, las perspectivas del mercado de la carne se mantienen relativamente favorables para los productores, particularmente en el continente americano, Australia y Europa. Se prevé que la producción mundial de carne se ubique 13 % por encima del periodo base (2014 – 2016) para el 2026. De estas cifras, la carne de aves de corral incide mayoritariamente

en este incremento debido a la demanda mundial de proteína animal más económica que la carne roja.

En cuanto a la distribución minorista de este tipo de productos, las cifras al 2017 para la distribución de carne fresca en los Estados Unidos indican que la carne de res es la de mayor representatividad con un valor de 19.135 dólares, seguida de la carne de aves de corral con 10,167 dólares por tienda a la semana (Statista, 2017). Estas cifras sugieren que el negocio de la distribución de carnes tiene buena perspectiva.

En Latinoamérica, la distribución minorista de alimentos comprende cuatro grupos. El primer grupo lo compone una variedad de tiendas independientes que venden una diversidad de productos como carnes, pescados, frutas, vegetales u otros productos preparados. En el segundo grupo, se encuentran los mercados tradicionales que operan de manera informal, en algunos casos en las calles. El tercer grupo está compuesto por las tiendas de autoservicio que suelen pertenecer a cadenas equivalentes a los supermercados, localizadas generalmente en estaciones de servicio. Finalmente, el último grupo lo representan las grandes cadenas de autoservicio clasificadas como Supermercados o Hipermercados, los cuales son tiendas a gran escala (Reardon, Berdegué, & Farrington, 2002).

No obstante a presentar una buena perspectiva, la distribución minorista presenta retos que debe afrontar, tales como: (a) el control eficiente del inventario, (b) los problemas con los empleados, (c) las demandas cada vez más exigentes, (d) el surgimiento de los multicanales, (e) incrementar el número y mantener la lealtad de los clientes, (f) mantenerse actualizado con las nuevas tecnologías en *retailing* (One Step Retail Solutions, 2008). Tomando en cuenta este contexto, para efectos de este trabajo es importante analizar si dichos problemas podrían presentarse en el contexto ecuatoriano, de tal forma que podrían afectar la inversión en la distribución de carnes

Contextualización del problema en Ecuador

En Ecuador el sector pecuario predomina el ganado vacuno con un total de 5,3 millones de cabezas, seguido por el porcino con 1,5 millones de cabezas. La superficie de labor agropecuaria (cultivos permanentes, transitorios y barbecho, pastos naturales y cultivados) en el 2015 fue de 5,67 millones de hectáreas, la mayor superficie de suelo cultivable está destinada a pastos cultivados (ESPAC, 2015). En Guayas, el ganado

vacuno lidera el sector pecuario, existiendo el 7,07 % del total nacional, seguido del ganado porcino.

A nivel internacional, Ecuador desempeña un rol mayormente importador, donde la cadena porcina alcanzó la demanda total de 32,6 millones de dólares para el año 2011, seguida por la Cadena Aviar con 11,9 millones de dólares, mientras que para la cadena Bovina fue de 1,56 millones de dólares en el año 2011. Las importaciones del sector porcino son las que más han aumentado en los últimos años con una tasa de crecimiento medio cercana al 20% en los últimos 10 años, la cadena aviar ha presentado también un desempeño positivo del 10%, en tanto que la cadena bovina se ha contraído en un 0,6% durante el mismo periodo (Boari et al, 2013).

En cuanto a la comercialización de carne en Ecuador se debe notar el poder y control dentro de la cadena por parte de algunas empresas líderes del mercado, principalmente dentro de los mercados de carne aviar y porcina, donde se percibe claramente la integración vertical hacia atrás y hacia delante, por parte de unas pocas empresas. En la década de los ochenta, se crea una estructura empresarial con alianzas estratégicas entre empresas filiales, cada una ofreciendo al por menor productos y servicios de consumo masivo. Estas empresas están unificadas por una única y gran empresa: “Supermercados La Favorita C.A” y Corporación El Rosado S.A. (Boari et al, 2013).

Generalmente, estas grandes cadenas de supermercados pactan con los grandes agroindustriales para que solo se vendan sus productos. Por ejemplo, los únicos proveedores de pollo son PRONACA y POFASA. Lo cual deja sin participación al pequeño criador de pollos. La empresa Pronaca (pollos, pavos y cerdo) que comercializa las marcas comerciales Mr. Pollo y Mr. Chanco, es otra de las principales productoras-distribuidoras de estos productos a supermercados, autoservicios, y tiendas. Pronaca tiene sus propias granjas y sus propias tiendas de venta al público. Por su habilidad de diversificar su catálogo de productos hasta sacar el máximo beneficio de la fortaleza agroindustrial, domina el mercado cárnico en Ecuador (Boari et al, 2013).

No obstante al poder que tienen las grandes cadenas, existen nichos de mercado donde estas cadenas no tienen alcance, es así como nace la idea del señor Luis Gonzalo Lema Sarabia que en el año 2003 fundó el comisariato de carnes “El Rancho”, puesto que él se dedicaba a la compra y venta de ganado en la ciudad de Riobamba. Pudo darse

cuenta de las deficiencias que tenían los minoristas al vender la carne, es así como junto a su familia decidieron implementar comisariato de carnes el rancho en la ciudad de Guayaquil. El negocio actualmente cuenta con 4 puntos de venta y una planta de embutidos, el negocio en la actualidad maneja procesos de producción y comercialización de carnes de res, mariscos, embutidos, porcina y víveres que son componentes de la canasta familiar. Con el presente trabajo se buscó evaluar la viabilidad de abrir un nuevo punto de distribución que le permita dar cobertura a un nicho de mercado de clase media alta – alta en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se ejecutará un estudio de los factores externos y las capacidades internas de la empresa con la finalidad de evaluar la factibilidad del proyecto.

Justificación

La expansión territorial que ha tenido la ciudad de Guayaquil en estos últimos años ha hecho que se formen nuevos mercados, por tal motivo la empresa de comisariato de carnes El Rancho por medio de la investigación se va a enfocar en sectores socios económicos de nivel medio alto-alto de la urbe. La ejecución de este trabajo es un aporte principalmente para el inversionista quien utilizará los resultados como base para la toma de decisiones. Aunque el proyecto tiene fines de lucro, el aporte social de la inversión se enfoca en la generación de empleo directo para empleados y administradores, como indirecto para los demás actores de la cadena de suministros como es el caso de los proveedores.

Desde el punto de vista teórico, este trabajo es un estudio de teoría aplicada, es decir que se utilizarán las bases teóricas para la resolución de problemas. En este caso, se revisarán teorías con temas relacionados al comportamiento del consumidor, comportamiento de consumidor en línea, indicadores claves de eficiencia de la actividad comercial minorista, además de modelos de análisis del entorno externo e interno de la empresa. En este trabajo no se busca corroborar hipótesis teóricas, por lo que la contribución académica será alrededor de los resultados de la puesta en marcha del nuevo punto de venta.

Para conocer así la factibilidad del proyecto, el explorar nuevos mercados y conseguir nuevos clientes es lo primordial, aunque en el mercado ya existan supermercados que tienen gran dominio, aun no lo han podido explotar al máximo, y es gracias al estudio que se va a realizar se va a poder identificar si factible o no la

implementación de este nuevo punto de venta. Si los resultados fueran positivos, los principales beneficiados serían los proveedores, consumidores este último podrá beneficiarse de un excelente ambiente en el cual se sienta cómodo y atendido por personal preparado para ofrecer un servicio óptimo y personalizado.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la factibilidad de implementación de un nuevo punto de venta de comisariato de Carnes el Rancho con valor agregado en sector socioeconómico medio alto-alto.

Objetivos Específicos

- 1) Analizar el entorno externo y competitivo del mercado para un nuevo punto de venta, a través de un levantamiento de bases de datos secundarias y sitios de información oficial, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas del proyecto.
- 2) Realizar un análisis de la situación actual de la empresa a través de una auditoría interna de los procesos de la empresa con la finalidad de determinar la capacidad técnica, tecnológica y de capital humano para satisfacer las exigencias del mercado y hacer frente a la competencia.
- 3) Diseñar una propuesta de valor y plan de mercadotecnia para la apertura de un nuevo punto comercialización de cárnicos para el segmento de mercado medio alto – alto, a partir de los resultados de la investigación.
- 4) Evaluar la factibilidad financiera de la implementación del proyecto.

Delimitaciones y limitaciones

El presente trabajo analiza tanto los factores externos como internos que podrían incidir en el desarrollo del proyecto. Para lo cual se toma en cuenta un levantamiento de datos tanto secundarios como primarios. No obstante, debido a la amplitud del tema, y el escaso tiempo de desarrollo, el estudio está delimitado a un levantamiento de una muestra de los consumidores de la ciudad de Guayaquil, focalizado a una población de estrato socio – económico medio y medio – alto, es decir que no considerará unidades de estudio fuera de este estrato. Por otro lado, en términos de tiempo, la investigación está delimitada a un rango comprendido entre el mes de octubre de 2017 y el mes de febrero de 2018.

En cuanto a las limitaciones, es necesario tomar en cuenta en primer lugar que la información obtenida por fuentes secundarias provenga de fuentes fidedignas y confiables, para lo cual se toma en cuenta la información procedente de fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Banco Central del Ecuador (BCE) y otras fuentes de información gubernamentales o internacionales confiables.

Marco teórico

El marco teórico que fundamenta el desarrollo de este trabajo está compuesto por teorías con respecto al comportamiento del consumidor, las cuales permitirán establecer un referente para conocer al posible cliente y anticiparse a sus gustos y preferencias; los indicadores de eficiencia de la distribución minorista y a teorías relacionadas con la competitividad.

Comportamiento del consumidor

Según Pardo, Contrí, & Borja (2014) el comportamiento del consumidor incluye numerosas actividades:

- 1) La pre - compra: es en donde el consumidor detecta las necesidades y problemas, busca información, percibe la oferta comercial, realiza varias visitas a diferentes tiendas.
- 2) La compra: es en la cual el consumidor selecciona un establecimiento, delimita las condiciones del intercambio, y se encuentra sometido a una fuerte influencia de variables situacionales que proceden, fundamentalmente de la tienda.
- 3) La pos - compra que tiene lugar, cuando se utilizan productos, lo que lleva a a las sensaciones de satisfacción o insatisfacción del producto

Según Schiffman & Kanuk (2005) las personalidades de los consumidores poseen consistencia, su comportamiento de consumo a menudo varia significativamente por los diversos factores psicológicos , socioculturales, ambientales y situaciones que influyen en él. Se puede concluir que los consumidores no tienen un patrón determinado al momento de realizar una compra y su comportamiento varía de acuerdo a su consistencia.

Sarzosa (2010) señala que varios autores analizan el comportamiento del consumidor en términos económicos de decisiones racionales y consientes, puesto que el consumidor consume productos o servicios que cumplan con sus expectativas a un precio justo, es decir que la cantidad demandada tiene una relación inversa con el precio

del producto, es decir que un precio alto tendrá un efecto negativo con la cantidad demandada de ese bien o servicio (Durán & Quezada, 2018).

En otro enfoque Gómez (2016) analiza el comportamiento del consumidor en función a sus necesidades insatisfechas y estudia el comportamiento de consumo bajo el enfoque de decisiones implícitas sujetas a influencias contextuales. Al respecto se afirma que las necesidades de los individuos son originadas de acuerdo a las situaciones que se presenten en el medio, causando su satisfacción de acuerdo a la valoración de urgencia que las mismas presten en su vida, es decir por el grado de importancia que la misma represente para el individuo. En el mismo supuesto, Herzberg, indica que, para influir en el comportamiento de compra del consumidor, debe existir una entidad que muestre los beneficios o experiencia en el mismo para que lo adquiera, lo use y pueda regresar por el mismo en otras ocasiones, este proceso se repite cada vez que el cliente vaya al mercado y seleccione un proveedor para satisfacer su necesidad, lo cual es un criterio en el comportamiento recurrente del cliente formado por las culturas, creencias y tradiciones que el sujeto propiamente tenga en ese momento (Kotler, 2012).

En este sentido, las decisiones que tomen los consumidores del mercado meta están sujetas a un comportamiento racional ante el precio del producto, es decir que para el nuevo punto de venta es necesario considerar que la reacción de los individuos ante el precio es un comportamiento normal, por lo tanto se debe tomar muy en cuenta los precios, al mismo tiempo que la calidad de los productos, toda vez que el cliente siempre hará una comparación de los productos que compra.

En otro enfoque, Arévalo, Garizabal y Campo (2001) argumentan que la teoría de Veblen se encuentra estipulada bajo un enfoque Psicosociológico cuyo comportamiento no solo está determinado bajo un aspecto económico, sino también por variables psicológicas como la personalidad, necesidades, deseos entre otros. Su corriente está considerada bajo la influencia del entorno social en su comportamiento de consumo, cuyos grupos sociales o de referencia incluyen también a la familia y grupo de amistades. Sus decisiones de consumo y compra parten de las decisiones de otros. Los individuos de alguna u otra forma se dejan convencer e influenciar del comportamiento de otros consumidores. En ese sentido, la Teoría de Comportamiento Planificado de Ajzen toma en cuenta la norma subjetiva al referirse a la influencia que

el entorno cercano al individuo tiene sobre las decisiones y toma en cuenta, además, a actitud del individuo hacia dicho comportamiento de consumo y al control que percibe sobre lo que compra. (Troya, 2018).

Esta teoría nos permite entender que las decisiones de los posibles consumidores de cárnicos estarán sujeta a las recomendaciones que su entorno social pueda realizar, por lo tanto, para efectos de este trabajo, es necesario diseñar estrategias de mercadotecnia, tanto dentro como fuera de línea que tomen en cuenta las recomendaciones de otros consumidores como forma de *influencers*, tomando en cuenta los Buenos comentarios recibidos.

Otra teoría muy relevante en el análisis del tema es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow (1943). Según Mera (2013), la motivación humana inicia con las necesidades insatisfechas, lo que lleva al organismo a ser dominado, sin embargo, cuando las necesidades son compensadas, el organismo deja de ser dominado, pero aparecen nuevas necesidades de carácter más fuerte. Es decir, las necesidades están organizadas en una escala relativa, lo que permite que aparezcan necesidades sociales y metas (Troya, 2018).

En este trabajo, la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas se toma en cuenta principalmente en la caracterización del segmento de mercado objetivo, puesto que permite identificar el perfil del consumidor según la jerarquía de la necesidad productos cárnicos. En Ecuador, se puede argumentar que las carnes son parte de la dieta de la mayoría de hogares, por lo tanto, se puede considerar dentro de los productos que se encuentran en la base de la pirámide del modelo de Maslow.

Indicadores de eficiencia de la distribución minorista

Tomando en cuenta que el nuevo local será un punto de venta con contacto directo al consumidor, es decir que se considera un minorista, Chen, Chiu, & Chang (2005) señalan, al respecto que, el servicio personalizado es crucial en este tipo de negocios. Señalan que los gerentes de Marketing pueden desarrollar relaciones largas y placenteras con sus clientes si estos logran detectar y predecir los cambios del comportamiento del consumidor, permitiéndoles establecer campañas promocionales más efectivas. En su estudio, los autores, integran variables conductuales, demográficas y transaccionales para establecer un método para evaluar los cambios en el comportamiento del consumidor. Según el argumento de los autores, los gerentes de

mercadotecnia en el sector de la distribución minorista, no solamente deben proveer productos y servicios de calidad, sino que también deben responder efectivamente ante los cambios en las necesidades del cliente.

A decir de los indicadores claves de rendimiento, la mayoría de autores señala a las ventas y a las utilidades como los referentes de gestión. No obstante, Song, Kim, & Kim (2001) señalan que existen otras variables que se utilizan para analizar el comportamiento del consumidor en la industria del comercio al detalle, tales como las actividades recientes, frecuencia y el valor monetario (*recency, frequency and monetary RFM*). Estas variables sirven para medir el comportamiento de compra reciente del consumidor, la frecuencia de consumo y el monto de consumo promedio para predecir de mejor manera el comportamiento del consumidor en la distribución minorista.

En otro estudio se indica que el minorista debe tener en cuenta los elementos culturales que afectan su gestión, tales como la visión que tiene del mundo, el lenguaje que utiliza, los valores, las actitudes, la estética, los símbolos, las creencias religiosas, las normas, las costumbres, la orientación cronológica y la cultura material, ya que al tener en cuenta estos elementos, la gerencia podrá establecer patrones de comportamiento que le permitan predecir su intención de compra y tomar decisiones tempranas en cuanto al abastecimiento, la administración del inventario y la distribución de bienes y servicios (Quintero, 2015).

Competitividad y Valor agregado en las empresas

Según Núñez, (2012) La teoría iniciada por el gran profesor de la universidad de Harvard, Michael Porter, mediante la cual se despierta a los empresarios a renovar sus procesos y actividades de negocios, tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades pero si concientizando de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social.

Dentro de este trabajo se puede identificar los elementos para la creación de valor compartido, los cuales son:

- Redefinición de los productos y servicios.
- Análisis y concepción de la productividad en la cadena de valor.
- Formación de nichos de especialización industrial.

Al valor compartido se le considera una fresca y nueva visión empresarial que promete catapultar a las organizaciones en los mercados y la economía. Hoy en día el mercado se encuentra globalizado y es por ello que una empresa debe buscar fortalecer su economía transformando y modernizando la forma de hacer negocios.

Se puede decir que la teoría de Michael Porter considera el valor agregado como fuente primordial de transformar y modernizar la manera en la cual los negocios se están llevando a cabo, gracias a la globalización y a los negocios internacionales que las empresas van a tener en el futuro, las cuales van a ser de gran utilidad en este proyecto, ya que vamos a necesitar productos importados.

Marco conceptual

Una vez estructurado el marco teórico, es necesario definir los términos que serán utilizados en el desarrollo del presente trabajo, de tal forma que se puede tener un mejor entendimiento del tema.

Gestión con la Relación con los clientes.

Es la forma que tienen las empresas para interactuar con sus clientes según dice (Valcárcel, 2001) que Peter Drucker escribió ya en 1945, “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes ‘pero lo que realmente ha otorgado gran protagonismo a este concepto es la capacidad que nos ofrecen las tecnologías de la información actuales para así podernos relacionarnos individualmente con cada cliente y crear así empatía. La relación que se tenga con el cliente va a ser muy importante porque nos permitirá conocer sus gustos y preferencias a la hora de comprar.

Pérdidas y ganancias proyectadas

El estado de pérdidas y ganancias del primer año comercial puede servir como base para preparar un estado proyectado para el futuro, ya que si un nuevo negocio desea obtener financiamiento, su plan deberá incluir proyecciones tres años (Barrow, 2002, p. 88).

Personalización

La personalización es la tendencia actual, y su objetivo es dar a cada cliente la impresión de ser único (Valcárcel, 2001). Al tomar esta tendencia se la debe, pero con la suficiente medida para no incomodar al consumidor, sino estar aptos a responder cada pregunta que el cliente tenga sobre algún producto en específico.

Valor actual neto (VAN)

Según (Andía Valencia, 2014) El van es un indicador que forma parte del análisis beneficio costo, es decir, cuando se aplican en aquellos casos en los que el beneficio de una inversión compensen los costos, además el van es un indicador que muestra la riqueza adicional que genera un proyecto luego de cubrir así todos sus costos en un horizonte determinado de tiempo, es decir, cuando se analiza una inversión lo mínimo que se debe cubrir son los costos.

T.I.R (Tasa interna de retorno)

Es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto de un proyecto sea igual a cero, para esto se tiene reglas de decisión:

- Un proyecto es rentable cuando su TIR es mayor a la tasa de descuento
- Entre dos proyectos excluyentes, se debe seleccionar al de mayor TIR.

Las desventajas de la TIR SON:

- Si un proyecto tiene varios flujos negativos y positivos mezclados, no se puede calcular la TIR, por haber varios valores que igualan a cero la ecuación.
- Es un método que penaliza a los proyectos de mayor envergadura y a los de mayor duración, respecto de los más cortos.
- Es un método que supone que todos los flujos se reinvierten a la misma Tasa de Retorno («ClasEvec.pdf», s. f.).

Plan de Marketing

Un plan de marketing está conformado por la toma de decisiones de los gerentes con relación hacia su target (mercado, objetivo), los objetivos y el programa de marketing de la organización, los productos o una unidad estratégica. En este se deben especificar los directos responsables de todos los planes que se van a desarrollar, fechas

concretas, costos y como se deberían realizar cada una de las actividades programadas (Mario & Juliao, 2016, p. 212).

Publicidad en redes sociales

Según (Miranda Zavala & Cruz Estrada, 2016) Las redes sociales se aplican en todas las áreas debido al auge de estas tecnologías a nivel mundial, las empresas están aprovechando sus beneficios, entre lo que se destaca la obtención de información acerca del comportamiento de los consumidores para poderlos satisfacer, por lo que cada día son más el número de organizaciones que invierten en esas aplicaciones, para incorporarlas a las estrategias de marketing internacional y definir el posicionamiento de sus marcas, la identificación de sus clientes potenciales, etc., con la finalidad de sobrevivir al entorno globalizado de los negocios.

Flujo de efectivo

Según (Diego Navarro, s. f., p. 141) El flujo de efectivo es de gran relevancia en las empresas, actualmente la valoración de los negocios se realiza por la capacidad en la generación de caja ahora y en el futuro. Hace algunos años era primordial la evaluación de las empresas por su utilidad, como activos generados por las operaciones y los conceptos de fondos, para su evaluación y control. En la actualidad, es indispensable comprender estos elementos y fundamentos básicos para la gerencia y la administración de las empresas.

Se lo puede expresar y resumir de la siguiente manera:

Utilidad operativa + Gasto de depreciación - aumento del capital del trabajo = flujo de caja libre.

Costo de Capital

Una empresa para financiar sus necesidades de capital puede acudir a dos fuentes

Básicas de recursos financieros: deuda y capital propio. La deuda es capital de terceros (en especial proveedores y entidades financieras), y el capital propio que es el aporte de los inversionistas, accionistas o socios de la empresa. Ambos recursos tienen un costo para la empresa, el cual se puede expresar en términos de tasa de Interés (Vergíu Canto & Bendejú Mejía, 2007).

Marco Referencial

El marco referencial de este trabajo considera estudios académicos y casos prácticos con respecto al comercio minorista y a la comercialización de cárnicos desde la literatura mundial y nacional.

Luce (2013) realizó un análisis al sector minorista con el objetivo de dar a conocer los cambios que se han dado en la gestión de distribución minorista en la última década, para el efecto realizó una investigación de los diez minoristas más grandes a nivel mundial e identificó las tendencias claves en el sector, al mismo tiempo que los retos que enfrentan los pequeños minoristas en esta industria. Finalmente, planteó ciertas estrategias para el desarrollo del sector.

Bocanegra & Vázquez (2012) realizaron un estudio con el objetivo de contrastar la productividad y su expresión en competitividad en el mercado de las tres cadenas líderes del comercio minorista en México, para lo cual realizaron un análisis de la productividad por personal ocupado, por establecimiento y por metro cuadrado en el área de ventas; además de evaluar las variables, ingresos por ventas, número de establecimientos, personal ocupado, monto de inversión anual y porcentaje de participación de cada una de las firmas en el total de ingresos de los supermercados en México de 2002 a 2010. Los resultados de la investigación muestran una supremacía dominante de Walmart de México.

Vergara & Acosta (2015) realizaron una investigación para Identificar la estructura y funcionamiento de la cadena cárnica bovina en Colombia y analizar los elementos que determinan su competitividad, para lo cual realizaron un análisis de fuentes secundarias de información aportados por varias instituciones públicas de ese país. Los resultados de su trabajo que la carne bovina en Colombia es un alimento básico dentro de la canasta familiar. A nivel de competitividad, los autores observaron que la industria no es competitiva frente a los productos entrantes debido al número de eslabones que componen su cadena de suministros.

Díaz & Echeverría (2016) realizaron un análisis de la cadena de comercialización de carne bovina en Argentina, a través del estudio de los márgenes comerciales del período 2007-2016 mediante modelos estadísticos. Los resultados corroboran la relación inversa entre los precios pagados al productor y los márgenes comerciales en términos relativos. En relación a la coyuntura sectorial se verificó un

shock estructural de la serie que disminuyó la participación del productor en la relación de precios del margen global.

Motesdeoca Vélez, & Cevallos (2018) tuvo como objetivo general aplicar instrumentos de gestión como contribución a la mejora productiva del sector minorista de cárnicos en el cantón Bolívar, para lo cual levantaron cifras de bases de datos secundarias, al mismo tiempo que realizaron una investigación de campo que les permitió identificar y visualizar de forma exacta el proceso de producción, el programa de requerimientos de materiales para conocer la cantidad de insumos necesario para cada semana, el método proporcional para determinar la capacidad productiva de los procesos.

Rivadeneira et al (2017) realizaron un estudio de mercado de los cárnicos en el Cantón Bolívar, a través de una encuesta a 380 personas, con preguntas acerca de la cadena de mercado de la carne en la ciudad de Calceta y del Cantón Bolívar. El análisis de la oferta fue realizado para los diferentes productos ofertados por proveedores y permitió explicar el comportamiento a través del tiempo. Los resultados permitieron concluir que en el 96 % de consumidores de carne, hay preferencias en el sentido de la carne bovina fresca de cortes procedentes de tercenas y mercados tradicionales, aunque con una percepción en incremento hacia cortes más protegidos y con mejor empaque de supermercados, compras hasta 1,8 kg/semana de carne fresca y embutidos y ahumados de marcas registradas, con criterios en la perspectiva cercana que favorecen la mayor presencia de una industria universitaria local con procesos y productos cárnicos estandarizados, con reducción de riesgos para la salud por malas prácticas conocidas de faenamiento en el matadero local.

(Javier Ledesma, s. f.) Res No se trata de un local con un modelo de negocios innovador ni de la franquicia de moda sino de Res, la cadena de carnicerías boutique que invade la Ciudad de Buenos Aires y este año planea expandirse a la provincia de Buenos Aires, el Interior y comenzar la conquista internacional. Si bien cultivó un bajo perfil desde su nacimiento, el emprendimiento, que **en 2017 facturó \$ 200 millones**, está decidido a darse a conocer para encarar su nueva etapa de crecimiento.

(Laboutique, s. f.)La boutique es una empresa colombiana al estilo gourmet donde se ofrece carne de primera calidad, 100% natural desde su origen, proviene el ganado de las pasturas naturales Dorada, Caldas (Colombia). Donde realizan cortes de

tipo argentino utilizando técnicas de maduración al estilo gaucho y llevan el producto a domicilio.

Las empresas que se dedican a este mercado alrededor del mundo, están mejorando notablemente sus procesos y servicios, los cuales nos van a servir de gran ayuda para adquirir conocimientos y estar a la vanguardia.

(«¿Sabes cuáles son las 3 carnicerías más famosas del mundo?», 2018) En **Paris**, la estrella es **Le Bourdonnec, la carnicería gourmet especialista en maduración de la carne** (una larga maduración le otorga a la carne una ternura excepcional y unos aromas incomparables). Cuenta con tres tiendas situadas en París y otra en Asnières. Se preocupan por el entorno, por el criadero, por los animales y por la recuperación de la artesanía propia del oficio de carnicero. Su éxito, según indican, se basa en la selección de proveedores que son fundamentales. Las compras se realizan únicamente por piezas enteras y es allí donde se saca provecho.

Por lo tanto, podemos concluir en el marco referencial, que las principales tiendas en el mundo se preocupan mucho por el entorno y eso respalda este proyecto, también podemos determinar que en el Ecuador aún falta mejorar en algunos aspectos ya que no se cuida cada detalle que para el consumidor y la empresa es importante.

Marco Legal

El marco legal permitirá obtener un panorama de los requerimientos exigibles para la ejecución del proyecto, es importante resaltar que las leyes, reglamentos a tomar en cuenta para no incurrir en equivocaciones que podrían afectar la factibilidad de la inversión. Dentro del marco legal se deben considerar en primer lugar la Ley Orgánica de Defensa al consumidor y Normas Regulatorias para Cadenas De Supermercados y sus Proveedores.

Derecho al consumidor

La Ley de Orgánica de Defensa al Consumidor estipula los derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales. En el documento de Ley se estipulan como derechos de los consumidores los siguientes: (1) Derecho a la protección de la

vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos; (2) Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad; (3) Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;

(4) Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar; (5) Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida; (6) Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales; (7) Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

(8) Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios; (9) Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; (10) Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención sanción y oportuna reparación de su lesión; (11) Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y, (12) Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Regulaciones de control por parte del Estado

Que el artículo 335 de la Constitución de la República destaca que: "El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma

de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal".

Las cadenas de supermercados no podrán exigir a sus proveedores que verifiquen aumentos o disminuciones de precios en otras cadenas de supermercados o demás operadores económicos, como condición previa para la aceptación de cambios en precios de productos de un proveedor o la aplicación de otras "cláusulas de cliente más favorecido". Las cadenas de supermercados no podrán imponer a sus proveedores que asuman el costo de las campañas promocionales propias de la cadena, ni viceversa, por lo que deberán siempre acordar libre y voluntariamente las condiciones respectivas y celebrar un acuerdo de entendimiento entre las partes involucradas.

Metodología de la investigación

La metodología es conocida como el camino o vía que se usa para la obtención de información, con la ayuda de estos pasos es más fácil llegar al planteamiento de posibles soluciones ante el problema presente y alcanzar los objetivos establecidos previamente en la investigación y obtener datos relevantes (Baena, 2014).

Enfoque de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: el enfoque mixto. En este caso en particular, se utilizó un enfoque mixto ya que, según los autores, consiste en la creación de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación en el cual se recolecta y analiza toda la información cuantitativa y cualitativa como un medio integral y trabajo vinculado entre sí, en la que se establecen deducciones de ambos métodos. Es decir que el método mixto combina al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación (Barbour, 2013; Hernández, Fernández, & Baptista, 2011).

En esta investigación, el enfoque cuantitativo se utilizará para analizar al consumidor, para el propósito se utilizará un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, el mismo que será aplicado en la población de Guayaquil que permita confirmar el perfil del consumidor, los gustos y preferencias, las frecuencias y montos de compra de cárnicos y finalmente medir la intención de compra del segmento de mercado objetivo.

Diseño de investigación

La presente investigación fue considerada como no experimental debido a que según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) no se realiza una manipulación de las variables a fin de obtener como resultado alguna reacción, ni tampoco se manipula el entorno del estudio; lo que quiere decir que simplemente se analizó variables que prueban una hipótesis sostenida en base a los conocimientos teóricos existentes. En este caso, la variable dependiente es la viabilidad del proyecto, la misma que será medida a través indicadores financieros como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), los mismos que no serán manipulados ni sesgados.

Según García (2012) esta investigación tiene un diseño transversal descriptivo, este procedimiento se debe a la medición y ubicación a un determinado grupo de población, objetos, eventos de los hechos el cual será explicado. Esto quiere decir que el fenómeno se analiza en un determinado tiempo y no se busca relacionar las variables estudiadas, sino que simplemente describirlas. En este caso la toma de decisiones con respecto a los componentes del proyecto se realizará sobre la base de la descripción de las variables analizadas.

Alcance

Según Navas (2011) las investigaciones pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Las investigaciones exploratorias permiten obtener una idea general del fenómeno analizado, el cual es relativamente desconocido o existe poca información sobre él. Las investigaciones con alcance descriptivo tienen la finalidad de conocer los inconvenientes y los valores para explicar la problemática, su intervención es medir a un grupo de individuos u objetos para detallar su comportamiento mientras que los objetivos de las investigaciones con alcance

correlacional y causal es analizar cómo se relacionan las variables entre sí en un periodo establecido y explicar dichas relaciones.

En este contexto, se entiende que la presente investigación es descriptiva debido a que se busca medir el comportamiento de los consumidores de clases socioeconómicas media – alta y alta en la ciudad de Guayaquil durante el periodo octubre 2018 – febrero 2019, sobre la cual se tomarán decisiones con respecto al futuro del proyecto.

Población

La población está conformada por todas aquellas personas que fueron elemento de consulta e investigación dentro de un estudio. Para efectos de este documento corresponderá a los clientes de productos cárnicos en la ciudad de Guayaquil. Para el cálculo y estudio de la demanda es necesario saber el número poblacional del segmento de mercado al cual esta investigación va dirigida por lo cual se estima un total de 1'715.822 habitantes, población urbana que según los cálculos realizados basados en la información obtenida de la infografía del sitio oficial del Instituto de Estadísticas y Censos (2016). De acuerdo al número de habitantes se considera que la población es finita para efectos del cálculo de la muestra.

Muestra

La muestra representa una pequeña porción de la población para medir el comportamiento del consumidor de prendas de vestir que conforman la población objetivo a medir de 1'715.822 personas. Como se indicó anteriormente, el cálculo de la muestra se efectuó considerando la fórmula para poblaciones infinitas.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = tamaño de muestra

Z = correspondiente al 95% de intervalo de confianza

e = error esperado

$p = \text{probabilidad a favor del evento}$

$q = \text{probabilidad en contra del evento}$

$$\frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(1'715.822)}{(1'715.822)(0,05)^2 + (1,96)(0,5)(0,5)}$$

$n = 384$

De acuerdo al cálculo realizado para poblaciones infinitas, considerando 95% de intervalo de confianza y 5% de error muestral esperado se obtuvo un total de 384 encuestas a realizar.

Instrumentación

Para el levantamiento de datos primarios se utilizó un cuestionario estructurado. La técnica de muestreo que se aplicó es el muestreo intencional o no probabilístico por cuota. En este tipo de muestreo, se busca por conveniencia a los sujetos a encuestar, debido a la heterogeneidad de la población de estudio, no se puede considerar a todos los sujetos como de clase social media – alta o alta (García, 2012). En este caso la encuesta será tomada utilizando herramientas para encuestas en línea, por lo tanto, la muestra será seleccionada por conveniencia a través de internet, correspondiendo a las características de un muestreo aleatorio.

Análisis de Datos

Tomando en cuenta el alcance descriptivo del presente trabajo, para el análisis de datos se utilizarán medidas de frecuencia, tendencia central y dispersión tales como promedios y desviaciones estándar, los cuales corresponden a indicadores estadísticos descriptivos. Los resultados serán presentados a través de tablas y figuras para facilitar su visualización e interpretación. Para el efecto se hará uso del software estadístico SPSS en su versión 20, alternativamente se utilizará el programa utilitario de Microsoft Office, Excel.

ENCUESTA

PERFIL DE LA FAMILIA DEL ENCUESTADO

A) EDAD DEL ENCUESTADO

- (1) menos de 25
- (2) entre 25 y 35
- (3) entre 36 y 45
- (1) más de 45

B) ¿Cuántos hombres y mujeres hay en su casa? (INDIQUE EL NÚMERO)

- (1) Hombre () (2) Mujer ()

C) ¿Cuántos hijos tienen?

- (1) Un hijo
- (2) Dos hijos
- (3) Tres hijos
- (4) Cuatro hijos
- (5) Más de cuatro
- (6) No tiene

D) ¿Cuántos miembros de la familia trabajan?

- (1) Uno
- (2) Dos
- (3) Tres
- (4) Cuatro
- (5) Más de cuatro

E) ¿Cuántas veces a la semana consumen carnes?

- (1) Más de 5 veces
- (2) 4 - 5 veces
- (3) 2 - 3 veces
- (4) 1 vez por
- (5) Menos de una vez

F) ¿Qué tipo de carnes consumen en casa?

- (1) Carnes de res
- (2) Pollo
- (3) Pavo
- (4) Cerdo
- (5) Pescados y mariscos
- (6) Otros

G) ¿Cuánto gastan promedio en la compra de carnes?

- (1) Menos de 10 dólares
- (2) Entre 11 y 20 dólares
- (3) Entre 21 y 30 dólares
- (4) Entre 31 y 50 dólares
- (5) Más de 50 dólares

H) ¿Conoce usted al Comisariato de Carnes El Rancho?

- (1) Si
- (2) No

I) ¿Cuán dispuesto estaría a comprar cárnicos en el Comisariato de Carnes El Rancho

- (1) En total indisposición
- (2) No dispuesto
- (3) Dispuesto

- (4) Totalmente dispuesto

J) ¿Cuál es el principal problema que encuentra a la hora de comprar carne?

- (1) No tengo tiempo para ir a comprar.
- (2) Me queda muy lejos donde comprar.
- (3) El costo de adquirir productos es muy alto.
- (4) Es malo para la salud
- (5) Otra: _____

K) ¿Qué hacen cuando no comen carne?

- (1) Compro
- (2) Consumo otro tipo de alimentos

L) ¿Pide usted alimentos a domicilio?

- (1) Si
- (2) No

M) Si no ¿Por qué no solicita comida a domicilio?

- (1) No me traen el pedido como yo quiero

- (2) Demora mucho en llegar
- (3) El costo del servicio es muy alto
- (4) Es muy difícil pedir a domicilio
- (5) Otros

N) ¿De qué forma realiza sus pedidos a domicilio?

- (1) Vía telefónica
- (2) Vía internet
- (3) A través de una aplicación móvil
- (4) Otra

O) ¿Con qué frecuencia pide alimentos a domicilio?

- (1) Menos de una vez por semana
- (2) Una vez por semana
- (3) Entre dos y tres veces por semana
- (4) Entre cuatro y cinco veces por semana
- (5) Más de cinco veces

P) ¿Tiene usted internet en casa?

- (3) Si
- (4) No

Q) ¿Tiene usted internet en sus dispositivos móviles?

- (1) Si
- (2) No

R) ¿Conoce usted cómo realizar compras en línea?

- (1) Si
- (2) No

S) ¿Ha comprado usted alguna vez en línea?

- (1) Si
- (2) No

T) ¿Ha comprado usted alguna vez por medio de dispositivos móviles?

- (1) Si
- (2) No

U) ¿Qué tipo de productos ha comprado a través de internet?

- (1) Alimentos preparados
- (2) Ropa
- (3) Dispositivos tecnológicos

- (4) Víveres o alimentos sin preparar
- (5) Otros

V) ¿Cuán dispuesto estaría a comprar carnes en línea o a través de dispositivos móviles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

W) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el envío?

- (1) 1 dólar
- (2) Entre 2 y 3 dólares
- (3) Entre 4 y 5 dólares
- (4) Más de 5 dólares

Capítulo 1: Análisis del entorno externo

Entorno Político, Económico, Sociológico, Tecnológico, Ambiental y Legal (PESTAL).

Para el análisis del macro – entorno se utilizó análisis PESTAL que permite analizar los factores externos que afectan de manera positiva o negativa al proyecto.

Aspecto Político.

En cuanto al análisis del entorno político, en primer lugar, se destacan los programas de asistencia y asesoría para el sector ganadero por parte del gobierno. Los ministerios del Ambiente y de Agricultura y Ganadería idearon esta iniciativa que busca las buenas prácticas para un mejor rendimiento de los pastos y por ende de la producción ganadera, se utilizaron nuevos métodos para el riego y podas con asesoría técnica. (Medina, 2018). En este proyecto se están invirtiendo aproximadamente 4 millones para lograr una producción ganadera sustentable, lo cual es favorable para todos los negocios derivados de las diferentes etapas de la cadena de valor de esta industria, a través de programas de mejoramiento genético, mejoramiento de pasturas y de los procesos de faenado en mataderos municipales.

Por otro lado, otro factor político a tomar en cuenta es la corrupción. Los sonados casos de corrupción que vive el Ecuador, no son producto de falta de legislación sancionatoria, de hecho, el Código Orgánico Integral Penal (COIP) cuenta con un amplio catálogo de delitos que precautelan el bien jurídico de los recursos públicos, sino más bien responden a la necesidad de políticas de Estado y reformas en el ámbito de la Contratación Pública que eviten o dificulten la comisión de estas infracciones. Sería recomendable, también, que se fomente con mayor fuerza el modelo de gestión de Gobierno Electrónico con la finalidad de transparentar y automatizar los procesos de ejecución de obras, prestación de servicios y adquisición de bienes en los que el Estado interviene como entidad contratante (Egred, 2018).

Además, es positivo el planteamiento de que los sentenciados por corrupción (concusión, cohecho, tráfico de influencias, testaferrismo, lavado de activos, peculado, delincuencia organizada, enriquecimiento ilícito; y asociación ilícita) puedan responder con su patrimonio para resarcir la afectación al recurso público, lo

cual plantea un ambiente favorable para los inversionistas debido a la imagen de lucha ante corrupción (Egred, 2018).

El análisis del aspecto político deja como conclusión que los programas de asistencia al sector ganadero pueden tener un efecto positivo en el proyecto debido a que mejorarán la competitividad de toda la cadena productiva de la ganadería, incluyendo a la comercialización.

Aspecto económico.

El balance de los últimos meses del año 2016 evidencia que el PIB presentó una caída del 1,7% frente al 2015, surgiendo la necesidad de crear un financiamiento por 7 mil millones de dólares referente a las cuentas públicas y la adquisición de deuda por medio de los bonos en el mercado internacional ubicándolo en el 20,40 % del PIB. Esta desaceleración que se ha dado en los últimos tres años, puede responsabilizarse a la caída del precio de petróleo a nivel mundial, y por ello la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) ha llegado a un acuerdo para este año, por el cual debe reducirse la producción diaria de crudo para estabilizar su precio, lo que se traduciría en 522.000 barriles a mediados de año; incidiendo de forma negativa en los resultados económicos del país (El Comercio, 2017).

La ganadería en Ecuador es una actividad que, a pesar de ocupar 68 % del suelo agrícola, no contribuye de manera significativa a la economía del país (representa solo 11 % del PIB agrícola), lo que en parte refleja bajos índices de eficiencia y competitividad productiva. No obstante, el Gobierno ecuatoriano ha manifestado expectativas de exportación de cárnicos, a partir de la declaración de la Organización Internacional de Sanidad Animal (OIE) en 2015, de Ecuador como país libre de fiebre aftosa con vacunación (Monteros et al, 2016). La producción de la actividad de cría de animales registró una reducción nominal desde el año 2010 hasta alcanzar US\$414 millones en 2013, subiendo a US\$462 millones en 2014, lo que significó una variación anual promedio de 1.3% en términos nominales, y de 3.4% en términos reales, desde el año 2007 (Acebo & Castillo, 2016).

Cifras del Censo Económico 2010 llevado a cabo por el INEC dan cuenta que el total de ingresos anuales por ventas de la actividad “Elaboración y conservación de

carne” superaban los US\$900 millones, correspondientes a un total de 155 empresas, mientras que la actividad de cría de ganado bovino y búfalos registraba 17 empresas formales con ingresos por más de US\$1.7 millones (Acebo & Castillo, 2016).

La conclusión a la que se permite llegar a través del análisis económico, es que la situación general en Ecuador es poco favorable debido a la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar. Por otro lado, la industria ganadera no es una industria competitiva, por lo que necesita la asistencia del gobierno. En general, esto muestra una situación económica poco favorable para el proyecto, no obstante, la asistencia del gobierno podría incidir en resultados más alentadores a largo plazo.

Aspecto Sociológico.

Al 2017 Guayaquil tiene 2`644.891 habitantes, lo que le convierte en el cantón más poblado del país, seguido de Quito, cantón que ocupa el segundo lugar con 746 habitantes menos, según proyecciones poblacionales. El segmento de mercado considerado para la comercialización del producto pertenece al estrato A, según la clasificación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), donde en dicho estrato se encuentra el 1,9% de la población investigada. Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales, los hogares de este nivel utilizan internet. El 99% de los hogares de este estrato utiliza correo electrónico personal (no del trabajo) y el 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet. El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses (INEC, 2011).

En cuanto a la cultura de consumo de carnes en Ecuador, en los segmentos de la población con mayor educación, los consumidores demandan conocer sobre el contenido y seguridad de sus alimentos y además demandan mayor información sobre su forma de producción y su origen, así como sus impactos sociales y ambientales. A fin de atender esta necesidad de sus consumidores, la industria requiere establecer mecanismos que generen confianza y transparencia, incluyendo prácticas adecuadas de etiquetado, campañas de información con el adecuado sustento científico y cumplimiento de estándares y certificaciones reconocidas (Acebo & Castillo, 2016).

Aspecto tecnológico.

Según la infografía del Censo Nacional de 2010, el 44% de los hogares guayaquileños reportaron tener acceso a internet, el 94,7% de hogares tienen telefonía celular y el 45,1% cuenta con línea telefónica fija. De las personas que usan Internet, el 45,1% lo hace en su hogar. En el área urbana el mayor porcentaje de la población utiliza Internet en el hogar con el 50,9%, mientras el mayor porcentaje de población del área rural lo usa en centros de acceso público con el 42,5%. En el 2013, el 32,0% de las personas usó Internet como fuente de información, mientras el 31,7% lo utilizó como medio de educación y aprendizaje (INEC, 2011).

En cuanto al segmento de estudio Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales. Los hogares de este nivel utilizan internet. El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo). El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet. El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses (INEC, 2011). Todo esto sugiere que el segmento de mercado objetivo tiene un nivel muy elevado de educación, por lo que será más exigente en términos de calidad e información.

Entorno ambiental.

La nueva matriz energética en proceso de ejecución involucra la generación de energía limpia mediante hidroeléctricas, reduciendo la contaminación ambiental y a su vez incorporando zonas de generación energética Eólica. En este contexto, existe un impulso de una producción más limpia, es decir el buen manejo de energía y agua, además de la reducción de desechos sólidos al final de la línea de producción, por lo cual existen programas de gobierno que brindan incentivos para empresas que colaboran con el medio ambiente y demuestran responsabilidad social (Patín, 2018).

Dentro de las prácticas ambientales, el 47,24% de hogares guayaquileños clasifican sus residuos. Del 52,76% que no clasifican, el 41,64% no lo hace por no contar con contenedores específicos o centros de acopio para reciclables, el 28,50% porque no le interesa, el 14,82% por que no conoce los beneficios el 14,82% y el 9,21% porque no confía en el sistema de recolección de basura. Así también, 7 de

cada 100 hogares usan bolsas de tela o material reutilizable para sus compras, mientras que el 91,94% usa fundas de plástico (desechables) (INEC, 2011).

Entorno legal.

Según explica el Art. 275 de la Constitución de la Republica establece que el desarrollo organizado, sustentable y en movimiento de los procesos económicos, políticos, sociales y culturales que protegen las normativas del buen vivir del estado, que impone el estado organizar para las transformaciones positivas del país de tal manera que asegure el cumplimiento de los derechos, y las normativas establecidas por el estado (Patín, 2018).

El mercado de productos cárnicos en Ecuador se encuentra sujeto a un número de regulaciones específicas, que conforman el marco legal relevante para esta industria según el siguiente detalle: (a) Ley de Sanidad Animal, (b) Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, (c) Ley de Mataderos (de 1964) y su Reglamento (1996) Ley de Erradicación de la Fiebre Aftosa, (d) Reglamento de control de ferias de comercialización de animales, (e) Reglamento de movilización interna de animales, (f) Resoluciones del Ministerio de Agricultura, (g) Disposiciones de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-Agrocalidad las Normas, (h) Técnicas INEN 772, 773 y 775 emitidas en 1985 por el Instituto Ecuatoriano de Normalización que tratan sobre la carne y productos cárnicos y (j) la clasificación de la carne vacuna. (k) Normativa internacional de referencia es el Código de Animales Terrestres de la Organización de Sanidad Animal Mundial (OIE) y el Códex Alimentarius de la FAO (Acebo & Castillo, 2016).

Análisis del Microentorno de la empresa.

Después de realizar un análisis macro con la herramienta PESTLE, ahora se procederá a analizar el micro entorno con las cinco fuerzas de Porter.

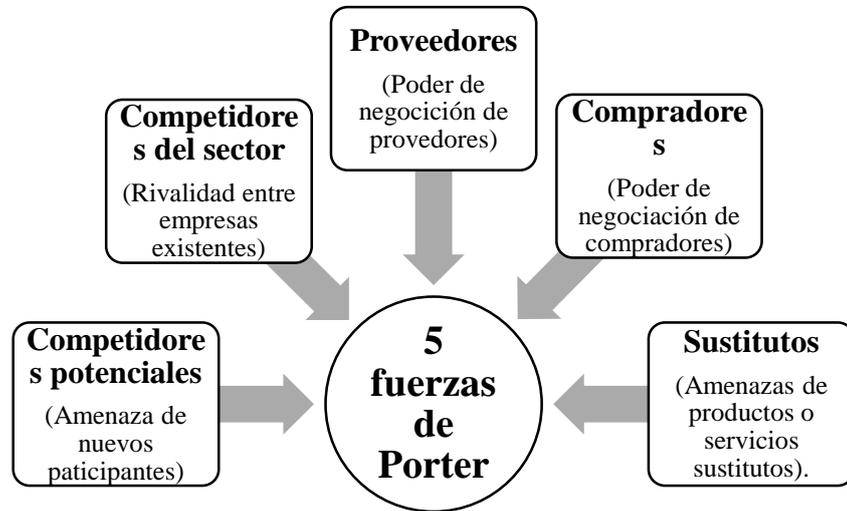


Figura 1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Tomado de Porter, M., & van der Linde, C. (1999). Green and competitive: Ending the stalemate. *Journal of Business Administration and Politics*, 215 - 230. Citado en (Patín, 2018).

Rivalidad entre competidores.

Los principales competidores son las grandes empresas que están unificadas en grandes consorcios: “Supermercados La Favorita C.A” y Corporación El Rosado S.A. Generalmente, estas grandes cadenas de supermercados pactan con los grandes agroindustriales para que solo se vendan sus productos. Por ejemplo, los únicos proveedores de pollo son PRONACA y POFASA. Lo cual deja sin participación al pequeño criador de pollos. La empresa Pronaca (pollos, pavos y cerdo) que comercializa las marcas comerciales Mr. Pollo y Mr. Chanco, es otra de las principales productoras-distribuidoras de estos productos a supermercados, autoservicios, y tiendas. Pronaca tiene sus propias granjas y sus propias tiendas de venta al público. Por su habilidad de diversificar su catálogo de productos hasta sacar el máximo beneficio de la fortaleza agroindustrial, domina el mercado cárnico en Ecuador (Boari et al, 2013).

Amenaza de nuevos competidores.

Debido a la situación económica actual que existe en el país, los salarios en el sector público ni en el sector privado son económicamente atractivos, por lo cual emprender un negocio propio es una buena opción para cualquier persona que cuente con capital para realizar una inversión (Patín, 2018). Dentro de la industria de los cárnicos, la barrera se encuentra mayormente en la comercialización, debido al poder que tienen las grandes cadenas productoras y comercializadoras.

A nivel de la producción ganadera, la barrera es menor, puesto que, además de los requerimientos técnicos y de inversión, no existe una barrera para entrar. Usualmente, las grandes cadenas operan mediante estrategias de integración vertical hacia atrás, integrando a los ganaderos en sus cadenas de valor de forma exclusiva, por lo que no ejercen presión sobre ellos como lo hacen al nivel de la comercialización.

Poder de negociación de los proveedores.

El hato ganadero del país es de alrededor de 4.5 millones de cabezas que se mantienen en 4.85 millones de Ha de pastos. Se estima que en 2015 se sacrificaron alrededor de 0.9 millones de cabezas que produjeron 182 mil TM de peso equivalente a la canal. Alrededor de la mitad del ganado de carne se encuentra en la Costa (principalmente en Manabí, Esmeraldas y Guayas), región que también alberga a cerca de la mitad del ganado de doble propósito del país, mientras el ganado lechero se concentra en la Sierra (más de tres cuartas partes). La población bovina de la Costa se redujo a una tasa anual de 3.2% en el período 2011-2014, en comparación a un incremento de 3.3% al año en la Sierra y de 1.7% en la Amazonía (Acebo & Castillo, 2016).

Amenaza de productos y servicios sustitutos.

En Ecuador, destaca el crecimiento en el consumo de la carne de aves (2.8% anual en 1961-2011) hasta convertirse en la más importante con 21.9 kg/persona en 2011, mientras el consumo de carne bovina y de cerdo crecía a menor ritmo (1.2% y 1.3% anual en igual lapso) para llegar a 17.6 y 13.7 kg/persona respectivamente en 2011 (Acebo & Castillo, 2016). Para efectos de este trabajo, se puede considerar como sustituto a la carne de origen vegetal, en Guayaquil, existen supermercados que

ofrecen carnes y embutidos a base de soya, que según registros históricos se lo consume desde hace unos 5 mil años. También hay emprendimientos particulares con este grano, con el cual se hace comida rápida, como hot dogs y hamburguesas (Palma, 2015). De esta forma aquellos productos considerados como sustitutos, pueden ser considerados como posibles competidores dependiendo de la aceptabilidad que tengan por parte de los consumidores, aunque debido a la baja cultura de consumo de este tipo de alimentos, se puede considerar una fuerza baja.

Poder de negociación de los clientes.

Mientras el consumo por persona de cárnicos en los países desarrollados aumentó alrededor de 20% en los últimos 45 años, en los países en desarrollo se triplicó y se estima que esta notable diferencia continúe en las próximas décadas, si bien a un ritmo menor de crecimiento. En Ecuador la declaratoria del país como libre de fiebre aftosa con vacunación constituye el primer paso para llegar a otros mercados. Puesto que la producción de ganado para carne en el país se realiza en sistemas extensivos, es de relevancia el crecimiento que está mostrando la demanda de carne proveniente de bovinos alimentados con pasto en algunos de los mayores países consumidores a nivel mundial (Acebo & Castillo, 2016). En Ecuador, el consumidor no tiene gran poder de negociación, debido a que el consumo de carnes es parte de la dieta familiar y al no contar con varias opciones, suele pagar precios por encima de lo aceptable, lo cual sugiere una demanda relativamente inelástica, no obstante, se puede percibir que el consumidor está a la expectativa de encontrar nuevos distribuidores con precios más convenientes.

Resultados de la encuesta a consumidores.

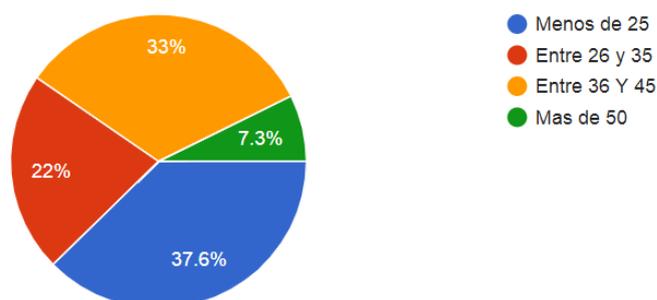


Figura 2 Edad del encuestado

La Figura 2 presenta la segmentación etaria de los encuestados. Los resultados evidencian que el grupo que contestó mayormente la encuesta tiene menos de 25 años con una frecuencia de 37,6 %. El segundo segmento de mayor frecuencia lo representan las personas entre 36 y 45 años con un 33 % de frecuencia. En tercer lugar, con el 22 % se encuentra el grupo de entre 26 y 35 años y finalmente el 7,3 % corresponde al segmento etario de más de 50 años de edad.

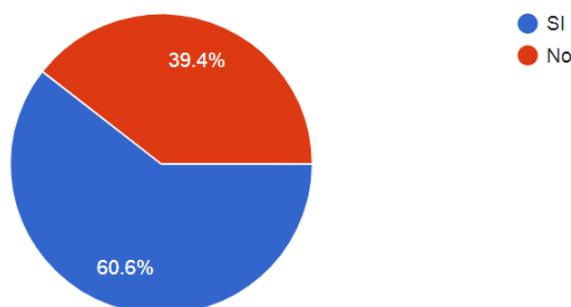


Figura 3 Porcentaje de encuestados que son parte del segmento objetivo

La Figura 3 presenta la frecuencia de los encuestados que manifestaron ser parte del segmento geográfico objetivo de mercado. Es decir que son todas aquellas personas que indicaron vivir en la vía a la Costa, Ceibos y Miraflores. Los resultados indican que el 60,6 % de los que respondieron la encuesta viven en la zona de incidencia del proyecto.

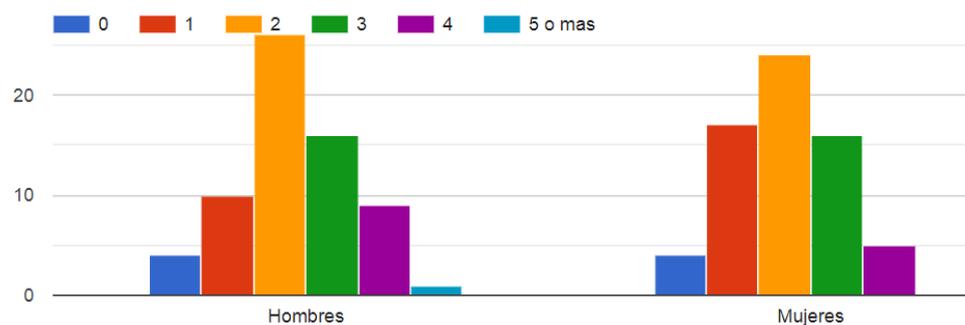


Figura 4 Número de hombres y mujeres en casa.

La Figura 4 señala el número de hombres y mujeres que viven en casa. Los resultados muestran que tanto, hombres como mujeres tienen el mismo comportamiento. Los resultados muestran que dos es el número promedio de hombres y mujeres que viven en casa.

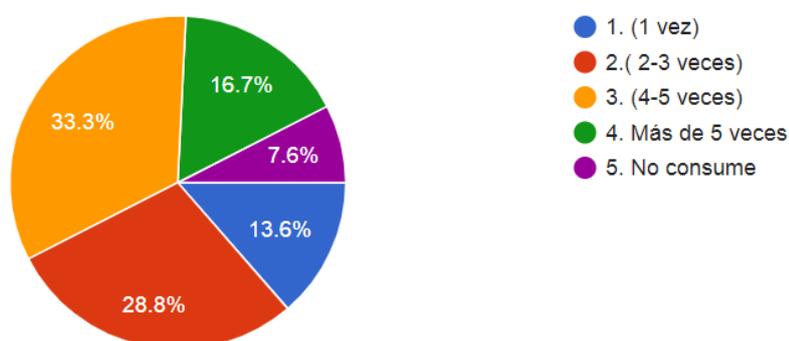


Figura 5 Frecuencia de consumo de carnes en el hogar

La Figura 5 muestra la frecuencia de consumos de carnes en el hogar del encuestado. Los resultados indican que el 33,3 % consume carnes de 4 a 5 veces a la semana, el 28,8 % lo realiza de 2 a 3 veces por semana. En un menor porcentaje se encuentran los encuestados que manifestaron consumir carnes más de 5 veces por semana con un 16,7 % y finalmente, se encuentran las personas que indicaron no comer carnes, con un 7.6 % del total.

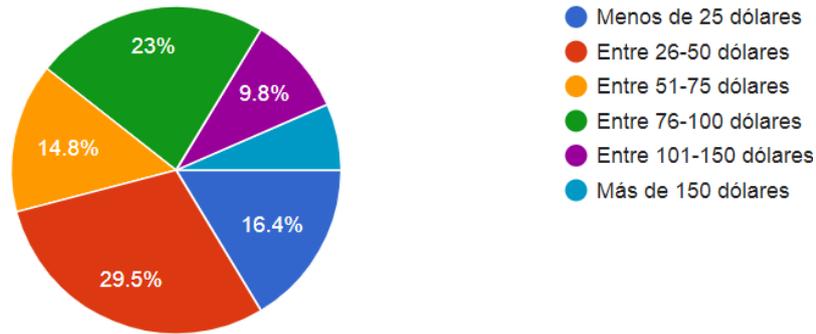


Figura 6 Monto de consumo en dólares de carne en el hogar.

La figura 6 representa el monto de consumo promedio de carne en dólares en el hogar. Los resultados indican que la mayor frecuencia de consumo se encuentra entre 26 y 50 dólares. El monto comprendido entre 76 y 100 dólares se encuentra en segundo lugar de frecuencia. El monto comprendido entre 16,40 % se encuentra en tercer lugar de frecuencia. Según los resultados de la encuesta, el monto comprendido entre 101 y 150 representa la menor frecuencia.

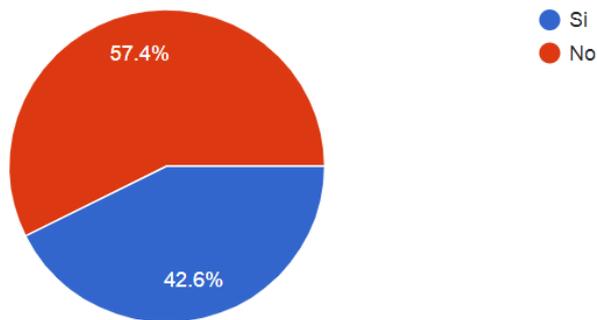


Figura 7. Nivel de conocimiento del encuestado respecto al Comisariato de Carnes El Rancho

La figura 7 muestra el conocimiento que tienen el encuestado respecto a Comisariato de Carnes El Rancho y el servicio que ofrece.

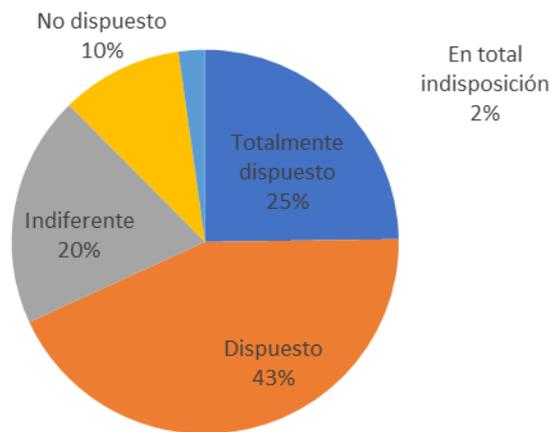


Figura 8. Disposición del encuestado a comprar en el Comisariato de Carnes El Rancho

La figura 8 muestra la disposición que tienen los encuestados para realizar compras futuras en la tienda que abrirá Comisariato de Carnes el Rancho en el centro comercial Plaza colonia ubicada en vía a la Costa, tomando como datos principales con un 43% de dispuesto y un 25% de totalmente dispuesto, siendo este un valor total de 68% de disposición el cual será la participación de mercado esperada.

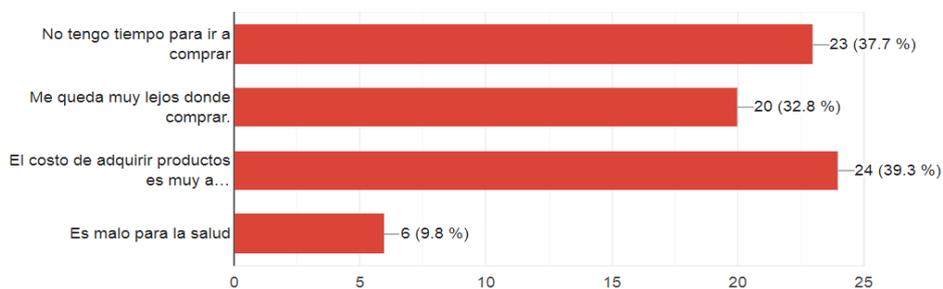


Figura 9. Principales problemas a la hora de comprar carne

La figura 9 representa los principales problemas que tienen los encuestados a la hora de comprar carne en el cual con un 39,3% el costo de adquisición de productos en el sector es muy alto, en segundo lugar con un 37,7% el tiempo es un factor importante y seguido de un 32,8% les queda muy lejos comprar estos productos por lo cual el valor agregado de servicio a domicilio de la empresa sería de gran importancia.

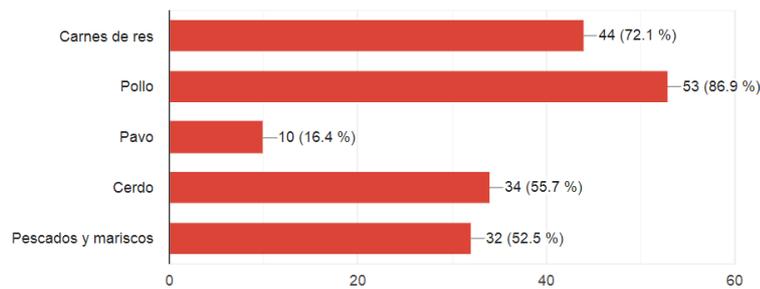


Figura 10 Tipo de carnes que consumen en casa.

La figura 10 muestra cual es tipo de carnes que más se consumen en los hogares de los encuestados siendo el Pollo con un 86,9% el mayor tipo de carne seguido de carne de res con un 72.1%, además con un porcentaje casi similar se encuentran el consumo de Cerdo y Mariscos, por último se encuentra el pavo que en su gran mayoría se lo consume para ocasiones especiales.

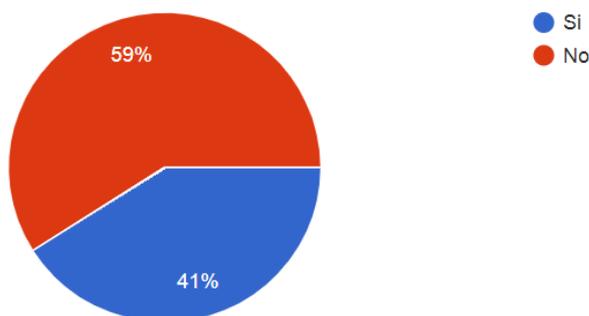


Figura 11. Personas que piden alimentos a domicilio..

La figura 11 representa las personas que piden los alimentos a domicilio siendo la respuesta No con un 59% y un Si 41%, el cual nos indica que la población está a la vanguardia y el servicio a domicilio está tomando fuerza en el mercado. Pero debemos tomar en cuenta que la mayoría de los alimentos que se piden a domicilio son alimentos transformados o preparados para su consumo inmediato.

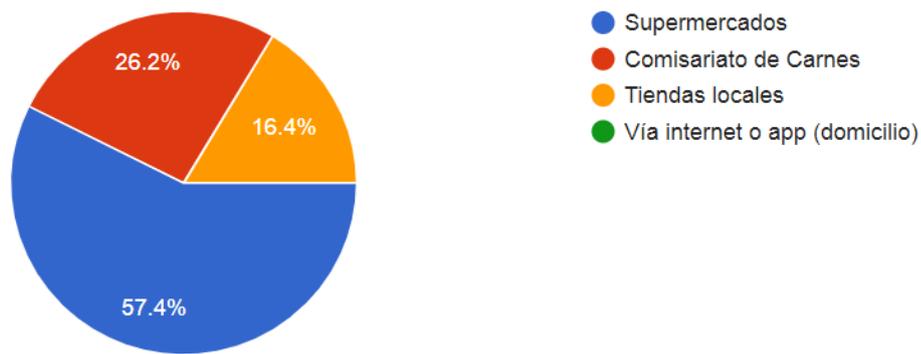


Figura 12 Lugar donde compra las carnes para el consumo.

La figura 12 indica el lugar preferido de los encuestados al momento de realizar sus compras de carnes para el consumo siendo los supermercados con un 57% su mayor opción, seguido de algún comisariato de carnes con un 26.2%.

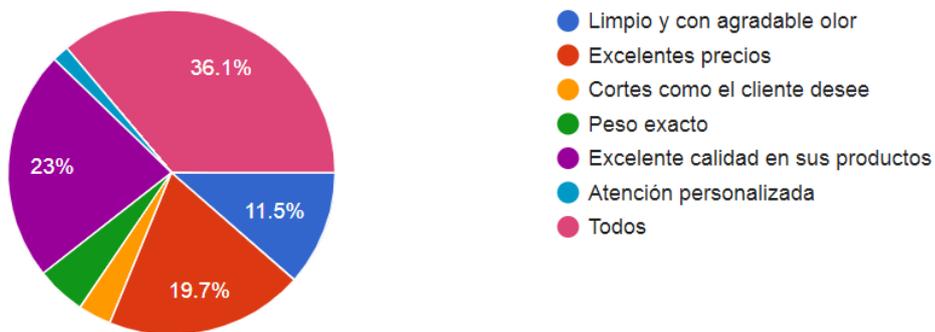


Figura 13..Factores que promueven el consumo del cliente

La figura 13 representa los factores que los consumidores tienen a la hora de realizar su compra de carnes, la mayoría de encuestados respondió con un 36,1% todos. lo que significa que los aspectos dados tales como un lugar limpio, excelentes precios ,cortes, peso, calidad y atención forman los aspectos importantes para cada uno de ellos al momento de realizar su compra.

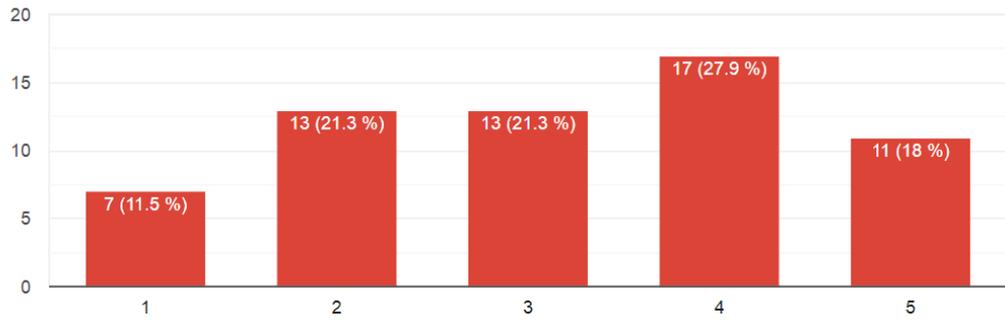


Figura 14. Disposición a comprar carnes en línea o a través de móviles.

La figura 14 representa la disposición que tienen los encuestados al querer comprar carnes en línea o con dispositivos móviles, siendo un 27,9% el mayor porcentaje de disposición.

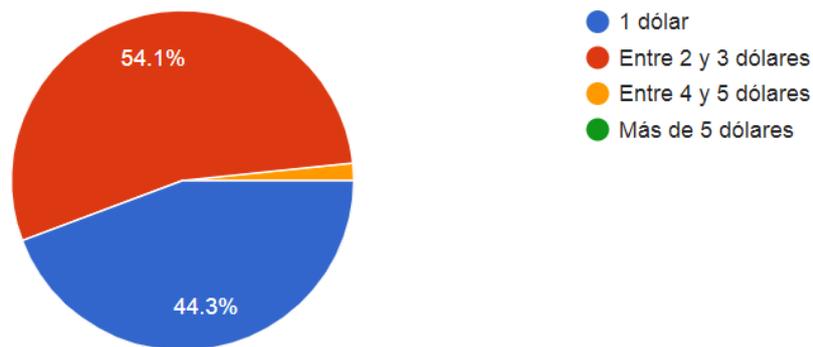


Figura 15. Intención de pagar por el envío

La figura 15 representa la intención del valor a pagar en un servicio a domicilio, el cual en su mayoría con un 54.1% de (entre \$2 y \$3 dólares americanos) del cual se hizo un promedio en el análisis financiero para poder determinar el precio óptimo para él envío.

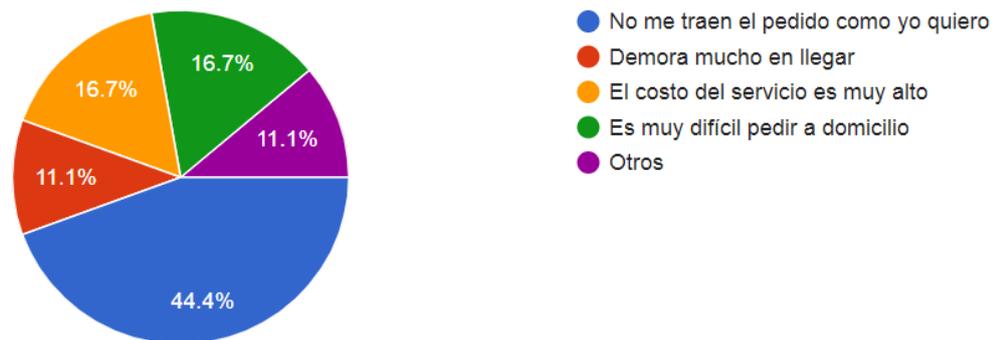


Figura 16. Razones por las cuales el encuestado no pide comida a domicilio.

La figura 16 representa las Razones por las cuales el encuestado no piden comida a domicilio siendo el 44.4% de No me traen el pedido como yo quiero una de las mayores respuestas dada por los encuestados siendo este un aspecto realmente relevante. Seguidos con un 16.7%, que el costo del servicio es elevado y la dificultad que tienen a la hora de comprar.

Tabla 1. Matriz de Factores Externos

Matriz EFE			
Criterios	Ponderado	Valoración	Total
Oportunidades			
Programas de asistencia y asesoría para el sector ganadero	5%	4	0,2
Población con cultura de consumo de carnes	15%	3	0,45
País libre de aftosa	2%	2	0,04
Crecimiento poblacional	5%	2	0,1
Tasa de uso de internet	5%	4	0,2
Disponibilidad de proveedores	15%	4	0,6
Amenazas			
Conocimiento del consumidor saludable	5%	3	0,15
Corrupción	1%	1	0,01
Falta de competitividad del sector	10%	2	0,2
Regulaciones legales del sector	8%	1	0,08
Grandes empresas competidoras	10%	4	0,4
Altas barreras de entrada	7%	2	0,14
Poder de negociación de los consumidores	12%	1	0,12
	100%		2,69

Luego de la evaluación del entorno externo, se obtuvieron varios factores, tanto positivos como negativos, es decir oportunidades y amenazas. Los criterios se obtuvieron a partir del análisis PESTLE y PORTER. La Matriz de evaluación de factores (EFE), por sus siglas en inglés *External Factor Evaluation*, permite resumir

y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, política, legal, tecnológica y competitiva del sector. En primer lugar, se realizó una lista de los factores identificados en el análisis externo, tanto oportunidades como amenazas que podrían afectar el negocio y a su industria, luego se asignó un peso a cada factor en rangos porcentuales del 0% al 100%, donde las variables menos significativas tienen un porcentaje menor, con un total de 100% la sumatoria de todos los pesos de los factores. Después, se asignaron valores que van del 1 al 4 donde las calificaciones mayores corresponden los criterios con mayor desempeño y 1 a los criterios cuyo desempeño sea menor. Luego se multiplicó la calificación por el peso del factor y finalmente se realizó la sumatoria de los valores.

Tomando en cuenta que la matriz EFE se elabora con los criterios de una media ponderada, el máximo valor posible en la sumatoria puede ser de 4, mientras que la menor sería de 1. Las calificaciones superiores a 2 indican que existen mayor número de oportunidades que amenazas, es decir que la estrategia de la empresa debe responder efectivamente para tomar ventaja de las oportunidades existentes y mitigar lo mejor posible las amenazas. Para este caso particular, la valoración total de la matriz resultó en un total de 2,69, lo cual, según lo planteado, significa que la industria presenta mayor número de oportunidades que amenazas, no obstante, la calificación sugiere que la industria también presenta ciertas amenazas a tomar en cuenta. Las oportunidades de mayor importancia en el análisis fueron la cultura de consumo de carnes de la población y la disponibilidad de proveedores, en el primer caso, la cultura de consumo de carnes de la población, ese factor, en conjunto con el crecimiento de la población en Ecuador, representan un mercado favorable para el proyecto. En el caso de la disponibilidad de proveedores, eso significa que se pueden buscar nuevos proveedores con mejores costos, lo cual representa un mayor margen de ganancia o la capacidad de competir por precios.

A pesar de tener muchas oportunidades, es importante también tomar en cuenta las posibles amenazas, donde la principal es la capacidad de negociación de los consumidores. En este sector, el consumidor tiene gran movilidad y varias opciones que distribuyen cárnicos, como es el caso de las grandes tiendas de distribución como Supermaxi o Mi Comisariato. A esto se suma el porcentaje de consumidores que tienen una cultura de consumo saludable y no comen carne, como es el caso de los vegetarianos y veganos.

Otra amenaza muy importante a tomar en cuenta es la competencia, tanto directa como sustituta. En la cadena de carnes existen varios competidores para el Comisariato de Carnes El Rancho. En primer lugar, se encuentran las grandes cadenas de supermercados principalmente, Mi Comisariato que desde el 6 de agosto del 2014 inauguró un Hipermarket Vía a la Costa. De manera más indirecta se encuentra el Megamaxi ubicado en la Avenida del Bombero. Por otro lado, también existen otros competidores como Avícola Fernández ubicada en el Kilómetro 11.5 de la Vía a la Costa, en la plaza Portal al Sol. De manera indirecta, se encuentra el mercado de Montebello ubicado a 20 minutos promedio en auto por la Av. E40, en este lugar se pueden encontrar varios productos al por mayor incluyendo los cárnicos. Otro tipo de competidores a tomar en cuenta son los que ofrecen sus productos por internet, como SuperEasy.com o Glovoapp.com.

Finalmente, otra amenaza, aunque de menor impacto de acuerdo al análisis, son las regulaciones del sector: (a) Ley de Sanidad Animal, (b) Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, (c) Ley de Mataderos (de 1964) y su Reglamento (1996) Ley de Erradicación de la Fiebre Aftosa, (d) Reglamento de control de ferias de comercialización de animales, (e) Reglamento de movilización interna de animales, (f) Resoluciones del Ministerio de Agricultura, (g) Disposiciones de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-Agrocaldidad las Normas, (h) Técnicas INEN 772, 773 y 775 emitidas en 1985 por el Instituto Ecuatoriano de Normalización que tratan sobre la carne y productos cárnicos y (j) la clasificación de la carne vacuna. (k) Normativa internacional de referencia es el Código de Animales Terrestres de la Organización de Sanidad Animal Mundial (OIE) y el Códex Alimentarius de la FAO (Acebo & Castillo, 2016).

Capítulo 2: Análisis del entorno interno

Análisis Organizacional

Comisariato De Carnes “El Rancho”

La empresa es un negocio de tipo familiar en la cual trabaja los siete miembros familiares en la matriz y en sus tres puntos de venta, el comisariato de carnes el rancho abrió sus puertas en centro de la ciudad de Guayaquil el 4 de febrero del 2003 en la actualidad cuenta con sus 3 puntos de ventas y una planta de embutidos.

El negocio se ha ido diversificando hasta llegar a los actuales momentos a manejar dos procesos: producción y comercialización de carnes de res, porcina, mariscos, embutidos, aves y víveres componentes de la canasta familiar.

Misión

“Satisfacer a nuestros clientes en sus compras y necesidades por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio, garantizando el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores.”

Visión

“Ser líderes a nivel nacional en la elaboración y expendio de alimentos cárnicos y embutidos sanos y tratados con los más altos estándares de calidad y contribuyendo al desarrollo socioeconómico y laboral del sector”.

Valores

Compromiso: Al comprometernos, ponemos al máximo nuestras capacidades para sacar cumplir con nuestros clientes y con todo nuestro personal.

Honestidad: Actuamos con justicia y rectitud en las actividades que se desempeñamos, siendo transparentes y claros con nuestros clientes

Responsabilidad: Se refleja en los logros obtenidos.

Compromiso con la sociedad

Comisariato de Carnes “El Rancho” mantiene estrechos lazos de confianza con sus clientes, basados en la seguridad alimentaria que lo respalda.

La selectiva elección del producto, los exigentes controles sanitarios, un servicio profesional y precios competitivos; hace que los consumidores confíen en la empresa, adquiriendo un compromiso muy importante: la satisfacción de nuestros clientes.

Objetivos de mercado

- Lograr una participación de al menos 1% del segmento de mercado objetivo en el primer año.
- Alcanzar un posicionamiento de al menos las tres primeras posiciones en los motores de búsqueda para las palabras relacionadas con cárnicos durante el primer año.
- En el primer año, lograr ventas en al menos el 20% de las ventas promedio reportadas por las demás sucursales durante el 2017.

Objetivos Financieros

- Alcanzar el punto de equilibrio en ventas para la nueva sucursal durante el primer año.
- Mantener una política de optimización de costos de al menos 10% por debajo del promedio de las otras sucursales.

Objetivos operacionales

- Alcanzar una rotación de inventario de carnes no mayor a una semana para mantener la calidad de los productos que se comercializan al cliente, de manera permanente.

Estructura Organizacional y legal

Estructura Organizacional de la matriz

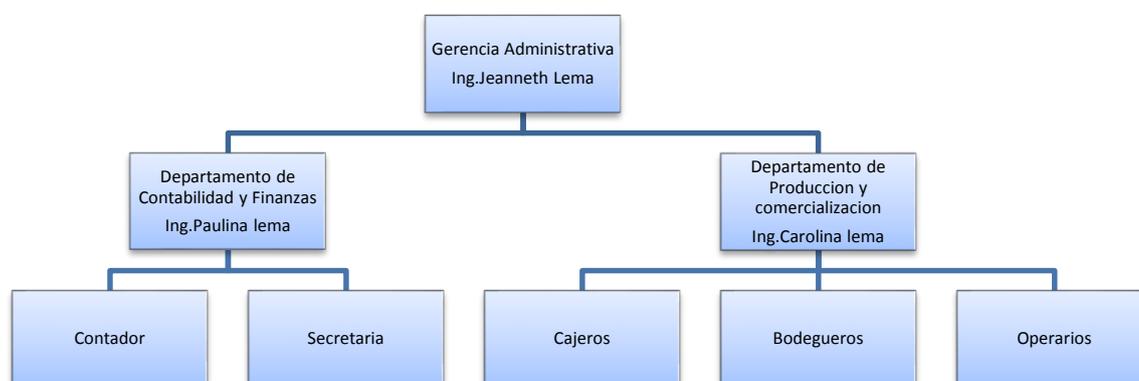


Figura 17 Estructura organizacional del Comisariato de Carnes El Rancho

La estructura organizacional del comisariato de carnes El Rancho es una estructura horizontal a tres niveles de mando. Está conformada en el primer nivel por el cargo de Administrador que lo ocupa la Ing. Jeanneth Lema. El segundo nivel de mando está conformado por el Departamento de Contabilidad y Finanzas, a cargo de la Ing. Paulina Lema y el Departamento de Producción y Comercialización a cargo de la Ing. Carolina Lema. El último nivel de la estructura organizacional está conformado por el personal operativo del departamento de contabilidad que lo integran un contador y una secretaria y por el personal operativo del departamento de producción y comercialización, integrado por los cajeros, bodegueros y operarios.

Organigrama funcional

Gerente Administrativa

Este cargo deberá planificar, supervisar, coordinar, controlar y optimizar las operaciones de todos los demás departamentos. Es el encargado de organizar todas las actividades de la empresa, además de ser el representante de la empresa ante terceros. Finalmente, será el encargado de revisar los presupuestos y previsiones de ventas de manera conjunta con el departamento de contabilidad y finanzas.

Secretaria administrativa

Será la encargada de organizar y archivar documentos, llevar registros de las llamadas, de organizar la agenda de la gerencia administrativa. Deberá tener también competencias de servicio al cliente y recepcionista.

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Este departamento está conformado por la Gerente Financiera y la Contadora

Gerente financiera

El rol de la gerente financiera es planificar, asignar y controlar eficientemente los recursos de la empresa, procurar invertir los recursos de la empresa que estén dentro del plan y de la visión y misión de la empresa, los mismos que generen valor enfocándose en obtener liquidez y generar rentabilidad. La gerencia financiera deberá trabajar de manera conjunta con la gerencia administrativa

Contadora

Este cargo deberá llevar registro de las ventas, las adquisiciones, inversiones, del cálculo de las depreciaciones de activos y amortizaciones de capital. Deberá, además, generar los reportes pertinentes para el análisis de la gerencia financiera y administrativa.

Departamento de Producción y Comercialización

Este departamento lo conforman la gerente de producción y comercialización, los cajeros, bodegueros y operarios.

Gerente de producción y comercialización

Este cargo deberá planificar, organizar y controlar las actividades relacionadas con las compras y ventas, es decir que deberá gestionar las actividades tanto con los proveedores, como con los clientes. Estratégicamente, estará encargado de evaluar la posibilidad de integración vertical con los proveedores.

Cajeros, bodegueros y operarios.

Los cajeros estarán a cargo de registrar las ventas diarias, mantener la custodia del dinero de la caja y realizar los cuadros de caja; los bodegueros realizarán las labores de estiva y manipuleo de los productos en el área de los frigoríficos y los operarios realizarán las labores de despacho. La nómina total estará compuesta por 2 operarios capacitados, 2 operarios de máquinas para atención al cliente, 1 bodeguero y 2 operarios para entrega a domicilio.

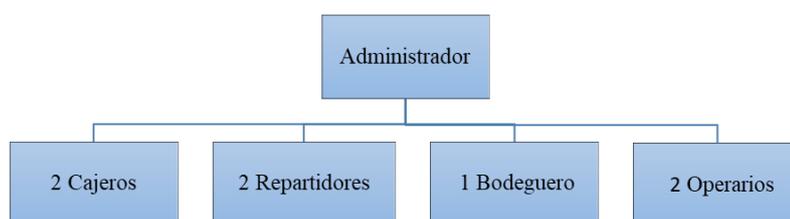


Figura 18. Estructura organizacional del nuevo punto de venta.

Derechos y obligaciones del trabajador y de la empresa

La empresa se encuentra regulada por el Código de Trabajo, donde se contemplan las obligaciones de los empleadores y trabajadores en Ecuador (Ecuador Legal Online, 2019).

Obligaciones legales de la empresa

- Celebrar contratos de trabajo con sus empleados.
- Inscribir los contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales
- Afiliar a sus trabajadores a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, aún si es prueba.
- Tratar a sus empleados con la debida consideración, no infiriéndoles maltrato de palabra u obra.
- Pagar el sueldo básico establecido a la fecha. Para el 2019 se encuentra en \$ 394.
- Asumir el porcentaje correspondiente al empleador por concepto de seguridad social (11,15 %).
- Pagar horas extras y suplementarias

- Pagar los, décimo tercer y décimo cuarto sueldo.
- A partir del segundo año, pagar los Fondos de Reserva.
- Pagar una compensación por el salario digno.
- Pagar utilidades a sus trabajadores si la empresa reporta beneficios.

Derechos laborales del trabajador

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- Percibir como mínimo el sueldo básico.
- Percibir el pago por las horas extras y suplementarias.
- Percibir los décimos tercer y cuarto sueldo en las fechas establecidas.
- Percibir Fondos de Reserva a partir del segundo año.
- Recibir un periodo de vacaciones remuneradas al año.
- Recibir compensación por el salario digno.
- Recibir un periodo de licencia por paternidad (Padre).
- Recibir un periodo de licencia por maternidad (Madre).
- Percibir el subsidio por maternidad.
- Solicitar y recibir certificados relativos a su trabajo.
- Recibir un pago por concepto de utilidades.

Obligaciones del trabajador.

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar el buen estado de los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo el responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o de fuerza mayor, ni del proveniente de la mala calidad o defectuosa construcción.
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminente, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o el empleador. En estos casos tendrá derecho a un aumento de remuneración de acuerdo con la ley.
- Observar buena conducta durante el trabajo.
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno, expedido de manera legal.
- Dar aviso al empleador cuando, por causa justa, faltare al trabajo.

- Comunicar al empleador o a representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de los trabajadores.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.
- Las demás establecidas en el Código del Trabajo.

Análisis Técnico

Estudio de Localización

La nueva sucursal de “El Rancho” estará ubicada en el Centro Comercial Plaza Colonia que se encuentra en el Km 12 vía a la Costa. El lugar está localizado en una zona estratégica debido a la proximidad con el segmento de mercado objetivo. La Figura 3 muestra una imagen del centro comercial donde se encontrará la nueva sucursal del comisariato de carnes El Rancho, y la Figura 4 presenta la ubicación georreferenciada del sitio. Se puede observar que en los alrededores de Plaza Colonia se encuentran varias urbanizaciones como Laguna Club, Portofino, Belo Horizonte, Bosques de la Costa, entre otras.



Figura 19. Imagen del Centro Comercial Plaza Colonia, lugar de la nueva sucursal

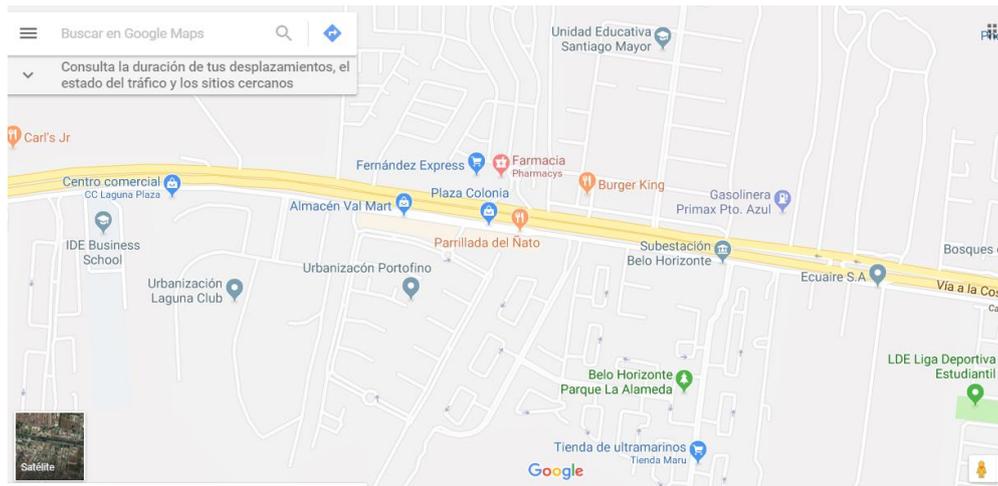


Figura 20. Localización georreferenciada de la sucursal

Infraestructura del local

Los colores distintivos de carnicerías El Rancho son el blanco y el rojo, los cuales estarán presentes como parte de la apariencia distintiva de la marca.



Figura 21. Maqueta de la infraestructura del local.

Equipamiento operativo

Para cumplir con las actividades operativas del negocio, serán necesarios los siguientes elementos:

- Mostrador y vitrinas expositoras frigoríficas.
- Mesa de trabajo para la preparación y fileteado de los productos.
- Mobiliario auxiliar (estanterías, cubetas, cubos para desechos, etc.).
- Arcón congelador.
- Frigorífico.
- Fregadero.
- Picadora para la carne.

- Máquina para cortar embutidos.
- Balanza electrónica.
- Cajas registradoras
- Software a utilizar
- Seguridad (cámaras de seguridad)

Tabla 2. Matriz de Factores Internos

Matriz IFE				
Criterios		Ponderado	Valoración	Total
Fortalezas				
Años de experiencia en el mercado		10%	4	0,4
Frescura del producto		5%	4	0,2
Marca registrada		2%	4	0,08
Capital propio de trabajo		10%	4	0,4
Buena ubicación del local		10%	4	0,4
Cuenta con varios proveedores		10%	2	0,2
Debilidades				
Mejorar servicio		1%	2	0,02
Precios altos		5%	2	0,1
Costos variables altos		8%	3	0,24
Costos fijos altos		10%	3	0,3
Máquinas susceptibles a daño		7%	2	0,14
Alta rotación de personal		10%	4	0,4
Poca adaptación a los cambios por parte de la gerencia		12%	4	0,48
		100%		3,36

De manera similar a la matriz EFE, la matriz de evaluación de factores internos IFE por sus siglas en inglés *Internal Factors Evaluation*, permite identificar y cuantificar las variables positivas y negativas del negocio, es decir sus fortalezas y debilidades. El proceso de evaluación sigue los mismos principios de media ponderada utilizada en la matriz EFE. En este caso, la puntuación obtenida es de 3,36, lo cual es sumamente favorable.

Entre los factores más importantes considerados en el análisis se encuentra el reconocimiento del negocio en el mercado, el Comisariato de Carnes El Rancho con más de 30 años de presencia en el mercado con sucursales en Durán, Milagro y

Riobamba. Esta experiencia también se refleja en el trabajo realizado en la optimización de la cadena de valor de su negocio con siete familiares directos en abastecimiento, transporte, procesos y puntos de venta. El Rancho busca también adaptarse a las exigencias de sus clientes, identificando las diferencias y personalizando el servicio. Finalmente, el Comisariato de Carnes El Rancho distribuye sus productos a restaurantes Comidas de Víctor y Tony Roma's y otras tiendas de víveres como supermercados Tía (Revista Líderes, 2019), a esto se suma que la marca se encuentra registrada, lo cual preserva la propiedad intelectual.

Otra fortaleza es el hecho de contar con capital propio para invertir. La implementación de este tipo de negocio requiere de altos montos de inversión. Más de allá de que el proyecto se financiará a través de crédito bancario, El Rancho cuenta con capital propio para responder a la contraparte y a las garantías requeridas para el financiamiento. Otra fortaleza es la cartera de proveedores que la empresa tiene, Comisariato de Carnes El Rancho cuenta con varios proveedores de la línea bovina, porcina y avícola.

No obstante a las fortalezas, es también importante considerar las debilidades dentro del análisis. La principal debilidad a tomar en cuenta es la dificultad para adaptarse a los cambios por parte de la gerencia. Se ha destacado que la empresa tiene 30 años en el mercado y la administración familiar en muchas ocasiones se vuelve rígida. Otro tema a corregir son los altos costos fijos, al mismo tiempo que los variables, que deben ser reducidos para aumentar el margen de rentabilidad de la empresa. Otra debilidad a considerar es la alta rotación de personal, lo cual provoca pérdida de tiempo en el proceso de capacitación cuando se contratan nuevos empleados. Finalmente, dos puntos muy importantes a corregir son los precios y el servicio. Aunque, el segmento de mercado al cual se apunta considera una población socioeconómicamente alta, siempre es importante tomar en cuenta los precios de la competencia para mantenerse a la par del mercado. Respecto al servicio, el Comisariato de carnes El Rancho se ha caracterizado por brindar un buen servicio, sin embargo, siempre se puede mejorar la calidad de la atención para mantener la fidelidad de los clientes.

Capítulo 3: Propuesta de implementación

Diagnóstico de la situación actual del negocio.

Factores Externos Matriz EFE	Factores Internos Matriz IFE	<u>Fortalezas</u> - Años de experiencia en el mercado. - Integración de las cadenas de valor - Frescura del producto. - Marca registrada. - Capital propio de trabajo. - Buena ubicación del local. - Cuenta con varios proveedores.	<u>Debilidades</u> - Mejorar servicio. - Precios altos. - Costos variables altos. - Costos fijos altos. - Máquinas suceptibles a daño. - Alta rotación de personal. - Poca adaptación a los cambios por parte de la gerencia.
	<u>Oportunidades</u> - Programas de asistencia y asesoría para el sector ganadero. - Población con cultura de consumo de carnes. - País libre de aftosa. -Crecimiento poblacional. - Tasa de uso de internet. - Disponibilidad de proveedores.	<u>Estrategia FO</u> 1. Centrar la estrategia en la reputación de la marca, para captar los consumidores en crecimiento. 2. Utilizar el capital para ampliar la inversión en la cadena de valor, aprovechando los programas de financiamiento y asistencia disponibles desde el gobierno. 3. Evaluar a los proveedores y estudiar la posibilidad de realizar integración vertical hacia atrás. 4. Aprovechar la marca para incursionar en el mercado electrónico, aprovechando la alta tasa de uso de internet en la población objetiva.	<u>Estrategia DO</u> 1. Mejorar constantemente el servicio y abrir canales de atención al cliente para sugerencias y comentarios y así fidelizar clientes. 2. Mantener una política de austeridad en costos fijos y buscar siempre proveedores más baratos.
	<u>Amenazas</u> - Conocimiento del consumidor saludable. - Falta de competitividad del sector. - Regulaciones legales del sector - Grandes empresas competidoras. - Altas barreras de entrada. - Poder de negociación de los consumidores.	<u>Estrategia FA</u> 1. Sacar provecho a la marca para fidelizar a los clientes a través de la posibilidad certificar la calidad del servicio y de los productos. 2. Invertir en la cadena de valor para ser más competitivo en el mercado altamente exigente. 3. Seleccionar mejores proveedores para disminuir costos y aumentar márgenes. 4. Evaluar la posibilidad de líneas alternativas para vegetarianos y veganos.	<u>Estrategia DA</u> 1. Mejorar siempre el servicio al cliente para no perder clientes ante los competidores. 2. Disminuir costos para poder competir con los precios de la competencia.

Tabla 3 Matriz FODA

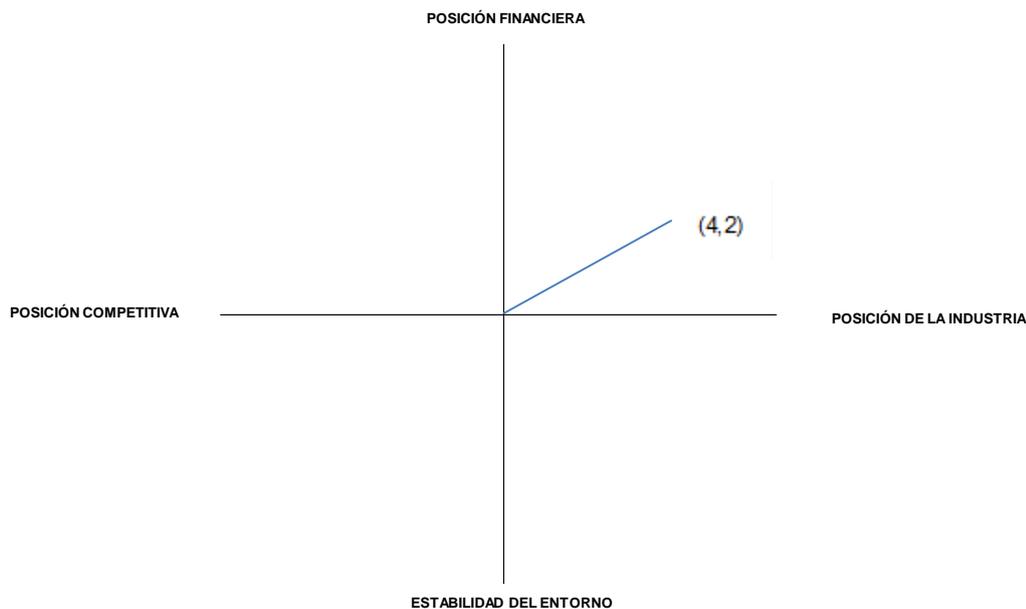
La matriz FODA permite identificar la posición estratégica del negocio frente al mercado. Para la construcción de la matriz se tomaron en cuenta los factores identificados desde la matriz IFE y EFE de tal forma que se pueda establecer las estrategias a partir de los factores controlables de la empresa para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, al mismo tiempo que establecer un curso de acción para corregir las debilidades para de igual manera aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Las estrategias identificadas hacen énfasis en:

1. Centrar la estrategia en la reputación de la marca, para captar los consumidores en crecimiento.
2. Utilizar el capital para ampliar la inversión en la cadena de valor, aprovechando los programas de financiamiento y asistencia disponibles desde el gobierno.
3. Evaluar a los proveedores y estudiar la posibilidad de realizar integración vertical hacia atrás. Invertir en la cadena de valor para ser más competitivo en el mercado altamente exigente. Seleccionar mejores proveedores para disminuir costos y aumentar márgenes
4. Aprovechar la marca para incursionar en el mercado electrónico, aprovechando la alta tasa de uso de internet en la población objetiva.
5. Sacar provecho a la marca para fidelizar a los clientes a través de la posibilidad certificar la calidad del servicio y de los productos.
6. Evaluar la posibilidad de líneas alternativas para vegetarianos y veganos.
7. Mejorar constantemente el servicio y abrir canales de atención al cliente para sugerencias y comentarios y así fidelizar clientes y para no perder clientes ante los competidores.

Matriz SPACE

<u>Posición estratégica interna</u>	<u>Posición estratégica externa</u>
<u>Posición financiera (Promedio 6)</u> 1. Comisariato de Carnes El Rancho tiene rentabilidad, liquidez, alta rotación de inventario y buenos índices de crecimiento. (Puntuación: 7) 2. Tiene capital propio de trabajo para ampliar la inversión. (Puntuación:6) 3. Los márgenes de utilidad sobre el costo se encuentran alrededor del 80 y 85%. (Puntuación:4) 4. El periodo de retorno de la inversión es de aproximadamente 4 años y una TIR de alrededor del 50%. (Puntuación: 5)	<u>Posición de estabilidad del entorno (Promedio - 4)</u> 1. Los consumidores son muy exigentes, demandan alta calidad y frescura de productos a los precios más bajos, el mercado es muy sensible a los precios. (Puntuación: -5) 2. Existen barreras para entrar a la industria que van desde el contacto con los proveedores hasta los montos de inversión en todos los eslabones de la cadena de cárnicos. (Puntuación: -2) 3. Existe mucha presión de la competencia para captar los clientes poco fidelizados. (Puntuación: - 6)
<u>Posición competitiva (Promedio -2)</u> 1. Sacar provecho a la marca con 30 años de trayectoria tiene sucursales en Durán, Milagro y Riobamba. (Puntuación: - 1) 2. El ciclo de vida de la industria está maduro, por ello existen barreras para entrar. (Puntuación: -2) 3. El Rancho tiene sus clientes fidelizados, entre ellos restaurantes y otros supermercados de la ciudad. (Puntuación: -2) 4. La experiencia de 30 años y la inversión en la integración de la cadena permite reducir costos. (Puntuación: -2)	<u>Posición de la industria (Promedio 6)</u> 1. Existen otros mercados que están surgiendo, como los de venta de productos por internet. (Puntuación: 7) 2. Los márgenes de rentabilidad del negocio son atractivos según el volumen de venta. (Puntuación: 4)
Coordenadas de la posición de la industria	Ejes de las X = 6 - 2 = 4 Ejes de las Y = 6 - 4 = 2 Posición estratégica (4, 2)



Los resultados de la matriz SPACE indican que la empresa está en una posición agresiva, es decir que se encuentra en crecimiento en una industria madura. Los resultados demuestran que la empresa tiene la capacidad financiera de invertir en un mercado con muchas barreras de entrada, lo cual le permite sacar ventaja de su experiencia de 30 años en el mercado. El reconocimiento de marca y la experiencia, en conjunto con la alta competencia, hace difícil la entrada a nuevos competidores y eso le da una ventaja al Comisariato de Carnes el Rancho.

Estrategias corporativas

Según la posición de la empresa en la industria, las estratégicas deben concentrarse hacia el desarrollo y penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, integración vertical y horizontal y finalmente diversificación relacionada.

Esto significa que, corporativamente la acción de abrir nuevos puntos de venta y canales de comercio electrónico para la venta de los productos a nuevos mercados es una estrategia oportuna, otra estrategia corporativa identificada en el análisis es la diversificación de productos, en el estudio se identificó un segmento de mercado que busca alternativas de consumo a los cárnicos como los vegetarianos y veganos, además de los consumidores que padecen de problemas de salud donde la ingesta de carnes está contraindicada. En este caso, se puede buscar la alternativa de

desarrollar líneas de carnes en base a vegetales como la soya para este segmento emergente.

De la investigación, se determinó también la importancia de buscar integrar la cadena de valor, principalmente de manera vertical, es decir que es sumamente importante para la empresa valorar constantemente a sus proveedores, y exigirles estándares de calidad en sus productos para mantener la fidelidad de los clientes. La estrategia de integración vertical hacia atrás permite también abaratar costos, lo cual resulta en mejores márgenes o precios más competitivos. Finalmente, la estrategia de integración vertical hacia adelante debería buscar mayor número de alianzas estratégicas con otros distribuidores, tal como lo mantiene actualmente con Tía, al mismo tiempo que seguir abriendo canales directos de compra para los grandes clientes como los restaurantes y hoteles.

Mix de mercadotecnia

Acciones de Producto

En primer lugar, es importante mantener la calidad del producto, debido a la alta exigencia del consumidor en este mercado. Esta estrategia conlleva la selección cuidadosa de los proveedores, tanto en calidad como en costo. Como estrategia de amplia diferenciación se debe procurar la certificación de calidad de los productos a través de normas de calidad internacional como ISO 9001, por ejemplo.

Otra acción a tomar es mantener la diferenciación del producto en el empaque. La exigencia de los consumidores obliga a dar información detallada de los pesos y del precio en el empaque. Se debe mantener el empaque como medio de promoción de la marca, por lo que se debe siempre tener envolturas y empaques con el logotipo de la empresa. El servicio al cliente, adicional al producto es otra estrategia muy importante para alcanzar una amplia diferenciación. Se pueden dar recomendaciones sobre trucos de cocina o recetas para la preparación de los productos que se venden en el local. Finalmente, el reconocimiento de marca permitirá evaluar la posibilidad de diversificar la oferta en una línea de productos preparados para los vegetarianos y veganos.

Estrategia de Precios

El mercado sensible al precio, por lo tanto, siempre se buscará competir en precio, principalmente durante la apertura del nuevo local. Debido a la presencia de competidores se deberá optar por una estrategia de precios de introducción. La estrategia de precios involucra también aplicar de manera generalizada la estrategia de precio psicológico (1,99) para darle la percepción al consumidor de contar con una política de precios bajos.

En otra acción estratégica se diseñarán combos de productos parrilleros, donde se combine una oferta de productos de alta rotación con aquellos que tienen una rotación menor. Finalmente, se puede explorar la posibilidad de ofrecer cortes más gruesos a un mayor precio haciendo la diferenciación sobre los cortes de carnes de los competidores.

Estrategia de Distribución

Se deberá aplicar una estrategia de distribución multicanal, donde se incluya la venta de productos a clientes corporativos B2B, así como la implementación de canales en línea y móvil para la compra de los productos del comisariato. Según la posición estratégica en el mercado, se continuará con una política de integración vertical hacia adelante a través de alianzas estratégicas con otros *retailers*.

En este proyecto se evalúa la probabilidad de dar apertura a un local que sirva al mercado de Vía a la Costa a través de canales de comercio electrónico. Este proyecto es coherente con la posición estratégica del negocio. El Rancho debe aprovechar su posicionamiento en el mercado para plantear una estrategia de distribución concentrada en segmentos de mercado más rentables.

Estrategias de promoción

Los esfuerzos promocionales del Comisariato de carnes El Rancho deben enfocarse en estrategias de comunicación, tanto fuera como en línea. Los esfuerzos personales de crear redes de clientes fieles a través de la tradicional comunicación persona a persona, invitando a los clientes a traer referidos, a los cuales se entregarán promociones especiales por los referidos, el valor de los clientes influyentes es mayor y más económica que cualquier estrategia de marketing pagada.

Dentro de las estrategias promocionales fuera de línea se considera la entrega de volantes y afiches que serán distribuidos en las ciudadelas aledañas, además de spots publicitarios en radio y en alguna ocasión difundir la marca de manera más amplia a través de pautas publicitarias en televisión. Por otro lado, las estrategias publicitarias en línea, deben tomar en cuenta desde el diseño del sitio, el cual debe cumplir criterios de utilidad y facilidad de uso para una mejor interacción del usuario con el sitio. Las estrategias promocionales en línea incluyen también aplicar estrategias de optimización de buscadores (SEO), por sus siglas en inglés *Search Engine Optimization*, y marketing pagado a través de buscadores (SEM), *Search Engine Marketing*. Finalmente, se debe utilizar el potencial de las redes sociales para la promoción y atención al cliente. Se utilizarán todas las redes sociales más populares como Facebook e Instagram y también se considera la creación de un canal de YouTube para la fidelización de clientes a programas de cocina, generando así mayor valor para el cliente.

Capítulo 4: Factibilidad Financiera del proyecto

Tabla 4. Inversión Inicial

Inversión Inicial

Inversión Total						\$ 180.135,71
	Cant.	Valor unitario	Subtotal	IVA	Total	
<u>Infraestructura y adecuaciones</u>						\$ 19.040,00
Trabajo de obra civil	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 600,00	\$ 5.600,00	
Letreros y diseño de interior y exterior	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 1.200,00	\$ 11.200,00	
Seguridad y vigilancia	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 240,00	\$ 2.240,00	
<u>Movilización</u>						\$ 33.600,00
Motocicletas	2	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00	\$ 600,00	\$ 5.600,00	
VAN	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 3.000,00	\$ 28.000,00	
<u>Equipos y accesorios de operación</u>						\$ 69.276,48
Mostrador y vitrinas expositoras frigoríficas	4	\$ 7.000,00	\$ 28.000,00	\$ 3.360,00	\$ 31.360,00	
Mesas de trabajo de acero para la preparación y fileteado de los productos	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00	\$ 360,00	\$ 3.360,00	
Mobiliario auxiliar (estanterías, cubetas, cubos para desechos, etc.)	5	\$ 120,00	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00	
Arcón congelador	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 360,00	\$ 3.360,00	
Cámara de frío	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 1.200,00	\$ 11.200,00	
Balanzas electrónicas industrial	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,00	\$ 448,00	
Maquina cortadora de carne Hobart	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 240,00	\$ 2.240,00	
Molinos de carne	2	\$ 350,00	\$ 700,00	\$ 84,00	\$ 784,00	
Maquina selladora al vacio	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 480,00	\$ 4.480,00	
Máquina para filetear carnes	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 360,00	\$ 3.360,00	
Cajas registradoras	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 144,00	\$ 1.344,00	
Balanzas electrónicas	4	\$ 450,00	\$ 1.800,00	\$ 216,00	\$ 2.016,00	
Cuchillos	10	\$ 30,00	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00	
esmeril	1	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 12,00	\$ 112,00	
Cortadoras de hueso de mano	4	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ 48,00	\$ 448,00	
Chaira	10	\$ 40,00	\$ 400,00	\$ 48,00	\$ 448,00	
Accesorios de cortadora	30	\$ 15,00	\$ 450,00	\$ 54,00	\$ 504,00	
Repuestos de cortadora de hueso de mano	4	\$ 6,00	\$ 24,00	\$ 2,88	\$ 26,88	
Gabetas	60	\$ 8,00	\$ 480,00	\$ 57,60	\$ 537,60	
Máquina embaladora	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 240,00	\$ 2.240,00	

Inventario inicial de mercadería							\$ 19.496,30		
3 Res (800 lbs)	2400	\$	1,70	\$	4.080,00	\$	-	\$	4.080,00
1000 pollos de 6 lbs	6000	\$	0,85	\$	5.100,00	\$	-	\$	5.100,00
10 cerdos de 250 lbs	2500	\$	1,85	\$	4.625,00	\$	-	\$	4.625,00
Embutidos nacionales (sacos de 55 Lbs.)	275	\$	0,41	\$	112,21	\$	-	\$	112,21
Chorizo cuencano (sacos de 55 Lbs.)	275	\$	0,73	\$	199,48	\$	-	\$	199,48
Salchichas de ternera (sacos de 55 Lbs.)	275	\$	0,41	\$	112,21	\$	-	\$	112,21
Cervecerero (sacos de 55 Lbs.)	275	\$	0,50	\$	137,14	\$	-	\$	137,14
Longaniza (sacos de 55 Lbs.)	275	\$	0,63	\$	174,55	\$	-	\$	174,55
Salchichas de chuzo (sacos de 55 Lbs.)	220	\$	0,63	\$	139,64	\$	-	\$	139,64
30 Pavos de 30 lbs	900	\$	0,91	\$	816,07	\$	-	\$	816,07
40Chivos (40 lbs)	1600	\$	2,50	\$	4.000,00	\$	-	\$	4.000,00
Desarrollo sitio Web							\$ 4.368,00		
Diseño del sitio Web	1	\$	1.000,00	\$	1.000,00	\$	120,00	\$	1.120,00
Diseño de aplicativo móvil	1	\$	1.200,00	\$	1.200,00	\$	144,00	\$	1.344,00
Pago de dominio y host	1	\$	100,00	\$	100,00	\$	12,00	\$	112,00
Web Máster (pre-operación)	1	\$	800,00	\$	800,00	\$	96,00	\$	896,00
Módulo ERP	1	\$	800,00	\$	800,00	\$	96,00	\$	896,00
Equipos de computación							\$ 10.080,00		
Computadora (local)	4	\$	1.200,00	\$	4.800,00	\$	576,00	\$	5.376,00
Impresora HP	3	\$	400,00	\$	1.200,00	\$	144,00	\$	1.344,00
Lector de código de barras	2	\$	500,00	\$	1.000,00	\$	120,00	\$	1.120,00
Data Fast	2	\$	1.000,00	\$	2.000,00	\$	240,00	\$	2.240,00
Mobiliario y suministros de trabajo							\$ 6.843,20		
Escritorios	2	\$	600,00	\$	1.200,00	\$	144,00	\$	1.344,00
Sillas	4	\$	100,00	\$	400,00	\$	48,00	\$	448,00
Archivador	2	\$	100,00	\$	200,00	\$	24,00	\$	224,00
Fundas con logotipo para venta de productos	5000	\$	0,35	\$	1.750,00	\$	210,00	\$	1.960,00
Rollos de embalaje	20	\$	17,00	\$	340,00	\$	40,80	\$	380,80
Uniformes	16	\$	120,00	\$	1.920,00	\$	230,40	\$	2.150,40
Suministros de limpieza (para tres meses)	3	\$	100,00	\$	300,00	\$	36,00	\$	336,00
Marketing y publicidad							\$ 5.040,00		
Publicidad on line	1	\$	2.500,00	\$	2.500,00	\$	300,00	\$	2.800,00
Publicidad off line	1	\$	2.000,00	\$	2.000,00	\$	240,00	\$	2.240,00
Capital de Trabajo							\$ 12.391,73		
remuneraciones								\$	4.570,41
Inventario de reserva								\$	4.874,07
Gastos Administrativos								\$	2.947,25

La Tabla 4 presenta el monto de inversión del proyecto, se observan los componentes de la inversión. Infraestructura y adecuaciones representa el 11% de la inversión por un valor de \$ 19.040,00; Movilización por \$ 33.600,00, lo cual representa el 19% de la inversión; Equipos y accesorios, lo cual representa 38% por un monto de \$ 69.276,48; \$ 19.496,30 corresponde al Inventario inicial de mercadería, lo cual representa el 10,8% del total de la inversión. El 2% del total de la inversión lo representa el valor del desarrollo del sitio Web y el aplicativo móvil por una suma de \$ 4.368,00. Los equipos de oficina, el mobiliario y los suministros de trabajo suman 16.923,20 que en conjunto representan el 10% del total de la

inversión. Dentro de los rubros de inversión se contempla \$5.040,00 para Marketing y Publicidad, lo que porcentualmente representa el 3% de la inversión total. Finalmente, se ha tomado en cuenta un capital de trabajo del 7% de la inversión para mantener los gastos administrativos y las remuneraciones para un mes de trabajo y un inventario adicional de mercadería para una semana, cuyo monto en dólares es de \$12.391,73 en total.

Tabla 5. Formas de financiamiento

Capital Propio	54.040,71	30,00%
Préstamo	126.095,00	70,00%
	\$ 180.135,71	100,00%

La Tabla 5 indica que el 70% de la inversión en el proyecto se financiará con crédito a la Corporación Financiera Nacional (CFN), por un monto de \$ 126.095,00 y el restante 30% provendrá de capital propio por un valor de \$ 54.040,71.

Tabla 6. Condiciones del crédito

Condiciones del crédito

Institución	CFN
Tasa de interés anual	11,8%
Años (Plazo)	5
Per. Cap. Anual	1
Monto Inversión	\$ 126.095,00
Dividendo anual	\$ 34.832,78

La Tabla 6 indica que el 70% de la inversión en el proyecto se financiará con crédito a la Corporación Financiera Nacional (CFN), por un monto de \$ 126.095,00 y el restante 30% provendrá de capital propio por un valor de \$ 54.040,71. La tasa activa que se paga por el proyecto es de 11,8% como banca de crédito de segundo piso.

Tabla 7 Tabla de amortización

Amortización de Préstamo						
Años	Saldo inicial	Dividendo	Interés	Capital	Saldo final	
2019	\$ 126.095,00	\$ 34.832,78	\$ 14.917,04	\$ 19.915,74	\$ 106.179,26	
2020	\$ 106.179,26	\$ 34.832,78	\$ 12.561,01	\$ 22.271,78	\$ 83.907,48	
2021	\$ 83.907,48	\$ 34.832,78	\$ 9.926,25	\$ 24.906,53	\$ 59.000,95	
2022	\$ 59.000,95	\$ 34.832,78	\$ 6.979,81	\$ 27.852,97	\$ 31.147,98	
2023	\$ 31.147,98	\$ 34.832,78	\$ 3.684,81	\$ 31.147,98	\$ -	
Total			\$ 48.068,92	\$ 126.095,00		

La Tabla 7 muestra la tabla de amortización para el monto financiado por crédito a la CFN. Se observa que anualmente se pagará por concepto de crédito un pago de \$ 34.832,78 incluyendo intereses y capital. El crédito será amortizado en un periodo de 5 años.

Tabla 8 Tabla de depreciación

Activo Fijo	Vida Útil (años)	Valor residual %	Valor Residual	Inversión	Depreciación				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos	5	20%	6.720,00	\$ 33.600,00	\$ 5.376,00	\$ 5.376,00	\$ 5.376,00	\$ 5.376,00	\$ 5.376,00
Equipos de operación	5	10%	6.927,65	69.276,48	\$ 12.469,77	\$ 5.376,00	\$ 5.376,00	\$ 5.376,00	\$ 5.376,00
Equipos de computación	3	10%	1.008,00	\$ 10.080,00	\$ 3.024,00	\$ 3.024,00	\$ 3.024,00		
Equipos de oficina	5	10%	684,32	\$ 6.843,20	\$ 1.231,78	\$ 1.231,78	\$ 1.231,78	\$ 1.231,78	\$ 1.231,78
Equipos de seguridad	5	10%	224,00	\$ 2.240,00	\$ 403,20	\$ 403,20	\$ 403,20	\$ 403,20	\$ 403,20
Total					\$ 22.504,74	\$ 15.410,98	\$ 15.410,98	\$ 12.386,98	\$ 12.386,98

En la Tabla 8 se pueden observar los valores considerados por la depreciación de los activos. Los activos fijos depreciados incluyen: Vehículos, que serán depreciados a 5 años, esperando un valor residual al final de su periodo de vida del 20% sobre el costo del bien, es decir que se espera recuperar aproximadamente \$6.720,00 por la van y la motocicleta que se adquirirán. Los equipos de operación, se deprecian a un periodo similar de 5 años, pero se espera obtener un valor de salvamento del 10% sobre el valor de compra, es decir que se espera obtener un monto de aproximadamente \$6.927,65 al final del periodo de depreciación. Los equipos de cómputo se deprecian a un periodo menor de 3 años desde su compra y se espera recuperar por ellos un valor correspondiente al 10% del valor de compra, es

decir \$ 1.008,00. Finalmente, los equipos de oficina y seguridad se deprecian a 5 años y en ambos casos se espera recibir un valor residual del 10% del costo, lo cual resulta en \$ 684,32 y \$224,00 respectivamente.

Tabla 9 Nómina del personal operativo

Total de nómina operativa		\$	4.570,41						
Sueldos		\$	2.094,00						
Beneficios de ley		\$	2.476,41						
Personal Operativo	Personas	Sueldo	13 Sueldo	14 Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de reserva		
Administrador	1	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 31,25	\$ 250,00	\$ 55,75	\$ 41,65		
Operarios	2	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 62,50	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 33,32		
Operarios de atención al cliente	2	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 62,50	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 33,32		
Bodeguero	1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 31,25	\$ 200,00	\$ 44,60	\$ 33,32		
Repartidores	2	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 62,50	\$ 394,00	\$ 43,93	\$ 32,82		
Total	8	\$2.094,00	\$174,50	\$250,00	\$1.644,00	\$233,48	\$174,43		

La nómina de personal operativo se presenta en la Tabla 9. Se considera el pago únicamente de los empleados del nuevo local que se pretende abrir, el cual está conformado por el administrador del local, 2 operarios de bodega, 2 operarios de atención al cliente, 1 bodeguero y 2 repartidores. El monto total de la nómina mensual es de \$4.570,41. En el cálculo se incluyeron los cálculos de todos los beneficios de ley contemplados para el empleado.

Tabla 10 Gastos administrativos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 54.844,93	\$ 55.941,83	\$ 57.060,67	\$ 58.201,88	\$ 59.365,92
Gastos corporativos por comisiones a funcionarios de matriz	\$ 3.000,00	\$ 3.060,00	\$ 3.121,20	\$ 3.183,62	\$ 3.247,30
Arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.240,00	\$ 12.484,80	\$ 12.734,50	\$ 12.989,19
Luz	\$ 3.600,00	\$ 3.672,00	\$ 3.745,44	\$ 3.820,35	\$ 3.896,76
Internet, Teléfono	\$ 1.200,00	\$ 1.224,00	\$ 1.248,48	\$ 1.273,45	\$ 1.298,92
Host y dominio	\$ 100,00	\$ 102,00	\$ 104,04	\$ 106,12	\$ 108,24
Renovación de ERP	\$ 306,98	\$ 313,12	\$ 319,38	\$ 325,77	\$ 332,29
Renovación anual de data fast	\$ 1.000,00	\$ 1.020,00	\$ 1.040,40	\$ 1.061,21	\$ 1.082,43
Gastos de limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.224,00	\$ 1.248,48	\$ 1.273,45	\$ 1.298,92
Gastos en combustibles	\$ 5.760,00	\$ 5.875,20	\$ 5.992,70	\$ 6.112,56	\$ 6.234,81
Gastos de Mantenimiento de vehiculos	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84
Gastos de seguridad	\$ 4.800,00	\$ 4.896,00	\$ 4.993,92	\$ 5.093,80	\$ 5.195,67
Gastos Administrativos	\$ 35.366,98	\$ 36.074,32	\$ 36.795,81	\$ 37.531,72	\$ 38.282,36
Gastos de publicidad y mercadotecnia	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.546,90	\$ 2.597,84
Promocion,Precio.descuento	30893,22	31511,0844	32141,30609	32784,13221	33439,81485
	\$ 33.293,22	\$ 33.959,08	\$ 34.638,27	\$ 35.331,03	\$ 36.037,65

La Tabla 10 muestra la distribución de los gastos administrativos del local. Se puede observar que el rubro de mayor representatividad lo componen los sueldos y salarios del personal del local. Es importante mencionar que dentro de los gastos administrativos se incluyó un rubro denominado “gastos corporativos por comisiones a funcionarios de la matriz. Este rubro es el valor que se pagará a manera de comisiones fijas a los propietarios del negocio. No se lo consideran como sueldos ni bonificaciones, debido a que este personal ya está contado dentro de la nómina de la matriz.

Tabla 11 Cálculo de la demanda potencial

Tamaño del mercado en familias		31322		Tamaño de mercado (estimado, el porcentaje de familias en Guayaquil ubicadas en ciudadelas privadas tales como via a la costa , Los Ceibos, Los Olivos, Miraflores, Puerto Azul . Fuente: Centro de estudio realizado por ICM-ESPOL ,Ademas los clientes esperados de hoteles y restaurantes tienen como fuente : (INEC, 2015).
Número de hoteles y restaurantes según ubicación -INEC		278		
Porcentaje de Familias dispuestas a comprar		68%	▼	
Porcentaje de Hoteles y Restaurantes dispuestas a comprar		5%	▼	
Clientes familias esperados el primer año		420		
Clientes hoteles y restaurantes esperados el primer año		14		
Monto de compra promedio (familias)	\$	35,00	▼	
Monto de compra promedio (restaurantes y hoteles)	\$	200,00	▼	
Frecuencia de compra semanal (familias)		2	▼	
Frecuencia de compra semanal (restaurantes y hoteles)		1		
Total Semanal	\$	32.180,44		
Total Mensual	\$	128.721,75		
Total Anual	\$	1.544.661,00		
Comisión por entrega	\$	2,50	▼	
Proyección de venta Primer año	\$	1.544.661,00		
Crecimiento en ventas deseado		2%		

Para el cálculo de la demanda potencial se tomó el tamaño en familias con un total de #31322 familias, las cuales se las separo según su ubicación directa e indirecta, las zonas directas pertenecen a Cdlas. Tales como: Puerto Azul Norte, Puerto Azul Sur, Cdlas vía a la Costa, Miraflores y el Paraíso. Dando como resultado en familias # 20.292,75 obteniendo en la encuesta un 68% dispuestos a comprar dando como resultado #13.801,11 familias de las cuales se tomó 2,5% de familias serian fieles tanto por nuestra trayectoria, servicio y por la comparación en cuanto a la competencia dando como resultado 345 familias de la zona directa .las zonas indirectas pertenecen a las Cdlas Kennedy, Urdesa, Ferroviaria y otros. Dando como resultado en Familias #11.026,25 obteniendo en la encuesta un 68% dispuestos a comprar dando como resultado #7.497,85 familias de las cuales se tomó el 1% de las familias que serían fieles tanto por nuestra trayectoria, servicio y por la comparación en cuanto a la competencia dando como resultado 75 familias. Dando un resultado global de ambas zonas de #420 familias los cuales serían nuestros clientes esperados en el primer año. El monto promedio de compra de las familias es de \$35 dólares americanos con una frecuencia de 2 veces a la semana. El número de hoteles y restaurantes se tomó como fuente el INEC.Dando como resultado un total de #278 hoteles y restaurantes según la ubicación del nuevo punto de venta, del cual se tomó el 5% según el crecimiento comparación a la competencia y que van a estar dispuestos a comprar nuestro servicio que dan un total de #14 entre hoteles y restaurantes. El monto de compra de los hoteles y restaurantes se realizó un

promedio entre \$100 y \$300 dando como resultado \$200 con una frecuencia por semana de una 1 vez, Además la comisión por entrega a domicilio se determinó con un valor promedio de \$2,50 según la encuesta. De esta manera se calculó el total de ventas Semanal con un valor de \$32.180, 44, un valor Mensual de \$128.721,7 y un valor Anual de 1`544.661.00 del cual la comisión por entrega es de \$2.134,78 dando un total de ingresos de 1`546.795,78 justificando que el costo de venta es del 80% dando un valor de 1`235.728,80 y un crecimiento de ventas deseado de un 2%.

Tabla 12 Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 1.546.795,78	\$ 1.577.689,00	\$ 1.609.200,09	\$ 1.641.341,39	\$ 1.674.125,52
Ventas estimadas	\$ 1.544.661,00	\$ 1.575.554,22	\$ 1.607.065,30	\$ 1.639.206,61	\$ 1.671.990,74
Comisión por entrega	\$ 2.134,78	\$ 2.134,78	\$ 2.134,78	\$ 2.134,78	\$ 2.134,78
Costo de Venta 80%	\$ 1.235.728,80	\$ 1.260.443,38	\$ 1.285.652,24	\$ 1.311.365,29	\$ 1.337.592,59

La proyección de ventas se realizó en base al análisis de la demanda potencial

Tabla 13 Flujo de Caja del Proyecto

Flujo de Caja del Proyecto

Año	Preoperacion	PERIODOS ANUALES				
		1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 1.546.795,78	\$ 1.577.689,00	\$ 1.609.200,09	\$ 1.641.341,39	\$ 1.674.125,52
Ventas		\$ 1.544.661,00	\$ 1.575.554,22	\$ 1.607.065,30	\$ 1.639.206,61	\$ 1.671.990,74
Comisión por entrega	\$ 54.040,71	\$ 2.134,78	\$ 2.134,78	\$ 2.134,78	\$ 2.134,78	\$ 2.134,78
EGRESOS		\$ 1.359.233,93	\$ 1.386.418,61	\$ 1.414.146,99	\$ 1.442.429,93	\$ 1.471.278,52
Costo de venta 80%		\$ 1.235.728,80	\$ 1.260.443,38	\$ 1.285.652,24	\$ 1.311.365,29	\$ 1.337.592,59
Promociones, Publicidad y marketing		\$ 33.293,22	\$ 33.959,08	\$ 34.638,27	\$ 35.331,03	\$ 36.037,65
Sueldos y salarios		\$ 54.844,93	\$ 55.941,83	\$ 57.060,67	\$ 58.201,88	\$ 59.365,92
Gastos administrativos		\$ 35.366,98	\$ 36.074,32	\$ 36.795,81	\$ 37.531,72	\$ 38.282,36
Utilidad Operacional		\$ 187.561,85	\$ 191.270,39	\$ 195.053,10	\$ 198.911,47	\$ 202.847,00
Pago de intereses		\$ 14.917,04	\$ 12.561,01	\$ 9.926,25	\$ 6.979,81	\$ 3.684,81
Depreciación		\$ 22.504,74	\$ 15.410,98	\$ 15.410,98	\$ 12.386,98	\$ 12.386,98
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 150.140,07	\$ 163.298,41	\$ 169.715,87	\$ 179.544,68	\$ 186.775,22
Pago 15% trabajadores		\$ 22.521,01	\$ 24.494,76	\$ 25.457,38	\$ 26.931,70	\$ 28.016,28
Saldo antes de IR		\$ 127.619,06	\$ 138.803,65	\$ 144.258,49	\$ 152.612,98	\$ 158.758,94
Impuesto a la Renta 22%		\$ 28.076,19	\$ 30.536,80	\$ 31.736,87	\$ 33.574,85	\$ 34.926,97
Utilidad Neta		\$ 99.542,86	\$ 108.266,84	\$ 112.521,62	\$ 119.038,12	\$ 123.831,97
Corrección por Depreciacion		\$ 22.504,74	\$ 15.410,98	\$ 15.410,98	\$ 12.386,98	\$ 12.386,98
Valor residual de activos			\$	\$ 1.008,00	\$	\$ 14.555,97
Pago del capital	\$ 180.135,71	\$ (19.915,74)	\$ (22.271,78)	\$ (24.906,53)	\$ (27.852,97)	\$ (31.147,98)
Flujo neto acumulado	\$ (180.135,71)	\$ 102.131,86	\$ 101.406,04	\$ 104.034,07	\$ 103.572,13	\$ 119.626,94
		\$ 102.131,86	\$ 101.406,04	\$ 104.034,07	\$ 103.572,13	\$ 119.626,94
PAYBACK	\$ (180.135,71)	\$ (78.003,85)	\$ 23.402,19	\$ 127.436,26	\$ 231.008,38	\$ 350.635,32

El Flujo de caja del proyecto considera los valores descontados durante 5 años, se observan los rubros de ingresos, donde se consideran las ventas y las comisiones por entrega. Los egresos toman en cuenta en primer lugar, el costo de venta que representa el 80% del valor de venta, las promociones, publicidad y marketing, los sueldos y salarios y los gastos administrativos. Se observa que de la utilidad operacional se descuentan los valores pagados por los intereses del crédito y la depreciación. Luego se pagan los impuestos a los trabajadores y el 25% del impuesto a la Renta. Finalmente, se incluyen las correcciones por depreciación, el valor de reventa de los activos depreciados en el periodo correspondiente y la amortización del capital del crédito.

Tabla 14 Evaluación Financiera

Tasa Interna de Retorno	50,0%
Tasa de descuento	15,0%
Tasa de inflación	3,5%
Tasa Riesgo País	6,0%
Beta de la industria	5,4%
	29,9%
Deuda Financiera \$	126.095,00
Capital aportado por accionistas \$	54.040,71
Costo de deuda financiera	11,83%
Impuesto a la renta pagado	25,00%
Rentabilidad exigida por accionistas	29,90%
Costo promedio ponderado de capital	
$K_d * D(1-T) + K_e * E$ \$	27.345,95
$E+D$ \$	180.135,71
WACC	15,18%

TIR:	50,0%
VAN:	170.912,24 \$

La evaluación financiera muestra que el proyecto es altamente atractivo, puesto que su Tasa Interna de Retorno es del 50% y su Valor Actual Neto es de \$170.912,24. Para el cálculo del Promedio Ponderado del Capital se consideró la tasa de descuento aplicada por el inversionista, la tasa de inflación reportada al 2018, el riesgo país al 2018 y el beta de la industria obtenido de la página Yahoo Finance.

Conclusiones

Con el presente trabajo se buscó evaluar la viabilidad de abrir un nuevo punto de distribución que le permita dar cobertura a un nicho de mercado de clase media alta – alta en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se ejecutó un estudio de los factores externos y las capacidades internas de la empresa con la finalidad de evaluar la factibilidad del proyecto. En el marco teórico se consideraron teorías como comportamiento del consumidor, Indicadores de eficiencia de la distribución minorista, Competitividad y Valor agregado en las empresas minoristas.

De la evaluación externa se determinó que las oportunidades de mayor importancia en el análisis fueron la cultura de consumo de carnes de la población y la disponibilidad de proveedores, en el primer caso, la cultura de consumo de carnes de la población, ese factor, en conjunto con el crecimiento de la población en Ecuador, representan un mercado favorable para el proyecto. Que la disponibilidad de proveedores puede permitir ubicar proveedores con mejores costos, lo cual representa un mayor margen de ganancia o la capacidad de competir por precios. No obstante a tener muchas oportunidades, se identificaron amenazas de suma importancia como la capacidad de negociación de los consumidores. En este sector, el consumidor tiene gran movilidad y varias opciones que distribuyen cárnicos, como es el caso de las grandes tiendas de distribución como Supermaxi o Mi Comisariato, esto sumado al porcentaje de consumidores que tienen una cultura de consumo saludable y no comen carne, como es el caso de los vegetarianos y veganos.

Otra amenaza muy importante a tomar en cuenta es la competencia, tanto directa como sustituta. En la cadena de carnes existen varios competidores para el Comisariato de Carnes El Rancho. En primer lugar, se encuentran las grandes cadenas de supermercados principalmente, Mi Comisariato que desde el 6 de agosto del 2014 inauguró un Hipermarket Vía a la Costa. De manera más indirecta se encuentra el Megamaxi ubicado en la Avenida del Bombero. Por otro lado, también existen otros competidores como Avícola Fernández ubicada en el Kilómetro 11.5 de la Vía a la Costa, en la plaza Portal al Sol. De manera indirecta, se encuentra el mercado de Montebello ubicado a 20 minutos promedio en auto por la Av. E40, en

este lugar se pueden encontrar varios productos al por mayor incluyendo los cárnicos. Otro tipo de competidores a tomar en cuenta son los que ofrecen sus productos por internet, como SuperEasy.com o Glovoapp.com. Finalmente, aunque con menor impacto se menciona a las regulaciones del sector.

Entre las fortalezas más importantes identificadas se encuentra el reconocimiento del negocio en el mercado, el Comisariato de Carnes El Rancho con más de 30 años de presencia en el mercado con sucursales en Durán, Milagro y Riobamba. Esta experiencia también se refleja en el trabajo realizado en la optimización de la cadena de valor de su negocio con siete familiares directos en abastecimiento, transporte, procesos y puntos de venta. El Rancho busca también adaptarse a las exigencias de sus clientes, identificando las diferencias y personalizando el servicio. Finalmente, el Comisariato de Carnes El Rancho distribuye sus productos a restaurantes Comidas de Víctor y Tony Roma's y otras tiendas de víveres como supermercados Tía (Revista Líderes, 2019), a esto se suma que la marca se encuentra registrada, lo cual preserva la propiedad intelectual.

Otra fortaleza es el hecho de contar con capital propio para invertir. La implementación de este tipo de negocio requiere de altos montos de inversión. Más de allá de que el proyecto se financiará a través de crédito bancario, El Rancho cuenta con capital propio para responder a la contraparte y a las garantías requeridas para el financiamiento. Otra fortaleza es la cartera de proveedores que la empresa tiene, Comisariato de Carnes El Rancho cuenta con varios proveedores de la línea bovina, porcina y avícola.

No obstante a las fortalezas, se identificaron debilidades muy importantes. La principal debilidad a tomar en cuenta es la dificultad para adaptarse a los cambios por parte de la gerencia. Se ha destacado que la empresa tiene 30 años en el mercado y la administración familiar en muchas ocasiones se vuelve rígida. Otro tema a corregir son los altos costos fijos, al mismo tiempo que los variables, que deben ser reducidos para aumentar el margen de rentabilidad de la empresa. Otra debilidad a considerar es la alta rotación de personal, lo cual provoca pérdida de tiempo en el proceso de capacitación cuando se contratan nuevos empleados. Finalmente, dos puntos muy importantes a corregir son los precios y el servicio. Aunque, el segmento de mercado al cual se apunta considera una población socioeconómicamente alta, siempre es importante tomar en cuenta los precios de la competencia para

mantenerse a la par del mercado. Respecto al servicio, el Comisariato de carnes El Rancho se ha caracterizado por brindar un buen servicio, sin embargo, siempre se puede mejorar la calidad de la atención para mantener la fidelidad de los clientes.

Las estrategias identificadas a partir del análisis son: (1) Estrategia en la reputación de la marca, para captar los consumidores en crecimiento, (2) Inversión en la cadena de valor, aprovechando los programas de financiamiento y asistencia disponibles desde el gobierno, (3) Diversificación de proveedores y estrategias de integración vertical, (4) Apertura de nuevos mercados y diversificación de productos.

Los resultados de la matriz SPACE indican que la empresa está en una posición agresiva, es decir que se encuentra en crecimiento en una industria madura. Los resultados demuestran que la empresa tiene la capacidad financiera de invertir en un mercado con muchas barreras de entrada, lo cual le permite sacar ventaja de su experiencia de 30 años en el mercado. El reconocimiento de marca y la experiencia, en conjunto con la alta competencia, hace difícil la entrada a nuevos competidores y eso le da una ventaja al Comisariato de Carnes el Rancho. Finalmente, la estrategia de integración vertical hacia adelante debería buscar mayor número de alianzas estratégicas con otros distribuidores, tal como lo mantiene actualmente con Tía, al mismo tiempo que seguir abriendo canales directos de compra para los grandes clientes como los restaurantes y hoteles. Para concluir el análisis, la factibilidad del proyecto se demostró con una valoración financiera muy atractiva del 50% de Tasa Interna de Retorno y \$ 170.912,24 de Valor Actual Neto.

Recomendaciones

Las recomendaciones se fundamentan en las limitaciones del estudio. Es importante realizar una investigación de mercados más profunda, que considere un muestreo por conveniencia a las poblaciones de las ciudadelas de la Vía a la Costa, de tal forma que se puedan obtener una información más detallada del perfil de los clientes, de su comportamiento e intención de compra.

Otra recomendación, se basa en las conclusiones obtenidas en el estudio. Se identificó que la empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo, pero de bajo crecimiento, es decir que la posibilidad de nuevos entrantes es limitada, por lo que se recomienda aplicar una estrategia agresiva de diferenciación y diversificación de productos antes que los competidores comiencen a captar mayores cuotas de mercado.

Además es recomendable saber que para poder ingresar a un mercado nuevo, van a existir factores tanto positivos como negativos, pero debe prevalecer la madurez de la empresa y asumir retos. Además junto al valor agregado que ha creado la empresa como es su diferenciación de servicio van a permitir poder mantenerse y quizás expandirse en este nuevo sector, puesto que es un proyecto factible.

A pesar de que todas las sucursales comparten la misma marca, la gestión de cada sucursal es independiente una de la otra. Debido a la situación como empresa familiar, cada miembro de la familia es dueño de una sucursal, sin embargo se recomienda para una futura investigación realizar un análisis de toda la marca en su conjunto, para obtener una visión más completa del negocio.

REFERENCIAS

- A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf. (s. f.).
Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- Adams, D. S., McGregor, D. D., Maslow, D. A., Deci, D. E., McClelland, D. D., Vroom, D. V., ... Méndez, D. R. (2016). Estudio de los Modelos de la Motivación, 39.
- Aguilar Viteri Andres Esteban. (s. f.). Emprendimiento e innovación en Ecuador, análisis de ecosistemas empresariales para la consolidación de pequeñas y medianas empresas | INNOVA Research Journal. Recuperado de <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/504>
- Andía Valencia, W. (2014). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). *Industrial Data*, 14(1), 015. <https://doi.org/10.15381/idata.v14i1.6204>
- Argandoña, A. (s. f.). EL PENSAMIENTO ECONOMICO DE MILTON FRIEDMAN. *MILTON FRIEDMAN*, 34.
- Avícola Fernández S - Avcola Fernndez S.A Historia FERNNDEZ es una corporacin que comenz sus actividades comerciales hace ms de 20 aos en las calles. (s. f.). Recuperado 12 de noviembre de 2018, de <https://www.coursehero.com/file/23653335/Av%C3%ADcola-Fern%C3%A1ndez-S/>

Barrow, C. (2002). *Administre sus finanzas*. Pearson Educación.

Borja, R. P. (2012). *Marketing en el punto de venta : 100 ideas clave para vender más*. ESIC Editorial.

Boubeta', 'Ana Isabel Bastos. (2010). *Organización en El Punto de Venta*. Ideaspropias Editorial S.L.

ClasEvec.pdf. (s. f.). Recuperado de <http://materias.fi.uba.ar/7499/apuntes/ClasEvec.pdf>

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. (s. f.), 30.

Cueva, R. A., Camino, J. R., & Ayala, V. M. M. (2013). *Conducta del consumidor : estrategias y políticas aplicadas al marketing*. ESIC Editorial.

Diego Navarro. (s. f.). *Temas De: Administracion Financiera*. Univ. Nacional de Colombia.

Dr. Rafael Gautier, D. G. B. (2003). Abraham Maslow. Recuperado 12 de noviembre de 2018, de <https://webpace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>

García, B. M. (2003). *Higiene e inspección de carnes*. Ediciones Díaz de Santos.

javier ledesma. (s. f.). La carnicería boutique que factura \$ 200 millones y quiere llegar a los 500 locales. Recuperado 12 de noviembre de 2018, de <https://www.apertura.com/negocios/La-carniceria-boutique-que-factura--200-millones-y-quiere-llegar-a-los-500-locales-20180704-0006.html>

kamal Dow. (1975). *La Ganaderia De Carne En Ecuador*. INIAP Archivo Historico.

Karina Abad, C. R. (2010). *Teorías de comportamiento*. Empresariales. Recuperado de <https://es.slideshare.net/McRivera30/teorias-de-comportamiento>

laboutique. (s. f.). Recuperado 12 de noviembre de 2018, de <https://www.laboutiquedelascarnes.co>

Ley-Cias.pdf. (s. f.). Recuperado de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Mario, G. O., & Juliao, E., David. (2016). *Gerencia de marketing*. Universidad del Norte.

Márquez, G., & Raúl, J. (2014). Determinación del nivel de consumo de carne, en la ciudad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/1995>

Matias Riquelme. (2012, junio). Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa. Recuperado 12 de noviembre de 2018, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

MERCANTI-

NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf. (s. f.). Recuperado de https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf

Miranda Zavala, A. M., & Cruz Estrada, I. (2016). Redes sociales: Herramienta de Marketing Internacional en el sector hotelero. *El Periplo Sustentable*, (31). <https://doi.org/10.21854/eps.v0i31.3585>

Núñez, K. I. K. (2012). Valor compartido. Teoría de Michael Porter - GestioPolis.
Recuperado 11 de noviembre de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/valor-compartido-teoria-michael-porter/>

Pardo, I. Q., Contrí, G. B., & Borja, M. Á. G. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Editorial UOC.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

Pérez, P. F., & Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Fundacion BBVA.

planeacion_estrategica_1.pdf. (s. f.). Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541996275&Signature=HGnQY2PN8pf3Ix4jbfIxjplv9bc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica_Objetivos_de_la_1.pdf

Quiroz, I. M. G. (2016). ESTUDIO RELACIONAL ENTRE MOTIVACIÓN, APRENDIZAJE, PERCEPCIÓN, ACTITUD Y RESULTADO CON EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE SUPERMERCADOS GUAYAQUILEÑO, *10*(1390), 14.

Raúl Green. (2005). *EL Mercado Mundial de Carnes Bovinas*. Montevideo, Uruguay: IICA Biblioteca Venezuela.

¿Sabes cuáles son las 3 carnicerías más famosas del mundo? (2018, marzo 22). Recuperado 12 de noviembre de 2018, de <https://secretosdelacarne.com/2018/03/22/sabes-cuales-son-las-3-carnicerias-mas-famosas-del-mundo/>

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.

Silva Guerra, H. (2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (32), 115-141. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762012000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Torres, M. G. A. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica/ Manual of Strategic Planning*. Panorama Editorial.

Valcárcel, I. G. (2001). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. FC Editorial.

Vergíu Canto, J., & Bendezú Mejía, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Industrial Data*, 10(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=81610107>

Victoria, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Decker Lema Andres Renato**, con C.C: # **0941207771** autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de implementación de un nuevo punta de venta de Comisariato de carnes El Rancho con valor agregado en sector socioeconómico medio alto-alto.** previo a la obtención del título de **(nombre del título que aspira)** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de Marzo del 2019**

f. _____

Nombre: **Decker Lema Andrés Renato**

C.C: **0941207771**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de Implementación de nuevo punto de venta de Comisariato de Carnes El Rancho con valor agregado en sector socio económico medio alto – alto.		
AUTOR(ES)	Andrés Renato Decker lema		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Kalil Barreiro Jorge Elías		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de Marzo del 2019	No. PÁGINAS:	DE 76
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, Planeación Estratégica, Gestión Empresarial		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Payback, valor actual neto, valor agregado, tasa interna de retorno.		
RESUMEN/ABSTRACT: En este trabajo se evaluó la viabilidad de abrir un nuevo punto de distribución para cubrir un nicho de mercado de clase media alta – alta en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se ejecutó un estudio de los factores externos y las capacidades internas de la empresa con la finalidad de evaluar la factibilidad del proyecto. En el marco teórico se consideraron teorías como comportamiento del consumidor, Indicadores de eficiencia de la distribución minorista, Competitividad y Valor agregado en las empresas minoristas. Los resultados de la investigación indican que la empresa está en una posición agresiva, es decir que se encuentra en crecimiento en una industria madura. Los resultados demuestran que la empresa tiene la capacidad financiera de invertir en un mercado con muchas barreras de entrada, lo cual le permite sacar ventaja de su experiencia de 30 años en el mercado. El reconocimiento de marca y la experiencia, en conjunto con la alta competencia, hace difícil la entrada a nuevos competidores y eso le da una ventaja al Comisariato de Carnes el Rancho. Finalmente, la estrategia de integración vertical hacia adelante debería buscar mayor número de alianzas estratégicas con otros distribuidores, al mismo tiempo que seguir abriendo canales directos de compra para los grandes clientes como los restaurantes y hoteles. Para concluir el análisis, la factibilidad del proyecto se demostró con una valoración financiera muy atractiva del 50% de Tasa Interna de Retorno y \$ 170.912,24 de Valor Actual Neto.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2368605	E-mail: renato_deckerlema@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			