



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA ORGANIZACIONAL

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CARNE
VACUNA PREMIUM RAZA ANGUS EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**Profesor
Sandra Paola Muñoz Beltrán**

**Autor
Michelle Francisca Rivera León
Mario David Sánchez Urresta**

2023

Resumen

Esta investigación aborda la industria de consumo de productos cárnicos en la ciudad de Quito, Ecuador. El objetivo de esta investigación es demostrar la factibilidad de montar un negocio dedicado al aseguramiento de la calidad de productos bovinos, de manera especial los cortes de picanha y ribeye provenientes de la raza Aberdeen Angus. El modelo de negocio esperado es consolidar un intermediario entre las haciendas productoras y camales para con los distribuidores de productos cárnicos y restaurantes. Los resultados obtenidos rechazan esta hipótesis, debido a que en el Ecuador este mercado ya está ocupado por los mismos productores y vendedores, en vista de que generar costos aparte de los necesarios para producir y comercializar este producto no es para nada rentable. Las conclusiones halladas en esta investigación apuntan a que se debe buscar la forma para abaratar los costos de aseguramiento de la calidad, ya sea minimizando los costos operativos o a través de una reestructuración de las leyes actuales, en las que se promuevan buenas prácticas de producción de productos cárnicos.

Abstract

This investigation sums up the beef products consumption industry, located in Quito, Ecuador. The investigation's main objective is to evaluate the feasibility of building up a business model dedicated to beef quality assurance, but specially of picaña and ribeye beef products from the Aberdeen Angus breed. The expected business model is oriented towards the constitution of third party between producers (farms or raw meat markets) and Sellers (specialized distributors or restaurants). Obtained results reject this hypothesis, since the beef market in Ecuador is already stacked with a large number of producers and an even greater number of retailers. This competitive environment is fueled by elevated costs, which consequently undermine the proposed business model, proving that it is not necessary to have a third party intervene during the whole supply chain process, bringing up additional expenses, therefore demonstrating that this type of business model is not profitable at all. All conclusions gathered point out that either all quality assurance costs need to lower as much as possible by minimizing operational costs or by changing current laws towards beef products good practices.

Tabla de contenidos

Resumen	2
Abstract.....	3
1. Introducción.....	7
1.1. Revisión de literatura relacionada al problema	7
1.1.1. Hallazgos relacionados con el negocio planteado	7
1.1.2. Fuentes primarias y secundarias	7
1.1.3. Proyectos similares	9
2. Identificación del objeto de estudio.....	9
2.1. Antecedentes	9
3. Planteamiento del problema.....	10
3.1. Objetivos	10
3.1.1. Objetivo general	10
3.1.2. Objetivos específicos	10
4. Justificación y aplicación de la Metodología a utilizar	11
4.1. Análisis del sector	11
4.1.1. Tamaño de la industria	12
4.1.2. Ciclos económicos	13
4.2. Diagnóstico de la estructura actual del mercado	14
4.3. Análisis del macroentorno	14
4.4. Análisis de la competencia	17
4.5. Análisis del mercado / Investigación del mercado / mercado objetivo	18
5. Resultados y propuesta de solución al problema identificado	19
5.1. Estrategia de marketing	19
5.1.1. Producto o servicio	19
5.1.2. Estrategias de distribución	20
5.1.3. Estrategias de precios	20
5.1.4. Estrategias de promoción y comunicación	21
5.2. Plan de operaciones	22
5.2.1. Ubicación	22

5.2.2.	Detalle de instalaciones.....	22
5.2.3.	Gestión táctica de operaciones	23
5.2.4.	Descripción del proceso.....	23
5.2.5.	Análisis de la capacidad del proceso	23
5.2.6.	Necesidades y requerimientos	24
5.2.7.	Plan de producción	24
5.2.8.	Plan de compras	24
5.2.9.	Detalle de estructura para operaciones	24
5.3.	Filosofía empresarial.....	24
5.3.1.	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo	24
5.3.2.	Misión.....	25
5.3.3.	Visión	26
5.3.4.	Objetivos de crecimiento y financieros.....	26
5.3.5.	Estructura organizacional	26
5.4.	Información legal	27
5.4.1.	Constitución de compañía	27
5.4.2.	Cumplimiento de permisos de funcionamiento	28
5.4.2.1.	El Servicio de Rentas Internas	28
5.4.2.2.	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	28
5.4.3.	Agencia Nacional De Regulación, Control y Vigencia Sanitaria	29
5.5.	Plan financiero.....	29
5.5.1.	Análisis financiero.....	29
6.	Conclusiones y recomendaciones	33
6.1.	Conclusiones	33
6.2.	Recomendaciones	33
7.	Lista de referencias.....	34

Tabla de ilustraciones

Tabla 1: Clasificación CIIU del sector comercial de productos cárnicos	12
Tabla 2: PIB del Sector Comercial del año 2021 al 2022	13
Tabla 3: Análisis PESTEL, factor Político	14
Tabla 4: Análisis PESTEL, factor Económico	15
Tabla 5: Análisis PESTEL, factor Social	15
Tabla 6: Análisis PESTEL, factor Tecnológico	15
Tabla 7: Análisis PESTEL, factor Ecológico	16
Tabla 8: Análisis PESTEL, factor Legal	16
Tabla 9: Precios por tipo de corte premium Angus en kilogramos	21
Tabla 10: Proyección de ventas para el ítem 'Ribeye'	30
Tabla 11: Proyección de ventas para el ítem 'Picaña'	31
Tabla 12: Evaluación financiera del proyecto propuesto	32

1. Introducción

Para el consumo de alimentos, se ha vuelto de crucial importancia para el cliente lograr determinar que todos los productos que adquiere son, en efecto, de certificada procedencia. Bajo este precepto, se gestó la idea de generar un negocio en el cuál se pueda certificar la calidad de ciertos cortes de carne, provenientes de las cabezas de ganado bovino de raza Aberdeen-Angus, desde el punto de vista de la crianza del animal. El propósito de esta investigación es demostrar cuán factible es un plan de negocio con las características ya expuestas, tomando en cuenta todas las variables necesarias para determinar la rentabilidad del mismo.

1.1. Revisión de literatura relacionada al problema

1.1.1. Hallazgos relacionados con el negocio planteado

Con respecto al negocio planteado, los hallazgos relacionados han sido bastante limitados. Todo esto recae sobre la complejidad del asunto en sí. El plan de negocio propuesto plantea un servicio que se dedique al aseguramiento de la calidad, ya sea a través del contacto directo con los proveedores como un intermediario para el cliente final, o como un facilitador del servicio interno para los proveedores que también podrían desenvolverse como comercializadores.

Por otro lado, la idea de lograr un aseguramiento de la calidad de la carne como un tema comercial es algo que no se ha realizado antes y por ende, reduce las fuentes de información disponibles. La idea de este plan de negocio es determinar la factibilidad del mismo, así como también abrir un debate sobre qué tan necesario es tener la posibilidad de adquirir tal servicio.

1.1.2. Fuentes primarias y secundarias

1.1.2.1. Fuentes primarias

No se encontraron fuentes disponibles.

1.1.2.2. Fuentes secundarias

En el caso de estudio de producción y comercialización de carne premium en Bolivia, según el estudio realizado por García y Toutin, la idea de empezar a asentar las bases de la carne premium en Sudamérica tiene que ver con el gran potencial productivo que tiene el continente. Cuenta con regiones climáticas muy similares al de aquellas regiones en las que se crían cabezas de ganado de las razas más conocidas en cuanto a calidad de carne.

Sumado a esto, existen muchos recursos naturales que pudiesen ser utilizados de manera responsable, pero al mismo tiempo, logrando aprovechar de forma eficiente para abastecer a todo un sector productivo que puede mantenerse en auge. Otra condición esencial que se destaca en esta fuente es la forma en que en esta región la utilización de químicos y otros agentes extraños para la alimentación del ganado pueden obviarse, gracias a los crecientes estudios relacionados con la producción de alimentos libres de modificaciones artificiales.

Por otro lado, el artículo redactado por varios autores en forma de una carta al editor de la Revista Chilena de Nutrición demuestra un enfoque más alineado a la salud humana y sus posibles estragos por consumir carne roja. A pesar de los numerosos estudios que se han realizado en los últimos años acerca de cómo el consumo de carnes rojas puede generar ciertas enfermedades en las personas de acuerdo con los niveles de consumo respectivos, quizás existe la posibilidad de no haber analizado a profundidad todas las posibles causas. Una de las razones más representativas es la forma en que se crían estas cabezas de ganado, en qué condiciones viven y cómo son alimentadas.

Básicamente, se plantea que, en caso de que los procesos de cría de ganado fueran más 'naturales' como en otras épocas, se lograría una disminución considerable de enfermedades contraídas por aquellas personas que tienen un alto nivel de consumo de productos cárnicos.

1.1.3. Proyectos similares

No se encontraron proyectos similares.

2. Identificación del objeto de estudio

2.1. Antecedentes

La investigación evidencia que el bienestar animal se sustenta en el adecuado manejo de la granja, así como en la interacción con otros animales, entre otros factores. Estos elementos pueden ocasionar estrés en el perfil muscular, promover la fatiga autoinducida y generar estrés mental, aspectos que tienen un impacto considerable en la calidad de la carne vacuna (Díaz, 2019, p. 16).

En este contexto, según la Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA), el bienestar animal engloba tanto el aspecto físico como el mental de un animal, teniendo en cuenta las circunstancias en las que se encuentra y cómo estas influyen en su bienestar general, tanto en términos de calidad de vida como en el proceso de finalización de su vida. Además, esta tendencia ha impulsado una mayor conciencia en los consumidores sobre la importancia de la calidad del bienestar animal en la producción de alimentos. En consecuencia, los consumidores están cada vez más preocupados por asegurarse de que los productos que consumen sean obtenidos de animales que hayan sido criados y tratados en condiciones excelentes.

Por otro lado, en el Ecuador se registra un índice alto de consumo de carne, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022). El ganado vacuno lidera el sector pecuario a nivel nacional, con un total de 3.9 millones de cabezas, y la provincia de Manabí concentra mayor número de cabezas de ganado vacuno, representando el 20.9% a nivel nacional.

Así mismo, es oportuno determinar el proceso que tendrá la carne, ya que su demanda estará basada en el bienestar animal y en su calidad. Según (INEC, 2023), el consumo de carne en Ecuador se considera el 6% dentro de la canasta familiar básica, lo cual proporciona una apertura accesible para poder

comercializar una carne de ganado vacuno de alta calidad en una población que la considera importante.

3. Planteamiento del problema

En los últimos años, el bienestar animal ha adquirido una relevancia creciente tanto a nivel nacional como internacional. A nivel local, un estudio sobre este tema señala que los consumidores ecuatorianos están mostrando un mayor interés en la adquisición de productos provenientes de animales que han sido tratados de manera respetuosa y que garantizan su bienestar. Además, la percepción, actitud y comportamiento de los consumidores de carne de res varían dependiendo del lugar donde realizan sus compras. Sumado a esto, aquellos clientes que adquieren sus productos en supermercados de tamaño moderado o pequeño muestran una mayor sensibilidad, actitud y comportamiento hacia el bienestar animal (Tasigchana, 2017, p.25).

No obstante, esta falta de transparencia por parte de los proveedores dificulta la toma de decisiones informadas por parte de los consumidores y puede generar desconfianza en el mercado. Dicho esto, se considera necesario implementar un proceso en el que se pueda demostrar de forma certificada que los productos cárnicos provengan de criaderos en los que se practiquen buenas prácticas como el libre pastoreo y el uso de comida para ganado libre de químicos.

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad de proveer un servicio enfocado al aseguramiento de la calidad de carne vacuna proveniente de la raza Angus en la ciudad de Quito.

3.1.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar el macroentorno y microentorno del supuesto plan de negocio con el propósito de generar estrategias efectivas que determinen la operatividad de este.

- ✓ Establecer un plan de marketing viable, en el que se encuentre bien segmentado el mercado objetivo y las estrategias bien fijadas.
- ✓ Desarrollar un plan de operaciones para el funcionamiento del negoci, en el que se tomen en cuenta todos aquellos factores que puedan influir en los distintos flujos de procesos.
- ✓ Fundar una filosofía empresarial fuerte en la que se destaquen los valores, misión y visión del negocio.
- ✓ Orientar el plan de negocio hacia todos los aspectos legales y de responsabilidad social al que este pudiese estar sujeto.
- ✓ Evaluar el entorno financiero del plan de negocio en orden para determinar su rentabilidad.

4. Justificación y aplicación de la Metodología a utilizar

4.1. Análisis del sector

El sector para la comercialización de carne se describe en base a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de revisión 4 (CIIU, 2010). En esta clasificación, se encuentra definido como una actividad económica específica que abarca la venta al por mayor y al por menor de carne en diferentes estados de procesamiento.

Además, su categoría se ubica en “Comercio al por menor” ya que según la CIIU, se define como “la sección de actividad económica relacionada con la venta y distribución de productos que abarca tanto la venta al por mayor como al por menor, sin realizar ninguna transformación en los productos. Además, también se incluyen los servicios complementarios asociados a la venta de dichos productos. La venta al por mayor y al por menor son consideradas los principales canales de distribución de productos, y a los productos que se compran y venden se les denomina mercancías”.

A continuación, se presenta una descripción detallada del sector y sus distintas categorías, que permiten comprender mejor la organización y estructura del sector de comercialización de carne.

Tabla 1: Clasificación CIIU del sector comercial de productos cárnicos

CÓDIGO	TIPO	DESCRIPCIÓN	NIVEL
G47	DIVISIÓN	Comercio al por menor	-
G472	GRUPO	Venta al por menor	-
G4721.06	CLASE	Venta al por menor de carne y productos cárnicos (incluidos los de aves de corral) en establecimientos especializados.	6
G4721.06.01	ACTIVIDAD	Venta al por menor de carne (incluidos los de aves de corral) en establecimientos especializados.	7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012.

4.1.1. Tamaño de la industria

De acuerdo con el periodo 2021-2022, se registra un número total de 863.681 empresas activas en Ecuador, según datos proporcionados por el INEC (INEC, 2022). En cuanto a la clasificación por tamaño de las empresas, se observa que las microempresas representan el segmento con mayor participación, alcanzando un 93.9% del total, mientras que las empresas grandes solo representan el 0.5%. En términos de sectores económicos, se destaca que el sector de servicios concentra el 45.5% de las empresas activas, seguido por el sector en estudio el comercio con el 34.2%.

Es importante resaltar que, en el año 2022, la provincia de Pichincha experimentó un incremento de aproximadamente 4 mil empresas activas, lo que representa un aumento del 1.6% en comparación con el año anterior. En total, la provincia cuenta con 219.8 empresas activas según los datos (INEC, 2022).

Además, el Producto Interno Bruto (PIB) del sector comercial en el año 2022 representó el 10.32% de la participación total, según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2022).

Tabla 2: PIB del Sector Comercial del año 2021 al 2022

INDUSTRIA /PERIODO	2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Comercio	2.454.942	2.555.567	2.680.368	2.746.820	2.914.152	2.967.698	2.990.893	2.997.202
Otros Elementos del PIB	1.567.056	1.588.836	1.593.081	1.643.450	1.578.020	1.680.459	1.790.596	1.777.298
PIB	25.412.756	26.206.820	26.206.820	27.717.679	28.198.697	28.558.121	28.685.262	29.607.396
Total, VAB	2.454.942	2.555.567	2.680.368	2.746.820	2.914.152	2.967.698	2.990.893	2.997.202

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2022.

Por otro lado, en Ecuador se destaca la presencia de un considerable número de compañías dedicadas a la comercialización de carne, con un total de 253 empresas activas en el país. En la provincia de Pichincha, específicamente en el sector de venta de productos cárnicos, se identifican 67 empresas en funcionamiento. Sin embargo, es importante resaltar que únicamente 9 de estas compañías están clasificadas bajo el CIIU Rev. 4 de venta al por menor, usando el código G4721.06, lo que las convierte en competidores directos del plan propuesto de negocio. Estos datos han sido obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS, 2023).

4.1.2. Ciclos económicos

Analizando los ciclos económicos, se definen como los periodos de expansión y contracción que experimenta el nivel general de actividad en los diferentes sectores del país, entendiendo las actividades como la de producción, empleo, ingresos, inversión, etc., en determinados momentos de la economía, (Vargas, 2006, p.20-01). En este sentido, la comercialización de carne premium no está sujeta a estacionalidad debido a su consumo constante dentro del año calendario. Sin embargo, es posible observar cierta variación en cuanto a volúmenes de venta para temporadas específicas como las fechas festivas, lo cual se traduce en un aumento de la demanda que podría ser tomado en cuenta, pero que para efectos de esta investigación ha resultado en mantenerse como constante.

4.2. Diagnóstico de la estructura actual del mercado

La población ecuatoriana al año 2023 es de 18.308.786 el número total de la población, de la cual solo en la provincia de Pichincha se concentra al 2022 con 3.340.039 habitantes según (INEC, 2022). Así mismo, la cámara de comercio de Quito (CCQ, 2022) menciona que la población económicamente activa (PEA) de Quito es de 996.054 en el primer trimestre de 2022, de los cuales 31.463 habitantes que se ubican en el sector de Cumbayá y 105 mil que se ubican en el sector del norte de Quito según La prefectura de Pichincha. El mercado objetivo al cual se pretende llegar con este plan de negocio será cuidadosamente desglosado en el apartado 4.5.

4.3. Análisis del macroentorno

Mediante la aplicación de un diagrama PESTEL, se realizó la detección de todos aquellos factores externos que influyen de forma positiva o negativa en el sector que se está investigando, que para fines de este trabajo es el de comercialización de bienes alimenticios. Este análisis es de suma importancia para que una empresa pueda generar estrategias orientadas a cubrir cada una de las aristas en necesidad de sus propios intereses y miras al futuro. A continuación, se presenta una matriz en la cual están identificados los 6 entornos a ser evaluados, su tiempo de impacto y su tipo de impacto:

Tabla 3: Análisis PESTEL, factor Político

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
POLÍTICO	Políticas gubernamentales	Leyes que fomentan el crecimiento del sector de comercialización de carnes, soportado por mejores créditos, distribución de áreas designadas para comercialización de acuerdo con el producto en venta, reducciones de impuestos y convenios con otros países, pero aún sigue en desarrollo		X			X	
	Regulación de la competencia	Fomentar la comercialización al por menor de este tipo de productos, logrando mejores costos de producción y por ende, disminución de precios en el mercado, mediante facilidades en temas de regulación, permisos y funcionamiento		X			X	

Hablando sobre el entorno político, al estar el Ecuador en una situación muy cambiante y que básicamente yace sobre una alta volatilidad, el análisis que debe efectuarse es plantear cómo ha venido situándose el sector durante los

últimos años y tener claro cuál ha sido verdaderamente su crecimiento histórico, en orden para poder tomar decisiones estratégicas acertadas.

Tabla 4: Análisis PESTEL, factor Económico

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
ECONÓMICO	Impuestos en la cadena de suministro	Existen ciertos impuestos para los proveedores que provocan un aumento en los precios de materia prima para los comercializadores	X				X	
	Nivel de ventas	Se tienen índices de producción aceptables en el país, según el último boletín macroeconómico del BCE, lo cual representa una gran oportunidad de aprovechamiento para incrementar las ventas del sector	X			X		

Con respecto al factor económico, este es el más importante al que el plan de negocio propuesto debe considerar. Determinar el mercado objetivo, así como la conducta de los competidores debe ser crucial para poder subsistir en el sector.

Tabla 5: Análisis PESTEL, factor Social

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
SOCIAL	Tendencias en el mercado	En los últimos años se viene gestando la publicidad de productos cárnicos con conciencia en el bienestar animal, trayendo consigo al ojo del mercado nuevas oportunidades de atraer varios segmentos de clientes	X				X	
	Cambios en el consumidor	El consumidor actual se encuentra muy enfocado en su dieta, en el precio, en la calidad y los procesos 'back-end' del producto, como por ejemplo, que el ganado haya sido criado en pastoreo libre, obligando a los productores a entregar un producto de alto nivel con valor agregado	X				X	

Hablando sobre el factor social, se debe entender que el cliente ha venido cambiando debido a nuevas corrientes en boga como el tema del pastoreo libre. Dichas tendencias ayudan a crear oportunidades de negocio para cubrir necesidades que no estaban contempladas antes y de esta forma, pueden convertirse en grandes aliadas para este tipo de ideas de negocio.

Tabla 6: Análisis PESTEL, factor Tecnológico

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
TECNOLÓGICO	Nivel de innovación	Las nuevas metodologías y técnicas para el aseguramiento de la calidad de la carne de res utilizando procesos vanguardistas ya están presentes en otros países, pero en Ecuador recién se están empezando a implementar			X		X	
	Avances tecnológicos	Con los avances tecnológicos actuales, existen nuevos sistemas que combinan lo mejor de la química y la tecnología para entregar resultados exactos sobre las condiciones del producto, pero que al momento, el mercado nacional no cuenta con la infraestructura necesaria para implementarlo a gran escala			X		X	

Estando en pleno siglo XXI y al borde de la Revolución Industrial 5.0 es de vital importancia para todas las empresas adherirse a las nuevas prácticas, metodologías, técnicas y herramientas que cotidianamente están siendo creadas alrededor del mundo y pueden facilitar cuantiosamente el trabajo a ser realizado. Otra de las grandes ventajas es la facilidad de comunicación que existe hoy en día, para poder captar ideas que se están reproduciendo en otras comunidades, tanto a nivel regional como global, y lograr mejorar los procesos actuales del negocio planteado.

Tabla 7: Análisis PESTEL, factor Ecológico

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
ECOLÓGICO	Reciclaje	Dentro del plan de negocio se tiene contemplado generar ciertos residuos como lo son materiales para empaque, sellado y afines, mediante lo cual se espera tener un programa de reciclaje	X			X		
	Vehículos	Una de las propuestas contempladas en este plan de negocio es contar con un vehículo refrigerado que se encargue de transportar los productos al cliente final, con lo cual no estaría siendo del todo ecológico	X				X	

Indudablemente el factor ecológico debe ser considerado a la hora de plantear estrategias, en vista de que, con la creciente hiperproducción de bienes y servicios, sumado a la cada vez más evidente disminución de recursos naturales, es crítico generar una conciencia ambiental que permita hacer funcionar un negocio sin la necesidad de afectar al medioambiente.

Tabla 8: Análisis PESTEL, factor Legal

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
LEGAL	Regulaciones en temas afines	Además de las leyes básicas para este sector, constantemente se evalúa en la Asamblea General distintos proyectos para el sector agropecuario, lo cual repercute de manera directa en el sector de comercialización de carne. No se ha podido encontrar una forma de impulsar en gran escala a este sector a través de nuevos proyectos de ley		X			X	

Por último, pero no menos importante, toda idea de negocio debe estar plenamente adherida a todas aquellas regulaciones gubernamentales y organizacionales que permitan generar una competencia justa dentro del mercado

4.4. Análisis de la competencia

Este análisis se realiza mediante un estudio de las denominadas Cinco Fuerzas de Porter, las cuales se enfocan en todos aquellos factores que tienen que ver tanto con la competencia, así como con los proveedores y consumidores del producto. Este análisis sirve para comprender la situación actual de la empresa y su respectiva cartera de productos, en relación con el mercado en general. A continuación, se presenta un resumen en el cual están identificadas las Cinco Fuerzas:

- ✓ Poder de negociación de los clientes: Los clientes cada vez se encuentran más disponibles a mayor cantidad de canales de comunicación e información, por cuanto para ellos es sumamente sencillo comparar precios entre distintos proveedores del mismo servicio, calidad en el servicio deseado y demás características. Es aquí donde la estrategia de marketing del plan de negocios debe ganar la mayor cantidad posible de terreno, para de esta forma sumergirse dentro de los principales canales informativos que el cliente utiliza.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores: Al igual que los clientes, los proveedores cada vez tienen acceso a mayores canales informativos, por cuanto es relativamente fácil comparar entre una opción u otra. El diferencial de este plan de negocios debe recaer sobre la segmentación en cuanto a los proveedores, en vista de que, al ingresar a un nuevo mercado, no se espera tener tantas ofertas como para abarcar toda la participación.
- ✓ Amenaza de productos o servicios sustitutos: Como tal, no existen productos sustitutos para el servicio que se está ofertando. Sin embargo, los servicios sustitutos que ponen en riesgo la viabilidad del plan de negocio tienen que ver más con el tema del intermediario, puesto que tanto los proveedores como el cliente final pueden optar por suprimir esta

secuencia del servicio tercerizado y empezar por sí mismos a efectuar estos procesos.

- ✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores: al ser un negocio que representa una gran cantidad de inversión, es poco probable que nuevos competidores que quieran dedicarse a los mismos procesos ingresen al mercado.

- ✓ Rivalidad entre competidores actuales: la competencia por la comercialización de carne premium en la ciudad de Quito es relativamente alta. Existen muchos restaurantes o distribuidores autorizados que se dedican a la venta de estos productos, llegando incluso en algunos casos a importar estos bienes. La clave para el plan de negocios es saber contra quién competir en precios, contra quien competir en nivel de servicio y contra quien competir en diversificación de cartera de productos.

4.5. Análisis del mercado / Investigación del mercado / mercado objetivo

En base a una encuesta y un focus group realizados, se preguntó a la gente sobre sus preferencias con respecto a tipos carne premium. Para la encuesta, se trató de enfocar hacia personas económicamente activas de entre 25 y 50 años que residan en la ciudad de Quito. Lo que se obtuvo con esta encuesta fue determinar que existe un grupo mayor de jóvenes entre los 25 y 30 años que empiezan a tener sueldos cada vez mayores y están interesados en consumir productos de buena calidad. Dentro de las razas más destacadas aparte de Angus, se posicionó Wagyu como otra propuesta interesante de carne premium. Otro resultado que arrojó esta encuesta fue determinar que la gran mayoría de personas interesadas en adquirir este producto residen en el valle de Tumbaco, así como en el centro-norte de la capital, lo cuál es de gran ayuda al momento de definir el mercado objetivo, así como también el centro de operaciones.

Con el focus group, que fue mucho más reducido, se consiguió hacer probar distintos tipos de carne, así como variedades de cortes. Gracias a este ejercicio se pudo definir que tanto el ribeye como la picaña fueron los tipos de corte más solicitados por los encuestados, definiendo ambos ítems como los cortes principales para lanzar el plan de negocio piloto.

5. Resultados y propuesta de solución al problema identificado

5.1. Estrategia de marketing

5.1.1. Producto o servicio

El producto se receptorá sellado al vacío por la empresa “Quito Carnes S.A.”, ya que actualmente es una de las pocas empresas que hacen faenamamiento y sellado del producto, por lo que la estrategia se destacará por sus características esenciales de la carne Angus, como es la terneza, el sabor, la jugosidad y el marmoleado, y posicionarla como de alta calidad y gourmet para los consumidores más exigentes dentro de esta línea de cárnicos.

En la venta de la “Carne Angus” con nuestro nombre “ANGUS FIT QUITO”, se etiquetarán con el logo de la empresa (rostro de la raza Angus dentro de una “Q”, que hace referencia a la ciudad de Quito y en colores negro, blanco y rojo) y serán entregados en cajas de cartón, conjuntamente en la caja tendrá una etiqueta con una breve historia del producto donde especifique datos relevantes como su origen, crianza, categoría de calidad y su marca diferencial a otras razas, falta posventa dos líneas de producto picaña que serán 1 kg.

Imagen 1: Muestra de el ensamblaje al vacío de los cortes de Carne Premium Angus



Fuente: Elaboración Propia

5.1.2. Estrategias de distribución

Para la distribución se hará de dos maneras en base a la elección del cliente como es:

A) La primera alternativa es la distribución por dos canales: la primera es almacenar el producto en el camión de la empresa agrupando 5 cajas de 12kg, en productos. En el caso de pedidos individuales, la segunda opción es utilizar un canal de distribución indirecto a través de servicios de taxi o apps de movilidad dentro de la ciudad de Quito.

B) La segunda opción de distribución es de manera presencial en el local, donde una persona con experiencia estará atendiendo al cliente y dando recomendaciones de la carne premium Angus en el caso de que lo requiera, y quien se encargará de receptor el pedido y entregar al cliente el producto que solicito.

5.1.3. Estrategias de precios

Como comercializadora de carne premium Angus, nos basaremos en reflejar la excelencia dando valor a lo que ofrecemos a nuestros clientes. Por lo tanto, la calidad superior en nuestros productos, la selección meticulosa de proveedores

certificados con los mejores estándares de calidad en raza Angus y el compromiso con el bienestar animal para establecer precios que reflejara esta propuesta de valor.

Tabla 9: Precios por tipo de corte premium Angus en kilogramos

Tipo de Corte	Kg (Kilogramos)	Precio
Ribeye Angus	1	\$25,00
Picaña Angus	1	\$32,00

Fuente: Elaboración Propia

5.1.4. Estrategias de promoción y comunicación

Para implementar esta estrategia de promoción y comunicación, se utilizarán tres medios diferentes, los cuales se describen a continuación.

- a) Sitio Web y APP: Disponible para cualquier usuario o cliente, que desee conocer más de la empresa, el origen de los productos, estándares de calidad, historia de la empresa, la misión y visión, etc. Estará incluido una pestaña de registro que al acceder para formar parte de la base de clientes tanto en la web como en la app abrirá promociones como descuentos en productos seleccionados.

- b) Eventos culinarios o gastronómicos: Medio de comunicación importante para que en el medio donde estarán los chefs más reconocidos, dueños de restaurantes de carnes gourmet o simplemente una persona apasionada por la carne, tenga la oportunidad de conocer la historia, el proceso del producto, y su propuesta de valor llegue a ser conocida, por medio de degustaciones que serán carnes premium cortadas en pedazos pequeños mientras se explica sus beneficios y las distintas formas de preparación.

- c) Contenido en redes sociales: Se publicará imágenes y videos que mostrarán a chefs nombrados en Ecuador cocinando nuestro producto, también videos e imágenes interactivas como por ejemplo adivinar el origen del Angus, publicar una imagen de un corte y que adivine que peso tiene, etc., lo cual llevara a premiarles con descuentos en todos los productos reclamando su premio en el local.

5.2. Plan de operaciones

5.2.1. Ubicación

En base a las entrevistas realizadas, así como con los focus groups, sumado a la localización de proveedores y el mercado objetivo, se ha decidido ubicar el local en la ciudad de Quito, en el sector de El Ciclista. Se tomó esta decisión en base a lo céntrico que es el sector con miras a la idea de lograr que el mercado objetivo sea el centro norte de la ciudad y el valle de Tumbaco. Sumado a esto, el hecho de que esté cerca de una autopista grande como la Av. Simón Bolívar que conecta a la ciudad con las zonas rurales de la capital ayudan a una conexión más directa para con los proveedores.

5.2.2. Detalle de instalaciones

Para las instalaciones del local, se requiere de mobiliario para los empleados, un puerto de carga y descarga para el vehículo, además de una zona designada para refrigeración del producto en la que se mantenga en condiciones óptimas mientras se procesa. Por otro lado, el diseño del local debe guiarse por los layouts de los procesos a ser efectuados, para que todas las áreas cumplan con una sinergia y mantengan los flujos lo menos entrelazados posible. Debe también contar con todas las instalaciones necesarias para luz, agua, internet, conexiones para maquinaria pesada, puertas para fácil acceso, anaqueles para almacenamiento, gestión de residuos y parqueaderos, tanto propios como para clientes.

5.2.3. Gestión táctica de operaciones

Al basarse este negocio en el aseguramiento de la calidad a través de un servicio tercerizado, los procesos que se esperan realizar tienen que ver más con un análisis tipo muestreo en laboratorio mediante el uso de equipos y herramientas que permitan determinar las condiciones del producto. De esta manera, la mayor cantidad de recursos pueden minimizarse para aprovechar el tratamiento del producto por lotes. Otra facilidad que plantea el negocio para sus clientes es realizar un servicio a domicilio, lo cual puede ser de mucha ayuda para ciertos proveedores que consideren que es más rentable tomar este servicio antes que realizar visitas periódicas al local, con todos los costos que eso implica.

5.2.4. Descripción del proceso

En términos macro, el proceso consta de las siguientes etapas:

- Recepción del producto, en el que se recibe del proveedor, se realiza una inspección inicial de las condiciones del mismo y se almacena.
- Análisis del producto a través de un procedimiento de muestreo y análisis químico del producto para evaluar las condiciones específicas de este.
- Empaquetado y sellado del producto, en donde se arrojan todas las conclusiones realizadas en el análisis y se sella nuevamente el producto de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Entrega del producto, ya sea al proveedor o al cliente final.

5.2.5. Análisis de la capacidad del proceso

Para el análisis de capacidad del proceso se debe tomar en cuenta el tiempo que tarda en realizarse el análisis de una muestra a cargo de un colaborador, que según estudios del mercado y por temas de análisis se ha estimado en 1 lote de 100 kg por cada hora. Esto nos puede dar una idea inicial de la capacidad del proceso, en vista de que no es necesario realizar las inspecciones en todo el producto recibido, sino solamente extraer pequeñas muestras aleatorias con las cuáles se pueda trabajar y determinar resultados de manera óptima.

5.2.6. Necesidades y requerimientos

Todas aquellas necesidades y requerimientos están directamente ligadas a la tecnología necesaria para poder llevar a cabo dichos procesos. Para esto se debe contar con los equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar todas las pruebas pertinentes sobre el producto. Se deben realizar pruebas químicas para verificar el estado, consistencia y composición del producto. Para temas como el sellado, se debe contar con máquinas, ya sea para embalar el producto o enzunchar en el caso de las cajas. Se requiere de mano de obra especializada que tenga los conocimientos necesarios para llevar a cabo los procesos del negocio.

5.2.7. Plan de producción

En sí, el plan de producción está sujeto a los volúmenes de ventas o en otras palabras, todos aquellos proveedores que busquen este servicio, por cuanto se empezaría con un plan piloto para cuantificar de mejor forma la cantidad de producto que debiera ser procesado.

5.2.8. Plan de compras

El plan de compras para todo lo que es materia prima, instrumentación, mobiliario y demás también deberá ir en función de los volúmenes de ventas.

5.2.9. Detalle de estructura para operaciones

Como se podrá observar más adelante en el apartado 5.3.5, se detalla todo el personal necesario para conformar el equipo. En cuanto a maquinaria y equipos utilizados, todo está contemplado dentro del plan financiero, en la sección Anexos.

5.3. Filosofía empresarial

5.3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

5.3.1.1. Naturaleza

La naturaleza empresarial se basa en ofrecer la más alta calidad en carne Angus, proveniente de fuentes confiables y respetuosas con el bienestar animal. El

enfoque es brindar un servicio excelente, asesoramiento y una experiencia de compra personalizada.

5.3.1.2. Filosofía del negocio

La filosofía del negocio se basa en la búsqueda constante de la perfección y el compromiso con la calidad. Se realiza un esfuerzo por ofrecer a los clientes los cortes Angus más exquisitos y deliciosos, provenientes de fuentes sostenibles y éticas. Se demuestra una genuina preocupación por el bienestar animal y se espera trabajar de la mano con proveedores que compartan los mismos valores.

5.3.1.3. Estilo Corporativo

El estilo corporativo de “Angus Fit Quito” se caracteriza por la elegancia, la sofisticación y la calidad. La idea es transmitir una imagen de confianza y excelencia en todas las interacciones, desde la presentación de la línea de productos premium hasta el trato a los clientes. Se pretende adoptar una comunicación directa y clara, brindando información detallada de los productos como su historia, así como también un servicio de manera concisa y precisa. En resumen, el estilo corporativo reflejara compromiso de calidad y la atención al detalle en todos los aspectos de este negocio.

Imagen 2: Logo propuesto para el Plan de Negocio



5.3.2. Misión

Ser una empresa comercializadora de carne premium Angus que satisfaga la necesidad de disfrutar de productos saludables.

5.3.3. Visión

Ser la empresa líder en Ecuador en la comercialización de carnes premium Angus, cumpliendo con los estándares de calidad que exijan las personas.

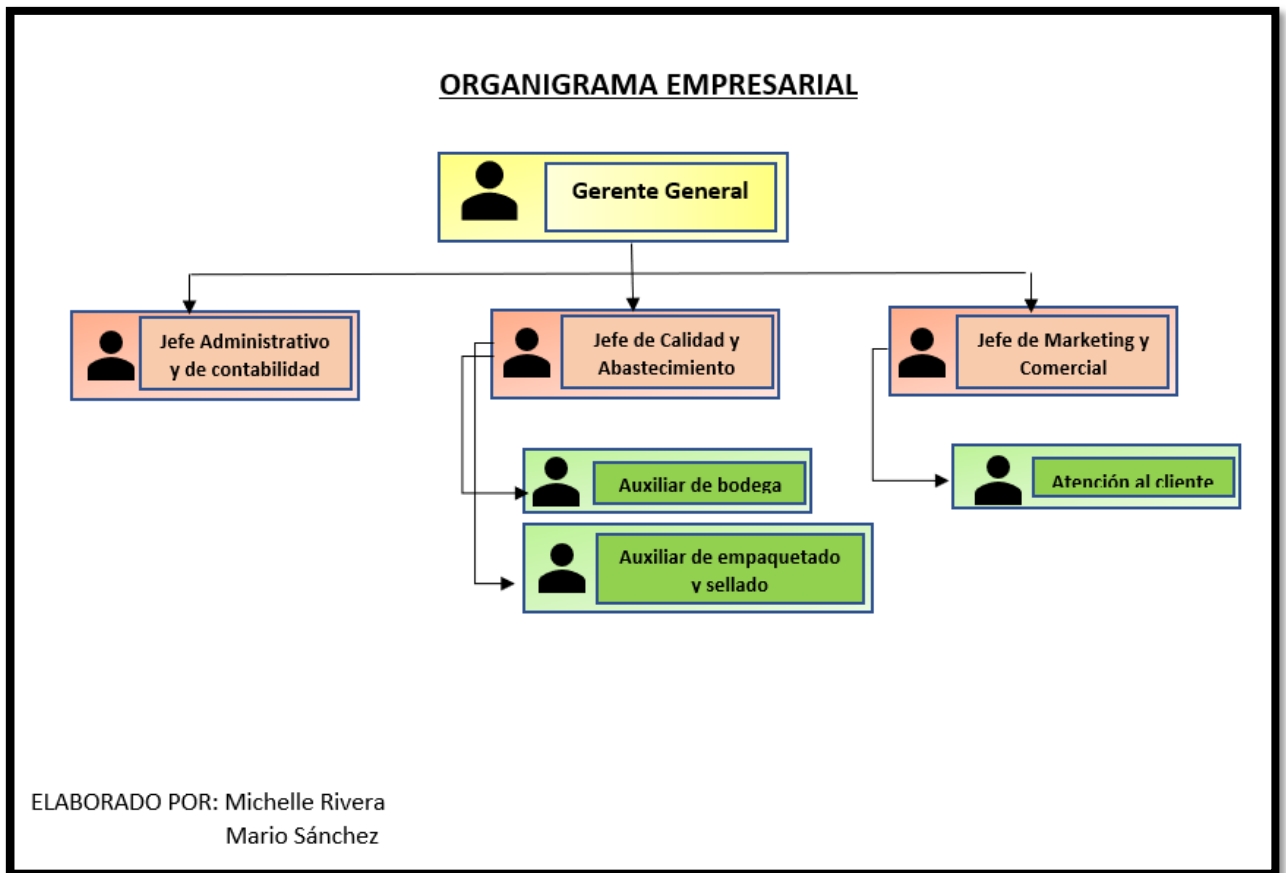
5.3.4. Objetivos de crecimiento y financieros

- ✓ Expandir presencia en el mercado, tanto a nivel local como nacional, estableciendo asociaciones estratégicas con restaurantes de renombre, hoteles de lujo y tiendas gourmet.
- ✓ Invertir en tecnología y procesos innovadores para mejorar la eficiencia y la productividad en las operaciones, sin comprometer en ningún momento los estándares de calidad.
- ✓ Incrementar la posición en el mercado como líderes en el segmento de carne premium Angus, ofreciendo una amplia variedad de productos de calidad excepcional.
- ✓ Lograr un crecimiento rentable y sostenible a largo plazo.
- ✓ Aumentar los flujos de ingresos y márgenes de beneficios, optimizando los procesos de logística para reducir costos sin comprometer la calidad del producto.
- ✓ Diversificar la fuente de ingreso mediante la expansión de nuevos cortes de carne premium en otras líneas de razas.

5.3.5. Estructura organizacional

En función de la inversión realizada en el plan de negocio, se establece el siguiente organigrama para la estructura organizativa:

Imagen 3: Modelo de la estructura organizacional de la empresa "Angus Fit Quito"



Fuente: Elaboración Propia

5.4. Información legal

5.4.1. Constitución de compañía

Para la constitución de una empresa por sociedad por acciones simplificada (SAS), la cual se define como un tipo de compañía mercantil que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas (SUPERCIAS, 2023). Para constituir esta idea de negocio, se deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Certificado electrónico de los accionistas (firma electrónica).
2. Reserva de la denominación.
3. Contrato privado o escritura previamente notariado.
4. Nombramientos.

5. Petición de inscripción con información necesaria como: tipo de solicitante, nombres completos, número de identificación, dirección, teléfonos, etc.
6. Copia de cédula o pasaporte.

5.4.2. Cumplimiento de permisos de funcionamiento

5.4.2.1. El Servicio de Rentas Internas

Las personas jurídicas (privadas), tanto civiles como comerciales, que deseen iniciar una actividad comercial, son consideradas beneficiarias de la inscripción en el Registro Único del Contribuyente (RUC), según lo establecido por el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2022). Para llevar a cabo este proceso, se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Cédula de identidad (Presentación física o digital)
2. Certificado de votación (Presentación)
3. Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente
4. Escritura pública de constitución
5. Nombramiento del representante legal
6. Solicitud de inscripción y actualización general del Registro Único de Contribuyentes (RUC) sociedades, sector privado y público

5.4.2.2. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPYMES, 2023), la emisión de la categorización mediante el Registro Único de MIPYMES- RUM es un documento válido para llevar a cabo trámites en otras instituciones estatales y acceder a beneficios adicionales. Entre estos beneficios se incluyen la participación en eventos, ferias y puntos de exhibición. Para obtener esta categorización, se requiere únicamente cumplir con los siguientes requisitos:

1. Registro Único de Contribuyente (RUC) activo.
2. Dirección de correo electrónico actualizada en el SRI.

5.4.3. Agencia Nacional De Regulación, Control y Vigencia Sanitaria

De acuerdo con la clasificación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2020), el negocio se encuentra categorizado como "Establecimientos de elaboración y conservación de carne y sus derivados", lo cual indica que está destinado a la fabricación y conservación de productos cárnicos. Por consiguiente, es necesario cumplir con los siguientes requisitos establecidos por dicha entidad:

1. Número de Registro Único de Contribuyentes
2. Categorización otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) o por la Superintendencia de Economía
3. Se realiza un pago en base al tipo de establecimiento, pero en este caso es de Categoría 14.1.1.4 Microempresa y tiene valor de \$0,00.

En resumen, para establecer una empresa comercializadora de carne, es necesario cumplir con todos los pasos previamente mencionados en cada entidad pública de Ecuador. Esto garantizará la legitimidad de la empresa y el cumplimiento de las leyes establecidas en los códigos y artículos constitucionales del país.

5.5. Plan financiero

5.5.1. Análisis financiero

A través del plan financiero ejecutado, se pudieron llegar a varias conclusiones acerca del plan de negocio. Es un sector que ya está consolidado en el mercado y a pesar de tener cierta apertura para nuevas sublíneas, actualmente los altos costos no justifican tener un negocio así. La necesidad de tener un servicio tercerizado no es tan crucial para los proveedores ni para los consumidores, ya

que al tratarse de por sí de un producto sumamente caro, no es para nada atractivo generar costos extra sobre el precio final del producto.

Como se puede observar en las siguientes tablas e imágenes, los volúmenes proyectados de ventas nacen de cómo está distribuido actualmente el mercado, qué capacidad de crecimiento anual tiene, el constante aumento de nuevos clientes y por sobre todo, la disponibilidad del producto para ser comercializado. Los precios estimados de venta surgen de un análisis de mercado en cuanto al costo promedio de los ítems seleccionados, ribeye y picaña.

Tabla 10: Proyección de ventas para el ítem 'Ribeye'

DATOS: ANGUS RIBEYE		Lider	25.00%
Ventas totales (industria) (kg)	1,000,000.00	Competidor 1	20.00%
Crecimiento Industria	3.00%	Competidor 2	20.00%
Crecimiento Proyecto 1er. Año	45.00%	Competidor 3	15.00%
Crecimiento Proyecto 2do. Año	25.00%	Competidor 4	10.00%
Crecimiento Proyecto 3er. Año	10.00%	Competidor 5	5.00%
Crecimiento Proyecto 4to. Año	5.00%	Nuevo Participante	5.00%
Crecimiento Proyecto 5to. Año	3.00%	OBJETIVO 1 AÑO	10.00%
	Anual	Mensual	
Ventas totales (industria)	1,000,000.00	83,333.33	
Market Share Objetivo	30,000.00	2,500.00	2,898.19 FINAL
Market Share Inicial	3,000.00	250.00	
Crecimiento Industria	3.00%	0.25%	
C. Proyecto Primer Año	45.00%	3.75%	
C. Proyecto Segundo Año	25.00%	2.08%	
C. Proyecto Tercer Año	10.00%	0.83%	
C. Proyecto Cuarto Año	5.00%	0.42%	
C. Proyecto Quinto Año	3.00%	0.25%	

Imagen 4: Gráfico de ventas proyectadas para 'Ribeye'

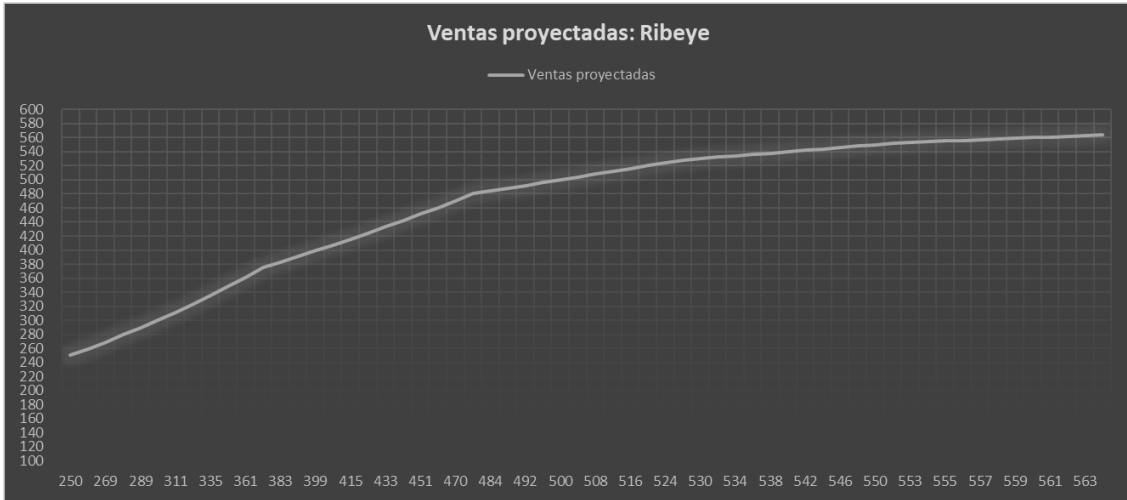
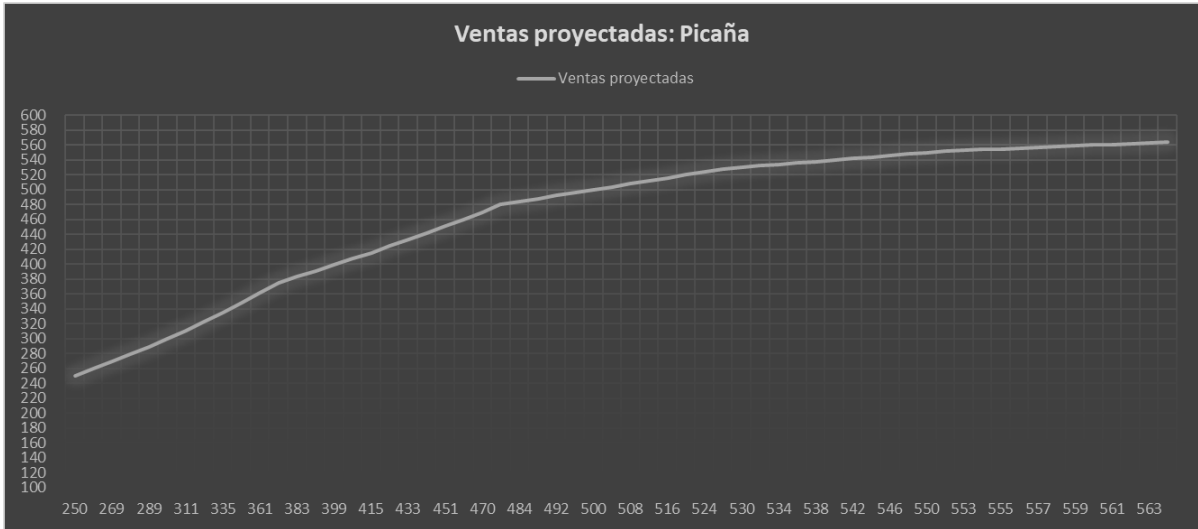


Tabla 11: Proyección de ventas para el item 'Picaña'

DATOS: ANGUS PICAÑA		Lider	25.00%
Ventas totales (industria) (kg)	1,000,000.00	Competidor 1	20.00%
Crecimiento Industria	3.00%	Competidor 2	20.00%
Crecimiento Proyecto 1er. Año	45.00%	Competidor 3	15.00%
Crecimiento Proyecto 2do. Año	25.00%	Competidor 4	10.00%
Crecimiento Proyecto 3er. Año	10.00%	Competidor 5	5.00%
Crecimiento Proyecto 4to. Año	5.00%	Nuevo Participante	5.00%
Crecimiento Proyecto 5to. Año	3.00%	OBJETIVO 1 AÑO	10.00%
	Anual	Mensual	
Ventas totales (industria)	1,000,000.00	83,333.33	
Market Share Objetivo	30,000.00	2,500.00	2,898.19 FINAL
Market Share Inicial	3,000.00	250.00	
Crecimiento Industria	3.00%	0.25%	
C. Proyecto Primer Año	45.00%	3.75%	
C. Proyecto Segundo Año	25.00%	2.08%	
C. Proyecto Tercer Año	10.00%	0.83%	
C. Proyecto Cuarto Año	5.00%	0.42%	
C. Proyecto Quinto Año	3.00%	0.25%	

Imagen 5: Gráfico de ventas proyectadas para 'Picaña'



A pesar de los supuestos volúmenes de venta, lo que se pudo evidenciar dentro del plan financiero adjunto en Anexos, es la enorme cantidad de costos para poder brindar el servicio propuesto, cumpliendo con todos los requisitos posibles para satisfacer las necesidades del cliente. Como se puede observar en la tabla a continuación, los indicadores económicos que son de principal importancia para los inversores están en negativo, por cuánto esto quiere decir que el proyecto no es viable financieramente. El no tener formas de abaratar más los precios, tomando en cuenta que el plan de negocios no toma en cuenta la producción ni la venta final como propia, termina por delimitar las capacidades de la idea de negocio.

Tabla 12: Evaluación financiera del proyecto propuesto

Tasa libre de riesgo	1.50%
Rendimiento del Mercado	4.03%
Beta	0.65
Beta Apalancada	0.93
Riesgo País	8.30%
Tasa de Impuestos	15.00%
Participación Trabajadores	25.00%
Escudo Fiscal	36.25%
Razón Deuda/Capital	66.67%
Costo Deuda Actual	11.50%

Precio S&P 500			
Hoy	6,656.31	Hace 5 Años	5,463.12

TASAS DESCUENTO	
WACC	13.53%
CAPM	11.05%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$-4,351,601.62	VAN	\$-4,487,219.24
IR	(34.99)	IR	(60.86)
TIR	#¡NUM!	TIR	#¡NUM!

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El plan de negocios propuesto no es viable en el ámbito financiero, hay muchos costos elevados que vuelven inoperable al negocio.
- La cantidad de competidores es limitada, pero están bien posicionados en el mercado y atienden otras necesidades que son más significativas para el consumidor
- El tema de regulaciones, permisos y fomento del sector productivo está fuertemente ligado a organizaciones gubernamentales, por cuanto cambiar ciertas directrices puede ser no viable.
- Existe un cierto porcentaje de los consumidores en general a los cuáles la idea les resulta llamativa, pero es necesario un reenfoque sobre el tema propuesto.

6.2. Recomendaciones

- Queda abierta a discusión la posibilidad de implementar este servicio, pero tal vez asociándose directamente con los proveedores para de esta forma reducir los gastos operativos
- Se podría analizar la posibilidad de introducir la carne Wagyu en mayor escala, en vista de que también obtuvo una alta aceptación en las encuestas.
- En vez de realizar todo el proceso de aseguramiento de la calidad, se ha evaluado la posibilidad de elaborar una especie de prueba química que se pueda vender directamente al proveedor para que este realice los análisis necesarios y en caso de necesitar ayuda, el nuevo negocio ofrezca soporte especializado.

7. Lista de referencias

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s. f.). Referencia. Emisión de Permiso de Funcionamiento. Recuperado el 1 de junio de 2023 de:

<https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Arias, R., Mader, T., & Escobar, P. (2008). Factores climáticos que afectan el desempeño productivo del ganado bovino de carne y leche. Archivos de medicina veterinaria, 7-22. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de <https://dx.doi.org/10.4067/S0301-732X2008000100002>

Coordinación General de Sanidad Animal, Dirección de Control Zoonosológico, & Gestión de Bienestar Animal. (2020). Bienestar Animal: Faenamiento de Animales de Producción. Quito: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosológico. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/113.pdf

Díaz, F. (2019). *Identificación de biomarcadores de calidad en la carne de vacuno y porcino relacionados con situaciones de estrés* [Tesis doctoral, Universidad de Oviedo]. Digibuo. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/52656/TD_FernandoDiazMartinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gracia, A., & Toutin, A. (15 de enero de 2020). Estudio para la importación y comercialización de carne premium desde Bolivia. Santiago, Chile: Postgrado - Economía y Negocios - Universidad de Chile. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/184457/Tesis%20-

%20Armando%20Garc%C3%ADa%20Villegas%20-
%20Parte%20I.pdf?sequence=1

Gobierno Provincial de Pichincha. (2015). Cumbaya.
http://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disen%C3%B3_p%C3%A1ginas/archivos/PDOT%20CUMBAY%C3%81%202015.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2010). [Archivo PDF].
Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIU4.0.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022).
PPT_ESPAC_2022_04 [Archivo PDF]. Recuperado de
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2022/PPT_%20ESPAC%202022_04.pdf

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). Resumen Ejecutivo de los
Diagnósticos Territoriales del Sector Agrario. Quito: Ministerio de
Agricultura y Ganadería – Coordinación General de Planificación y
Gestión Estratégica.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s. f.).
Referencia. Emisión de Registro Único de Mipymes. Recuperado el 1 de
junio de 2023 de: <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-registro-unico-mipymes>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2018). Plan Intersectorial de Salud y
Nutrición Ecuador 2018-2025. Quito: MSP. Recuperado el 3 de
septiembre de 2022, de chrome-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.salud.gob.ec/
wp-content/uploads/2018/08/PIANE-2018-2025-final-compressed-.pdf

OCDE. (2019). Políticas Agrícolas en Argentina. París: OECD Publishing.
Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264311879-es>

Petermann, F., Leiva, A., Martínez, M., Durán, E., Labraña, A., Garrido-Méndez, A., & Celis-Morales, C. (2018). Carta al Editor: Consumo de carnes rojas y su asociación con mortalidad. *Revista chilena de nutrición*, 293-295. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182018000400293&script=sci_arttext

Revista Vistazo. (24 de marzo de 2022). Proyecto ganadero impulsa la producción de carne premium. Redacción Enfoque. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de <https://www.vistazo.com/enfoque/proyecto-ganadero-impulsa-la-produccion-de-carne-premium-ML1490842>

Servicio de Rentas Internas. (s. f.). Referencia. Constitución de sociedades por acciones simplificadas. Recuperado el 1 de junio de 2023 de: <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>

Subsecretaría de Vigilancia de la Salud Pública, & Dirección Nacional de Vigilancia Epidemiológica. (2021). Subsistema de Vigilancia SIVE - Alerta Enfermedades Transmitidas por Agua y Alimentos Ecuador, SE 18, 2021. 12: mayo. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Etas-SE-18.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías del Ecuador). (2023). Directorio de Compañías en el Mercado de Valores. Recuperado de <https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s/f). *Guía de constitución de sociedades por acciones simplificadas*. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons_sas/SAS.pdf

Tasigchana, E. (2017). *Percepción, actitud, y comportamiento de los consumidores de carne bovina en relación al bienestar animal en la zona sur de Quito*. [Tesis de pregrado]. Universidad Central del Ecuador.

Vargas, G. (2006). Introducción a la teoría económica: Un enfoque Latinoamericano (cap. XX, pp. 201-241). Person Education.

ANEXOS

[PROYECTO MAGO Plan financiero.xlsx](#)

2. Seleccione su género:

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Masculino	49
● Femenino	38
● Otro	1



3. Seleccione en qué rango de edad se encuentra:

[Más detalles](#)

[Información](#)

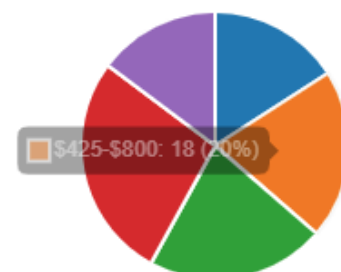
● Menor de 25 años	31
● De 25 a 34 años	28
● De 35 a 44 años	12
● De 45 a 54 años	8
● Mayor de 55 años	9



4. Seleccione su rango de ingresos mensuales:

[Más detalles](#)

● Menos de \$425	14
● \$425-\$800	18
● \$801-\$1200	19
● \$1201-\$3000	24
● Más de \$3000	13

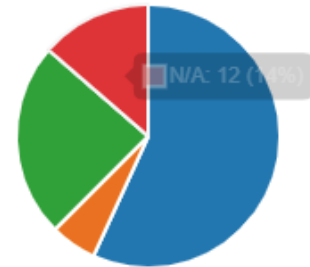


5. ¿En qué sector reside actualmente?

[Más detalles](#)

Información

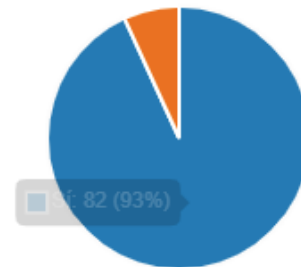
● Centro-Norte	50
● Centro-Sur	5
● Valles de Quito (Tumbaco, Los C...	21
● N/A	12



6. ¿Usted consume carne?

[Más detalles](#)

● Sí	82
● No	6

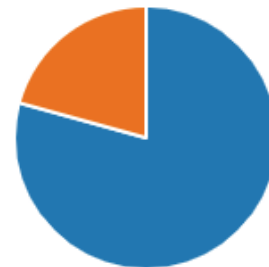


7. ¿Ha escuchado acerca de cortes de carne Premium?

[Más detalles](#)

Información

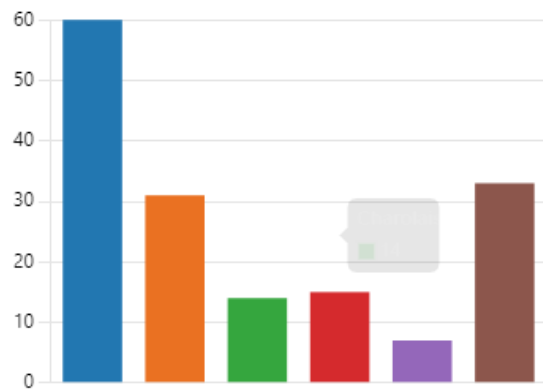
● Sí	65
● No	17



8. A continuación, por favor señale todos aquellos cortes de carne Premium que conozca:

[Más detalles](#)

● Angus	60
● Brame	31
● Charolais	14
● Hereford	15
● Simmental	7
● Wagyu	33



9. ¿Ha escuchado hablar acerca de la carne tipo Angus?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Sí	57
● No	25



10. ¿Sabía que actualmente en el Ecuador, la mayor parte de la carne tipo Angus se importa desde países como Brasil, Argentina, Uruguay y EUA?

[Más detalles](#)

[Información](#)

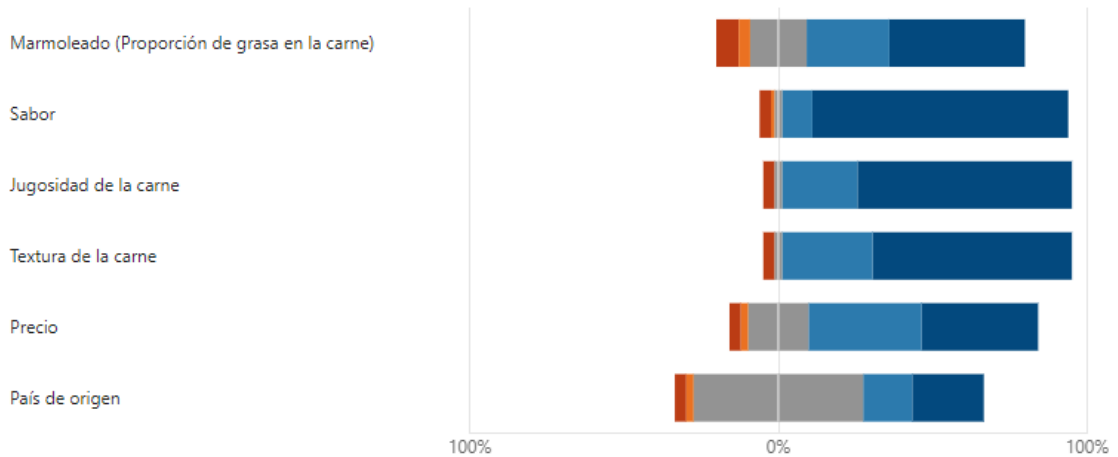
● Sí	30
● No	52



11. A continuación, defina la importancia para usted sobre las características que debe tener un corte de carne Premium:

[Más detalles](#)

■ Totalmente en desacuerdo ■ Parcialmente en desacuerdo ■ Indiferente ■ Parcialmente de acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

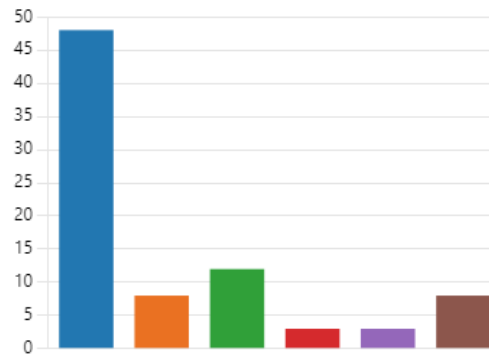


12. ¿Además, qué tan de acuerdo estaría en comprar cortes de carne que hayan sido criados bajo métodos de pastoreo libre?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Totalmente de acuerdo	48
● Parcialmente de acuerdo	8
● Indiferente	12
● Parcialmente en desacuerdo	3
● Totalmente en desacuerdo	3
● Otras	8



13. ¿Qué tan interesado estaría en comprar cortes de carne tipo Angus que hayan sido criados en territorio nacional?

[Más detalles](#)

[Información](#)





● Totalmente interesado	45
● Parcialmente interesado	21
● Indiferente	13
● Parcialmente desinteresado	2
● Totalmente desinteresado	1



14. ¿Dónde preferiría adquirir este tipo de producto?

[Más detalles](#)

 Información





	Cadenas de supermercados (Su...	59
	Centros de distribución especial...	11
	Consumo directo en restaurantes	11
	Mercados populares y camales	1



15. ¿Con qué frecuencia consumiría este producto?

[Más detalles](#)

 Información






	Una vez a la semana	58
	2-4 veces por semana	23
	4-6 por semana	0
	Más de 6 veces por semana	1



16. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por un corte de carne Angus? (1.5 kg)

[Más detalles](#)

 Información

	Menos de \$25	30
	\$25-\$41	44
	\$42-\$59	6
	\$60-\$75	2
	Más de \$75	0

