



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA PROCESADORA DE
CARNE EN LA CIUDAD DE QUININDÉ

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial

Profesor Guía

Ing. Marco Vinicio Pazos León

Autora

Karina Jessenia Casanova Sornoza

AÑO

2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Maco Vinicio Pazos León
Ingeniero en Administración de Empresas
1708013014

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen el derecho del autor vigente”.

Karina Jessenia Casanova Sornoza

0802678722

RESUMEN

El presente Plan de Negocios se da como una oportunidad de negocios, ya que en el cantón de Quinindé ni en sus alrededores, existe una procesadora de cárnicos que cuente con normas básicas de calidad e higiene, y ante la demanda de carne de res y el poder adquisitivo de sus pobladores este plan beneficia tanto al inversionista como a la población.

Se realizó una investigación del sector, industria y negocio para visualizar la situación actual del ambiente en el cual se desenvolverá el presente Plan de Negocios.

Se desarrollo una investigación de mercado descriptiva cualitativa (entrevistas con expertos y grupos de enfoque) y cuantitativa (encuestas personales), la cual dio como resultado las preferencias de los posibles clientes y confirmo el deseo por parte de la población de Quinindé para la apertura de una procesadora de carne.

Se diseño un plan de marketing con la finalidad de alcanzar los objetivos de venta y posicionar en la mente del consumidor la marca "Chaparral"

Para definir los procesos que se deben emplear para el óptimo funcionamiento de la procesadora de carne, se desarrollo un plan de negocios que detalla cada etapa desde el engorde de ganado hasta la venta de carne, así mismo se desarrollo un capítulo para el equipo gerencial con la finalidad de establecer cuantas personas serán necesarias para la marcha del presente plan de negocios y establecer cuáles son las actividades y responsabilidades que tendrá cada miembro de la organización.

Mediante un diagrama de Grantt se puede evidenciar que para la apertura de este proyecto se necesita aproximadamente de un año, a partir de ese periodo se empiezan a percibir ingresos por ventas.

Para el análisis financiero se proyectaron flujos de efectivo en tres escenarios optimista, normal y pesimista con distintos modos de financiamiento, se calculo el costo de oportunidad para el proyecto que es de 19%. En todos los escenarios el VAN es positivo y la tasa de retorno es superior al costo de oportunidad.

ABSTRACT

The following Plan represents a business opportunity since neither in Quininde, nor in its surroundings, there is one single slaughterhouse that complies with all the basic standards of quality and hygiene; due to both high –demand of beef and purchasing power of the people from the area, this plan benefits the investors as well as the population.

A research (sector, industry, competitors) was conducted to visualize the actual situation of the business background in which this Business Plan will take place.

A descriptive qualitative market research was conducted –interviews with experts and focus groups– as well as a quantitative one –personal surveys– which came out with the preferences of possible clients and confirmed the wish from Quininde’s people for a slaughterhouse to be started.

A marketing plan was designed to achieve the sales objectives and to position the brand “Chaparral” in the *top-of-mind* of the consumers.

A business plan was developed to determine the necessary processes for the correct operation of the slaughterhouse; it details every stage from the growing of cattle to the sale of the meat. A chapter was developed for the management team; it establishes how many people are necessary to run this business plan and also to ascertain the activities and responsibilities for every member of the organization.

It was evinced, using a Grantt’s diagram that approximately a year will be necessary until the business opening; from that moment on, sales income will be collected.

For the financial analysis cash flows were projected in three different scenarios: optimist, normal and pessimist, each with different leverage methods; the project’s cost of opportunity was calculated and it was determined, for each scenario, that the NPV is positive and the income rate is higher than the cost of opportunity (19%).

1.4.4.4 Poder de negociación de los proveedores (medio)	13
1.4.4.5 Rivalidad entre los competidores (media)	14
1.5 Los productos que se pretende comercializar	14
1.6 Las estrategias de entrada y crecimiento	15
1.7 Los conceptos de diferenciación	16
2. Análisis e Investigación de Mercados	17
2.1 Problema gerencial	17
2.2 Problema de investigación de mercado	17
2.3 Objetivos	17
2.3.1 Objetivo general	17
2.3.2 Preguntas de investigación, objetivos específicos e hipótesis	18
2.4 Segmento de mercado al que va dirigido la investigación	19
2.4.1 Geográficamente	19
2.4.2 Demográficamente	19
2.4.3 Psicografías	19
2.5 Diseño de la investigación de mercado	19
2.5.1 Investigación cualitativa	20
2.5.1.1 Entrevistas con expertos	20
2.5.1.1.1 Objetivo general	20
2.5.1.1.2 Objetivos específicos	20
2.5.1.1.3 Metodología	21
2.5.1.1.4 Resultados	21
2.5.1.1.5 Conclusiones	24
2.5.1.2 Grupos de enfoque	24
2.5.1.2.1 Objetivo general	24
2.5.1.2.2 Objetivos específicos	25
2.5.1.2.3 Metodología	25

2.5.1.2.4 Resultados	25
2.5.1.2.5 Conclusiones	26
2.5.2 Investigación cuantitativas	27
2.5.2.1 Entrevistas personales	27
2.5.2.1.1 Público objetivo	27
2.5.2.1.2 Objetivo general	27
2.5.2.1.3 Objetivos específicos	28
2.5.2.1.4 Metodología	28
2.5.2.1.5 Tamaño de la muestra	28
2.5.2.1.6 Resultados	29
3 Plan de Marketing	35
3.1 Introducción	35
3.2 Objetivo general	35
3.3 Objetivos específicos	35
3.4 Condiciones generales del mercado	36
3.5 Condiciones de la empresa	36
3.6 Condiciones de la competencia	37
3.7 Estrategias de marketing global	37
3.7.1 Segmentación de mercado	37
3.7.2 Estrategias de posicionamiento	37
3.7.3 Estrategia de diferenciación en servicios	38
3.7.4 Estrategias de diferenciación de producto	38
3.7.5 Estrategia de posicionamiento de la marca	39
3.7.5.1 Marca del producto	39
3.7.5.2 El eslogan	40
3.7.5.3 El logotipo	40
3.8 Estrategias de marketing mix	40
3.8.1 Estrategias de producto	41
3.8.2 Estrategias de precios	41

3.8.3 Estrategias de plaza	42
3.8.4 Estrategias de promoción y publicidad	43
3.8.4.1 Publicidad	43
3.8.4.2 Promoción de venta	44
3.8.4.3 Relaciones públicas.	44
4. Plan de Operaciones y Desarrollo	45
4.1 Estrategia de operaciones	45
4.2 Ciclo de operaciones	45
4.2.1 Engorde	45
4.2.2 Corrales	47
4.2.3 Pasadizos y corredores	47
4.2.4 Aturdimiento	47
4.2.5 Sangría y descuerado	47
4.2.5.1 Sangría	47
4.2.5.2 Descuerado	48
4.2.6 Faenamiento, eviscerado, trozado, lavado, inspección y pesaje	48
4.2.6.1 Faenamiento	48
4.2.6.2 Evisceración	48
4.2.6.3 Trozado en dos canales	48
4.2.6.4 Lavado, inspección y pesaje	48
4.2.7 Cortes y empaque	49
4.2.8 Congeladores de almacenamiento	49
4.2.9 Traslado de la carne a los expendios de comercialización	49
4.3 Prevención de contaminación en la procesadora	49
4.4 Prevención de contaminación ambiental	50
4.5 Flujograma de tiempo del engorde a la comercialización	51
4.6 Requerimiento de equipos y herramientas para la operación del Plan de Negocios.	51

4.6.1	Requerimiento de equipos y herramientas para el engorde del ganado.	51
4.6.2	Requerimiento de equipos y herramientas para la producción de la carne	52
4.6.3	Requerimiento de equipos y herramientas para la comercialización de la carne	53
4.7	Localización geográfica y requerimiento de espacios físicos	54
4.7.1	Localización geográfica	54
4.7.2	Requerimiento de espacios físicos	54
4.8	Requerimientos de mano de obra	55
4.9	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	56
5.	Equipo Gerencial	57
5.1	Ambiente organizacional	57
5.1.1	Cultura	58
5.1.2	Estructura de la empresa	59
5.1.2.1	Funciones del personal	59
5.1.3	Remuneración e incentivos	60
5.1.3.1	Remuneración directa	61
5.1.3.2	Remuneración indirecta	61
5.1.4	Personal	61
5.2	Requerimiento de espacios físicos	62
5.3	Equipo gerencial	62
6.	Cronograma General	64
6.1	Actividades previstas	64
6.2	Actividades críticas y responsables	69
6.3	Riesgos e imprevistos	70
7.	Riesgos críticos, problemas y supuestos	71

7.1 Ingreso de nuevos competidores	71
7.2 Demanda superior a la proyectada	71
7.3 Demanda inferior a la proyectada.	71
7.4 Aumento del precio de las materias primas.	72
7.5 Robo de ganado	72
7.6 Análisis de incertidumbre y riesgo	73
8. Plan financiero	74
8.1 La inversión Inicial	76
8.2 Ingresos	76
8.3 Estado de resultados actual y proyectado	77
8.4 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado	77
8.5 Punto de equilibrio	77
8.6 Índices de Liquidez	78
8.7 Índices de Rentabilidad	78
8.8 Índices de Desempeño	78
8.9 Calculo del costo de oportunidad	79
9. Propuesta de negocios	82
9.1 Financiamiento deseado	82
9.2 Estructura de capital y deuda buscada	82
9.4 Valuación	82
Conclusiones y Recomendaciones	84
Bibliografía	85
Anexos	88

CAPÍTULO I

1. SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

La CIIU tiene por finalidad normar el desenvolvimiento estadístico nacional con la utilización de nomenclaturas elaboradas de acuerdo a la realidad económica del país, pero tomando en cuenta las recomendaciones emitidas por organismos internacionales.¹

Una de las ventajas de utilizar la CIIU es que facilita la comparabilidad a nivel nacional e internacional de la información estadística sobre actividades económicas.²

La clasificación según este organismo para el producto que se requiere comercializar es:

Clase 1511 Producción, procesamiento de carne y productos cárnicos

GRÁFICO 1.1 Sector, Industria y Negocio



Elaborado por la autora
Fuente: CIIU

¹ Recuperado el 20 de febrero de 2011. de <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/index.htm>

² Recuperado el 20 de febrero de 2011. de <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/index.htm>

1.2 Sector Ganadero

Es la actividad agraria que consiste en la cría de animales para la obtención de carne, leche, huevos, lana y pieles.³

1.2.1 Antecedentes

La población bovina para 1992, según un estudio del proyecto para la Reorientación del Sector Agropecuario (PRSA), se la estima en 4,6 millones de animales, habiéndose experimentado un crecimiento anual del hato de 3,6% con relación a 1991. Se estima que el 49% de las existencias corresponde a ganado de leche y el 51% se destina para la producción de carne, predominando en la región interandina los hatos de razas mestizas holstein y en el litoral los brahman mestizos. El 91% de esta producción se destina al consumo interno directo, el 5% a la industria de embutidos y el 4% corresponden al comercio de frontera. El consumo per cápita en 1992 fue de 13 Kg. al año, igual al registrado en 1991.⁴

Según el III Censo Agropecuario Nacional publicado en el año 2002, el Ecuador contaba con una población aproximada de 4.5 millones de bovinos distribuidos en todo en territorio nacional entre ganadería de leche y carne, la misma que por regiones se divide en: 51% en la Región Interandina, 37% en el Litoral o Costa y el 12% en la Amazonía. Esta población ganadera se encuentra asentada en una superficie de 3.35 millones de hectáreas de pastos cultivados y 1.12 millones de hectáreas de pastos naturales pertenecientes a 427.000 unidades de producción agrícola (UPAS), mayoritariamente representada por pequeños y medianos productores.⁵

³Recuperado el 25 de febrero de 2011. de <http://www.monografias.com/trabajos12/acti/acti.shtml>

⁴ Recuperado el 25 de mayo de 2011. de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/crecimiento-en-sector-ganadero>

⁵Recuperado el 20 de mayo del 2011 https://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10399

1.2.2 Situación actual

En el 2010, el 42% del uso del suelo cultivable en el país se concentra en el Sector Ganadero. Son cerca de 5 millones de hectáreas de pastos cultivados y naturales que los productores usan para alimentar sus 5,5 millones de reses.⁶

Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (Espac), la concentración de la producción en la Sierra se origina por la variedad de pastos cultivados y naturales que ofrece la zona a los ganaderos, ahí pueden tener siete vacas por hectárea. En la Costa y el Oriente se maneja el ganado más para la producción de carne, en estos sitios se puede tener cinco vacas por hectárea.⁷

Paul Olsen, presidente de la Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos, afirma que en el sector existen más de 450.000 pequeños agricultores que generan más de 1,6 millones de empleos y el 2 % de los pequeños agricultores concentra el 23% de las cabezas de ganados que circulan por el país y el 58% tiene menos de 5 cabezas de ganado.⁸

1.2.3 Situación futura

El Sector Ganadero busca concretar nuevas alternativas para la exportación a gran escala de leche, se destinará el 5% de la producción de leche para despachar hacia mercados externos, estos porcentajes se dan con el fin de no sufrir de escasez a nivel interno.

Con un primer desembolso de \$ 280.000 entregados por el Ministerio de Finanzas, arranca en el país la ejecución del proyecto “Mejoramiento de la

⁶Recuperado el 20 de mayo del 2011, de http://www.elcomercio.com/pais/ganaderos-usan-tierra_0_324567681.html

⁷ Recuperado el 20 de mayo del 2011, de http://www.elcomercio.com/pais/ganaderos-usan-tierra_0_324567681.html

⁸Recuperado el 3 de abril del 2011, de https://www4.elcomercio.com/2010-08-27/Noticias/Pais/Noticia-Principal/EC100827P16_TIERRAS

productividad de los sistemas de producción de leche y carne bovina en áreas críticas de la Costa, Sierra y Amazonía Ecuatoriana”, proyecto de transferencia de tecnología y capacitación que ejecutará el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP en un plazo de 5 años (2010 – 2015), y que cuenta con el financiamiento del Gobierno Nacional por un monto de \$ 4'037.870, el proyecto tiene como objetivos implementar alternativas tecnológicas que mejoren los índices productivos de los sistemas de producción bovina de leche y carne de pequeños y medianos productores; además de desarrollar capacidades y habilidades individuales y colectivas entre los productores a efectos de garantizar la seguridad alimentaria, equidad social y sostenibilidad de los recursos naturales.⁹

1.3 La industria

La Industria Alimentaria es la parte encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación, y envasado de los alimentos de consumo humano y animal, las materias primas de esta industria consisten principalmente de productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico (químicos)¹⁰

1.3.1 Antecedentes

Anteriormente esta industria en el país era muy básica, no se le daba valor agregado a los productos que se comercializaban, además no se contaba con tecnologías para técnicas de conservación de productos.

El Gobierno Nacional declaró en 1998 a la Seguridad Alimentaria como una política de estado y desarrolló un programa especial, que involucra una conceptualización amplia e incorpora las dimensiones de disponibilidad,

⁹Recuperado el 20 de agosto de 2011 de

https://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10399

¹⁰ Recuperado el 20 de agosto de 2011 de [http://clubensayos.com/Temas-](http://clubensayos.com/Temas-Variados/IndustriaAlimentaria/11625.html)

[Variados/IndustriaAlimentaria/1](http://clubensayos.com/Temas-Variados/IndustriaAlimentaria/11625.html)

[11625.html](http://clubensayos.com/Temas-Variados/IndustriaAlimentaria/11625.html)

estabilidad, acceso y consumo de los alimentos, como ejes temáticos para potenciar el desarrollo social y económicos del país.¹¹

1.3.2 Situación actual

En la producción total de la industria de alimentos, la carne, pescado, frutas, hortalizas, aceites y grasa son equivalentes al 59% del total de esta industria.

El Sector de Alimentos es la principal industria del Ecuador, representa el 24% del total de empresas en el país, el 37% del empleo manufacturero y el 41% de la producción industrial.¹²

1.3.3 Situación futura

La tendencia a nivel mundial respecto al consumo de alimentos es la utilización de productos libres de químicos con certificado de sello verde.

Cada día es mayor la demanda de alimentos pre-cocidos y de poco tiempo de preparación y que a la vez tengan buen sabor y sean nutritivos, además son mayores las exigencias en cuanto a características: higiénico-sanitarias, la presentación, envasado y variedad.

En el país se proyecta un crecimiento de la demanda de los productos internos gracias a la publicidad que el Gobierno impulsa a consumir lo nacional.

1.4 La Compañía y el concepto de negocio

Se conoce que la carne de res es uno de los principales elementos utilizados en la nutrición diaria de muchas familias del país y del mundo entero; sin

¹¹ Recuperado el 17 de abril del 2011, de <https://www.rdf.net/linked-ecuador.doc>

¹² Recuperado el 17 de abril del 2011, de https://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_in_dustrial_web.pdf

embargo, en el caso ecuatoriano muchas veces la carne no es distribuida, procesada y expandida adecuadamente al consumidor.

Se propone el presente Plan de Negocios, dada la importancia de la Industria Cárnica en el país, especialmente en el cantón de Quinindé, se ofrece que los sistemas de producción, distribución y comercialización sean planificados, ejecutados y evaluados bajo estrictos programas de desarrollo, control de calidad, comercialización y marketing con la finalidad de obtener resultados positivos para los inversionistas y beneficio sociales que la comunidad en conjunto requiere.

1.4.1 La misión

Somos una empresa, de procesamiento de productos carnicos, con procesos de calidad, con alto sentido de responsabilidad social, preocupados por la conservación del medio ambiente.

1.4.2 La visión

Ser una empresa líder e innovadora en la Industria Alimenticia Nacional, satisfaciendo a los consumidores y clientes con productos de altos estándares de calidad y excelente servicio.

1.4 .3 Factores de macroentorno

Mediante el estudio del entorno se puede observar de antemano cuales son las variables exógenas que podrían afectar directamente al negocio y establecer cuáles son la oportunidades y desventajas del proyecto dentro del medio.¹³

¹³ Recuperado el 10 de mayo del 2011, de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=3

1.4.3.1 Factores económicos

Para el estudio del entorno hay que fijar que variables de tipo económica podrían afectar directamente el desenvolvimiento del negocio, por esto es muy importante establecer los factores que afectarían el desarrollo y estabilidad de un país, entonces se presenta a continuación las siguientes variables.

1.4.3.1.1 Inflación

Es importante establecer las tendencias de inflación que tiene el país, debido a que la demanda de los productos cárnicos es muy sensible ante el alza de precios, además es oportuno mencionar que los insumos para ganadería tienen una tendencia alcista, debido a su composición química.

El alza del precio del crudo incide directamente en la subida de muchos insumos ganaderos, debido a que éstos están compuestos a base de petróleo, en los últimos años el precio de los insumos se han duplicado. Para poner un ejemplo el precio de la Amina-720 que en el 2007 costaba 65 dólares en la actualidad se encuentra en 120 dólares.¹⁴

1.4.3.1.2 Disponibilidad de créditos

Durante los últimos cuatro años, la Corporación Financiera Nacional (CFN) aumentó sustancialmente la entrega de créditos para los sectores productivos.

Entre el 2007 y 2010, la CFN aumentó considerablemente la entrega de créditos para los sectores productivos nacionales, cuyo desembolso fue de \$ 1.441 millones, una cifra superior a la inversión que realizó la entidad en los siete años anteriores (2000-2006) en que entregó \$ 414 millones.¹⁵

¹⁴ Recuperado el 22 de Julio del 2011 de <https://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/92299-la-ganaderia-sigue-teniendo-su-fuerte-en-el-agro-manabita>

¹⁵ Recuperado el 29 de julio de 2011, de https://www.eltelegrafo.com.ec/macroeconomia/noticia/archive/macroeconomia/2011/02/11/La-CFN-destin_F300_-_2400_-1441-millones-para-cr_E900_ditos.aspx

El Gerente General de la CFN, Jorge Wated, precisó que desde 2007 en que la entidad fue recapitalizada por el actual Gobierno, se empezó a ver un crecimiento en las colocaciones de créditos. Es así que se entregaron \$ 147 millones en 2007, 347 millones en 2008, 440 millones en 2009 y finalmente \$ 507 en 2010, lo que representa un crecimiento anual entre el 5% y 10%.¹⁶

Los créditos que se entregaron el año anterior fueron destinados así: 49% al sector de la manufactura, 20% al agropecuario, 15% a la construcción, 6% al turismo y el resto al transporte. De esta manera se beneficiaron de forma directa 800 grandes, medianos y pequeños empresarios del país.¹⁷

La disponibilidad de créditos es una variable importante en el proyecto, debido a que la mayor parte del capital de la empresa se financiará mediante préstamo bancario, por lo tanto es importante mencionar las facilidades de créditos productivos que está otorgando el gobierno actual (Ver anexo N# 1.1)

1.4.3.2 Factores legales

Para el estudio del entorno es importante determinar los requisitos legales establecidos según la normativa del cantón Quinindé que se necesitan para la instalación de una planta de procesamiento de carne vacuna.

1.4.3.2.1 Normativas del Municipio

El Municipio del Cantón Quinindé pide que se cumplan ciertos requerimientos para la instalación de una planta de procesamiento de carne vacuna, esto permite tener mejor control de este tipo de establecimientos, con el afán de salvar la salud de los consumidores de este producto. (Ver anexos N# 1.2)

¹⁶ Recuperado el 29 de julio de 2011, de https://www.eltelegrafo.com.ec/macroeconomia/noticia/archive/macroeconomia/2011/02/11/La-CFN-destin_F300_-_2400_-1441-millones-para-cr_E900_ditos.aspx

¹⁷ Recuperado el 29 de julio de 2011, de https://www.eltelegrafo.com.ec/macroeconomia/noticia/archive/macroeconomia/2011/02/11/La-CFN-destin_F300_-_2400_-1441-millones-para-cr_E900_ditos.aspx

Para la instalación y funcionamiento de mataderos, éste debe reglamentarse de acuerdo a los Códigos Civil y de Comercio, dichas compañías se registrarán por las disposiciones de esos Códigos, del Código Sanitario, de la Ley de Sanidad Animal y su reglamento.¹⁸

1.4.3.2 Normativas del Ministerio de Agricultura y Ganadería

Los establecimientos destinados para el sacrificio de animales o para la elaboración de productos derivados de los mismos, así como animales, cerdos y sus productos que en ellos se manipulen, deberán ser inspeccionados de acuerdo con la normativa de MAGAP.

La inspección será realizada por una Oficina adscrita al MAGAP por medio de los Inspectores Veterinarios o por Inspectores Médicos Sanitarios y se mantendrá un servicio de vigilancia por la Oficina de Inspección de la Secretaría de Estado de Sanidad y Asistencia Pública.¹⁹

1.4.3.3 Factores sociales

En el estudio también hay que tomar en cuenta factores de tipo social como son las tendencias de consumo de la población en el país.

1.4.3.3.1 Tendencias de consumo

Es común en los seres humanos la alimentación a base de carne en la dieta, ya que esta es rica en vitaminas del complejo B, proteínas y minerales, necesarios para crecer sanos y fuertes.²⁰

Una de las más apreciadas y consumidas es la carne de res, que incluye las de ternera, de vaca, toro y novillo.²¹

¹⁸Recuperado el 28 de mayo del 2011, de <https://www.agrocalidad.gov.ec/animal/LEYMATADEROS.pdf>

¹⁹Recuperado el 28 de mayo del 2011, de <https://www.agrocalidad.gov.ec/animal/LEYMATADEROS.pdf>

²⁰Recuperado el 4 de julio del 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos63/valor-nutricional-alimentos/valor-nutricional-alimentos2.shtml>

Uno de los factores más determinantes para la demanda de carne son las plagas, en el caso del ganado es la fiebre aftosa que cada año muestra nuevos casos, en el 2009 el consumo interno fue afectado por un brote marcado de fiebre aftosa, en los mercados populares, se redujo en un 20% las ventas de carne de res, los comerciantes afirmaron que la clientela se alejó de los cárnicos debido al temor generado por la enfermedad en el país.²²

1.4.3.4 Factores tecnológicos

En la actualidad se pueden encontrar maquinarias con tecnología de punta para la cría y procesamiento de carne de ganado vacuna, el objetivo de la tecnología es el uso más eficiente de los recursos y la reducción de los desechos, reduciendo también el costo por consumo de recursos (agua, luz y materiales), la industria de mataderos tiene un alto impacto ambiental que puede ser reducido con uso de tecnología.

El uso de la tecnología debe contribuir con las siguientes características:

- Reducción de los costos operativos por consumo de materiales y energía.
- Aumento de la eficiencia de los procesos, en el uso de la materia prima, insumos, agua y energía.
- Permite controlar y monitorear la producción, como base para la toma de decisiones
- Aumenta el aprovechamiento de las capacidades instaladas y la materia prima, considerando los cambios tecnológicos requeridos.

²¹ Recuperado el 4 de julio del 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos63/valor-nutricional-alimentos/valor-nutricional-alimentos2.shtm>

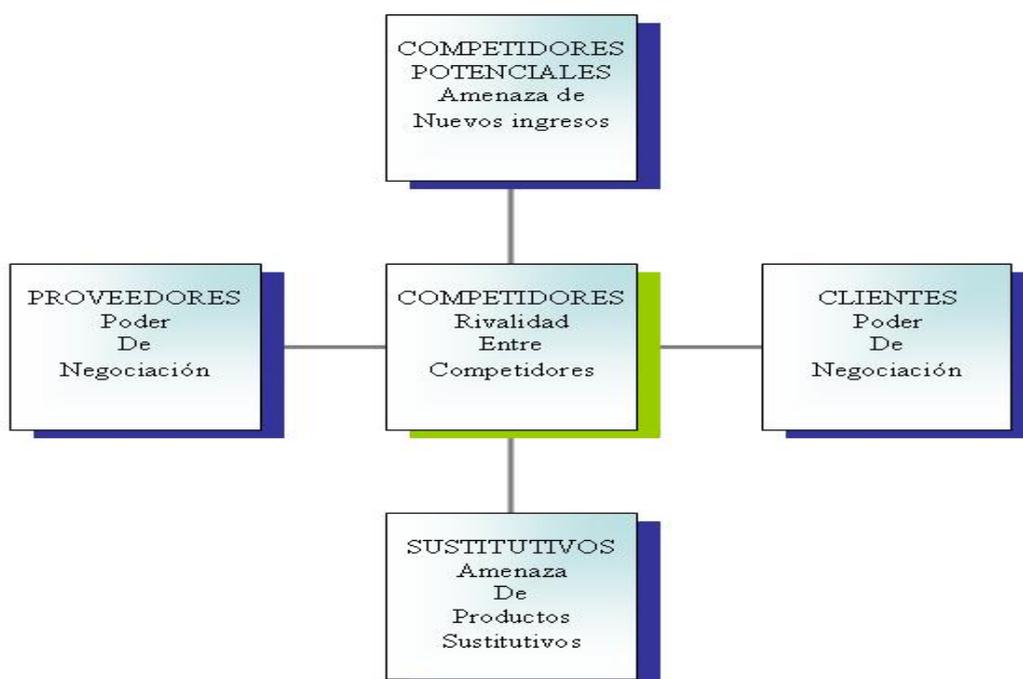
²² Recuperado el 9 de julio del 2011, de <https://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/aftosa-reduce-un-20-el-consumo-de-carne-de-res-354424>

- Las exigencias legales ambientales, tomando en cuenta las demás normas que la empresa debe cumplir.

1.4.4 Factores del microentorno

El estudio del microentorno permite ser más específicos en las variables que afectan directamente el emprendimiento²³, para poder analizar estas fuerzas se ha tomado en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, que permitirá ver las ventajas y desventajas del sector en el cual se encuentra el proyecto.

GRÁFICO 1. 2 Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Ventaja Competitiva de las Naciones – Michael Porter

²³ Recuperado el 24 de julio del 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

1.4.4.1 Amenaza de competidores potenciales (bajo)

La principal barrera de entrada para el procesamiento de productos cárnicos es el capital necesario, debido a que esta industria es rentable cuando se emplea economías de escala, además es importante tomar en cuenta que la inversión en instalaciones para el faenamiento es considerablemente alta.

Otra barrera es la disponibilidad de tierras ya que según las estimaciones de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (Ancupa), en el Ecuador se destinan actualmente 207.285 hectáreas para el cultivo de palma africana, de las cuales el 80% se encuentra en el perímetro de 150km de la zona de Quinindé.

La barrera de entrada para procesamiento de productos cárnicos es alta considerando el factor capital en economías de escala y el factor de disponibilidad de tierras en la zona.

1.4.4.2 Amenazas de productos sustitutos y complementarios (media)

La amenaza de nuevos productos sustitutos es media ya que a pesar de que hay variedad de carnes, la de res cuenta con características especiales por su textura y sabor.²⁴

Los principales sustitutos de la carne de res son las carnes de ganado porcino, caballar y caprino, también hay que tomar en cuenta la categoría de carnes blancas dentro de las que están las de pato, pollo, pavo, avestruz o el consumo de peses y crustáceos.

En Quinindé el precio promedio por libra de carne de res es:

²⁴Recuperado el 20 de agosto del 2011 de www.prtr-es.es/.../la%20industria%20cárnica1954cff26917cef8.pdf

TABLA 1.1 Precios en el Cantón Quinindé

Descripción tipo de carnes	Precio por libra
Pollo	1.70
Cerdo	2.20
Camarón	3.00
Res	2.20

Fuente: Tercena Fabiolita
Elaborado por la autora

La amenaza de productos sustitutos es media ya que hay diversidad de carnes con precios similares en el mercado, pero la preferencia por la carne de res es alta.

1.4.4.3 Poder de negociación de los compradores (medio)

Debido a que los productos que se comercializarán, contarán con altos estándares de calidad y considerando el gran número de tercenas (aproximadamente 30) que existen en el cantón Quinindé se puede decir que el poder de negociación de los compradores es medio, incluso solo existe un Camal Municipal que no presta la debida higiene, ni se especializa en cortes seleccionados.

1.4.4.4 Poder de negociación de los proveedores (medio)

En la zona de Quinindé se comercializa el ganado ya sea directamente en las haciendas o en la feria de Ganaderos de Santo Domingo.

Los precios referenciales en la feria de Santo Domingo de Los Tzachilas se acomodan según la oferta y demanda de los productores y comercializadores de la zona.

Otro factor para la variación de precios son las estaciones, en invierno el precio es más bajo pero se compensa porque el ganado tiene mayor peso, en verano

el precio se mantiene más alto pero el ganado tiende a perder peso por escasez de pasto.

Así mismo varia el precio del ganado en pie, según las noticias referentes a productos sustitutos hace que haya variación en los precios.

1.4.4.5 Rivalidad entre los competidores (media)

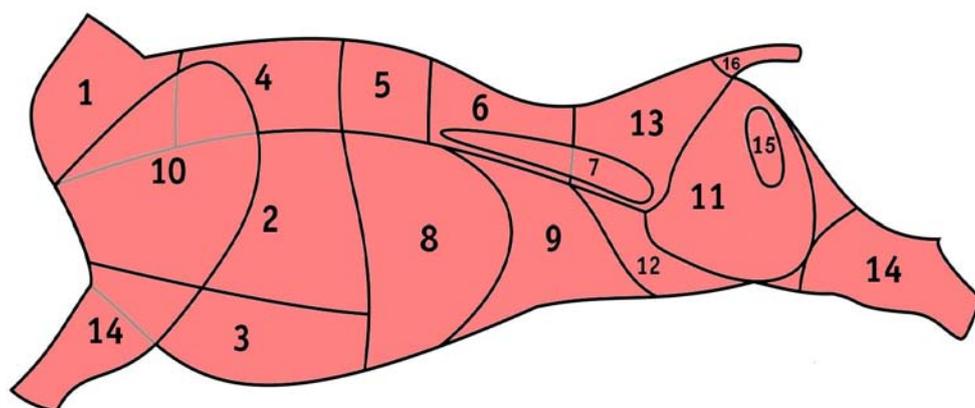
La competencia entre las distribuidoras de carne de res es media debido a la existencia de varias, en diversos puntos de la ciudad.

Las distribuidoras no utilizan publicidad ni estrategias diferenciadoras, todas se manejan con el precio promedio e incluso las instalaciones son similares.

1.5 Los productos que se pretende comercializar

El presente Plan de Negocio busca comercializar los diferentes cortes de carne de res que aproximadamente son 19 como lo muestra la imagen inferior además de comercializar el cuero de vaca semi-procesado.

GRÁFICO 1.3 Cortes de Carne de Res



Fuente y Autor: www.gastronomiavasca.net

1. cuello, espinazo	7. solomillo, t bone	12. ingle
2. costillas y pecho	8. las costillas y la falda	13. Grupa, rabadilla
3. puente, falda	9. parche	14. racha, lagarto
4. asado, lomo alto	10. Hombro	15. pejerrey
5. carne, lomo fino	11.anca, bola	16 cola
6.pejerrey		

1.6 las estrategias de entrada y crecimiento

Este plan de negocios tiene como estrategias de entrada:

- Abastecer de congeladores a los distribuidores exclusivos, se impondrá un cupo mínimo de ventas para la concesión de los congeladores, además se informará de las normas que se utilizan en el procesamiento.
- Se entregarán en lugares concurridos, documentos de información para dar a conocer a los posibles clientes los beneficios de adquirir los productos.
- Se hará hincapié en las pésimas condiciones en las que se procesan y manipula la carne en el único camal de la zona (Camal Municipal).
- Se difundirá en medios televisivos imágenes de la procesadora y se la comparará con los procesos en el Camal Municipal.
- Se comercializará los diferentes cortes a precios promedios y se iniciará la comercialización en la parroquia Rosa Zarate, ya que esta parroquia cuenta aproximadamente con 113.000 habitantes²⁵, para posteriormente distribuir a parroquias o cantones vecinos.

²⁵ Según datos del MAGAP, oficina de Quinindé

1.7 Los conceptos de diferenciación

- Se apoyará en una atención personalizada para cada cliente mediante asesoría de los diferentes tipos de cortes y su mejor utilización en la cocina, en un lugar agradable y adecuado para los servicios que se ofrecen con personal capacitado.
- La empresa mantendrá sus operaciones abiertas desde las 6 AM hasta las 4 PM de martes a domingo.
- Las terceras afiliadas que mantengan un nivel de compra aceptable podrán acceder a una línea de crédito directo de 8 días
- Se ofrecerá servicio a domicilio a grandes pedidos y clientes importantes.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Problema gerencial

¿Es viable comercializar carne de res en el cantón de Quinindé, bajo conceptos de rentabilidad?

2.2 Problema de investigación de mercado

Investigar la posible aceptación de la carne de res por parte de los posibles clientes y determinar el segmento al que nos vamos a dirigir para comercializar el producto.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Obtener información puntual para establecer la factibilidad de la apertura de un criadero y una procesadora de carne de res en el cantón Quinindé.

2.3.2 Preguntas de Investigación, Objetivos Específicos e Hipótesis

TABLA 2.1 Preguntas de Investigación, Objetivos Específicos e Hipótesis

PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS		
PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
Consumidor		
¿Que aceptación tendrá el proyecto en los habitantes de Quinindé?	Establecer la aceptación de los productos	La apertura de una procesadora de cárnicos tendrá una acogida de más del 20% de la población
¿Cuáles son los factores claves a la hora de escoger el sitio de expendio de carnes?	Conocer las exigencias de los compradores	Se le da mucho peso a la higiene y diversidad de cortes
¿Cuál es el producto cárnico mas consumido en su dieta diaria?	Establecer tendencias de consumo	El producto cárnico mas consumido son los derivados de la res

PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS		
PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
Consumidor		
¿Con que frecuencia consume carne de res en la semana?	Conocer la frecuencia de consumo de carne de res	La frecuencia mínima de consumo es dos veces por semana
Competencia		
¿Cree que el Camal Municipal de Quinindé brinda las condiciones optimas para el faena miento de animales?	Conocer la percepción que las personas de Quinindé tienen del único camal	El Camal Municipal es ineficiente e insalubre por lo que la población preferiría la instalación de una procesadora de productos cárnicos
¿Quién es la competencia del proyecto?	Establecer la distribución de mercado	La principal competencia es la carne que viene del Camal Municipal y los productos Pronaca (poco vendido)
Precio		
¿Cuánto dinero extra está dispuesto a pagar por productos cárnicos de res de excelente calidad?	Conocer la sensibilidad de precios	Las personas están dispuestas a pagar hasta 10% más del precio promedio de las terneras en Quinindé

Elaborado por la autora

2.4 Segmento de mercado al que va dirigido la investigación

El público objetivo para este producto está constituido por todas aquellas personas que desean consumir carne de res de mejor calidad, con variedad de cortes, en el cantón Quinindé, los esfuerzos de venta están dirigidos a perfiles con las siguientes características:

2.4.1 Geográficamente

Cantón: Quinindé

Zona: Parróquia urbana de Quinindé (Rosa Zárate)

Nivel socio-económico: Población Económicamente Activa

2.4.2 Demográficamente

Edad: 23 a 65 años

Sexo: Masculino y Femenino (preferencia sexo femenino por la decisión de compra)

Ocupación: todas

2.4.3 Psicográficas

Necesidades: Variación de cortes y normas de calidad e higiene

Estilo de vida: Personas que busquen mejorar la calidad de los productos que consumen.

2.5 Diseño de la investigación de mercado

- Investigación Exploratoria
- Investigación Descriptiva
 - Investigación cualitativa
 - ❖ Entrevistas con expertos

- ❖ Grupos de enfoque (focus grup)
- Investigación cuantitativa
 - ❖ Encuestas personales

2.5.1 investigación cualitativa

2.5.1.1 Entrevistas con expertos

Es una reunión con una o varias personas técnicas con experiencia, conocedores de la compañía y del ramo. El propósito es explorar conocimientos acerca de este sector (Narres. Malotra 2008, Pág. 37).

2.5.1.1.1 Objetivo general

Extraer datos puntuales que ayuden a encaminar el proyecto de crianza y comercialización de carne de res en el cantón de Quinindé.

2.5.1.1.2 Objetivos específicos

Por el experto en el sector

- Reconocer las facilidades y dificultades del manejo de ganado bovino de carne.
- Obtener información sobre la viabilidad de implementación de diversos sistemas de pastoreo.
- Conocer los principales problemas que enfrenta el sector.

Por el experto en la Industria

- Conocer el promedio de inversión para la implementación de una procesadora de carne de ganado bovino.

- Determinar el personal requerido para el manejo de una procesadora de carne de res.
- Establecer el tiempo y características óptimas de la res para producir carne de excelente calidad.
- Obtener información acerca de los cortes de carne más demandados

Por el experto en Consumo

- Establecer los parámetros para determinar la calidad de la carne.
- Determinar la percepción que se tiene por la apertura de una procesadora de carne de res.

2.5.1.1.3 Metodología

La entrevista a expertos se la realizará con preguntas abiertas para de esta manera obtener una amplia información.

Se acudirá a los lugares de trabajo de cada entrevistado, para mayor comodidad del mismo y para observar el entorno.

Se ha escogido tres clases de expertos, un dueño de una hacienda ganadera, un dueño de una procesadora de carne y un chef, para así recopilar información completa para la realización de este Plan de Negocios.

2.5.1.1.4 Resultados

Entrevista con experto del Sector Ganadero

La entrevista se la realizó al hacendado Carlos Bastidas, dueño de la hacienda ganadera “La Marujita” ubicada en el sector de Quinindé Km. 198 vía Esmeraldas, en la entrevista el experto manifestó que:

- El principal problema de este sector es la fluctuación del precio de venta, ya que varía constantemente, también que el precio de los insumos es elevado ya que no tienen subsidios.
- El considera que debido al alto precio de la mano de obra es más factible usar la menor cantidad de recurso humano y tecnificar los procesos, refiriéndose a la manera de cultivo de los pastos, utilizando maquinaria agrícola como tractores.
- Otro de los problemas de la zona es el cuatreroismo ya que existen varias bandas delincuenciales dedicadas a esto.
- El experto expresó que no es factible en la zona la estabulación del ganado ya que debido a las altas temperaturas y el grado de humedad es muy probable la propagación de agentes patógenos (bacterias), recomendó que el proceso sea de semi estabulación.
- Es indispensable vacunar al ganado contra la fiebre aftosa, el costo por animal es de 0.40 CTV., se la suministra semestralmente y se debe esperar 40 días para faenar el animal.

Entrevista al experto de la Industria

La entrevista se la realizó a Luis Zapata, uno de los técnicos de la procesadora de cárnicos Macafri, ubicada en la ciudad de Quito en Guayacanes N58-118 y José Bustos, manifestó que:

- La inversión promedio para la creación de una procesadora de cárnicos es aproximadamente 150.000 dólares que incluye cuatro aéreas de: sacrificio y faenamamiento, sistema de cortes, empacado y congelado.
- Uno de los factores claves para obtener carne de primera calidad es el reposo del animal mínimo 24 horas en corrales de aislamiento

- La muerte del animal se la puede realizar con pistola de electricidad o pistolas neumáticas que provocan la muerte inmediata, evitando el estrés y la generación de adrenalina.
- En esta empresa trabajan: 1 persona en faenamiento, 2 personas en corte, 1 empacado y congelado y 1 persona en limpieza.
- La edad óptima para el sacrificio del animal es antes de los 20 meses ya que la carne es de textura suave.

Entrevista al representante del Consumidor

Para plasmar las exigencias del consumidor se entrevistó a Christian Costales, chef graduado de la universidad San Francisco de Quito y dueño del restaurant Fogón Sport, ubicado en la ciudad de Esmeraldas, y este manifestó que:

- Los cortes de res más demandados en su restaurant son: Lomo fino, lomo falda y t- bone steak
- Para obtener una mejor textura de los diferentes cortes es indispensable hacer los trazos en dirección contraria a las fibras de la carne.
- Una característica para determinar la frescura de la carne de res es el color blanco rosáceo, ya que cuando esta no es fresca posee un color café rojizo.
- El tiempo de cocción es indispensable cuando se realiza cortes a la plancha o la parrilla ya que si se excede de tiempo la carne tiende a perder líquidos y se endurece

2.5.1.1.5 Conclusiones

En el Sector Ganadero, es indispensable el suministro de vacunas contra fiebre aftosa y los principales problemas de este sector son los aumentos en los insumos, mano de obra, además del aumento del cuatrero presente en la región y que debido a las condiciones climáticas se recomienda la semi estabulación del ganado

Para el procesamiento de la carne existen varios factores claves para el buen funcionamiento, como son: higiene del lugar, establecer diferentes aéreas para los procesos, edad máxima para el sacrificio del animal, personal mínimo para cada área, reposo de las reses antes del sacrificio y uso de técnicas de faenamiento.

Para obtener un buen corte, es indispensable una buena preparación y el tiempo de cocción, hay factores como el color que determinan la frescura y para suavizar la carne se debe cortar en dirección contraria a la fibra.

2.5.1.2 Grupos de enfoque

Es una entrevista realizada a un pequeño grupo de encuestados que es guiada por un moderador el cual dirige la discusión, el propósito principal es obtener diferentes puntos de vista al escuchar al grupo (Narres. Malotra 2008, pág. 139)

2.5.1.2.1 Objetivo general

Lograr un conocimiento sobre la aceptación de los productos ofrecidos e identificar posibles clientes y la influencia que el precio tiene.

2.5.1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer los aspectos más influyentes para los compradores a la hora de adquirir el producto.
- Establecer en qué proporción afecta el precio a la hora de la elección.
- Determinar aspectos generales acerca de las tendencias de consumo de consumo de los posibles clientes.
- Verificar cuál es el grado de conocimiento acerca de los beneficios nutricionales que tiene consumir carne de res.

2.5.1.2.3 Metodología

Se conformará dos grupos de seis personas cada uno escogidos al azar, el proceso durará alrededor de una hora.

Estará presente un moderador y un camarógrafo, los grupos de enfoque se los realizará en una cafetería del centro de Quinindé y se ofrecerá un refrigerio que contará con bocaditos de productos carne de res por la colaboración.

2.5.1.2.4 Resultados

En el primer grupo se les ofreció bocaditos de carne de res de diferente tipos de corte, con el objetivo de determinar si los clientes reconocerían que tipo de corte se les está ofreciendo, las personas percibieron la diferencia de texturas pero no reconocieron que tipo de corte se les ofrecía, se les pregunto que si estarían dispuestos a pagar un mayor precio por los cortes más finos como lomo y la mitad dijo que si, la otra mitad le es indiferente el tipo de carne que se les está ofreciendo, se les pregunto que cuando adquieren carne en el mercado o las tercenas, de qué manera piden la carne de res y todos coincidieron que

se la clasifica en común y especial y que el precio a pagar por una libra es de 1.95 y 2.35 dólares respectivamente.

Se les pregunto sobre la idea que tienen acerca del consumo diario de carne de res y todos piensan que si la consumen diariamente más de una vez al día, esta les afectaría a la salud y aumentaría sus triglicéridos, pero piensan que es más saludable que consumir carne de pollo en mismas proporciones.

En el segundo grupo se le ofreció igualmente cubos a la plancha de carne de res de diferentes cortes pero se les indicó qué corte se les ofrecía y el valor de éstos, la mitad del grupo se mostró interesado en pagar un mayor valor por los cortes más finos, la otra mitad se comporto indiferente al tipo de carne que se les ofrecía y no estaban dispuestos a pagar más por la diferencia de cortes.

Se le preguntó acerca de las veces que consumen carne de res a la semana en comidas diferentes al almuerzo y en promedio se dijo que unas 6 veces, se hizo referencia a las condiciones en que las reses eran faenadas en el Camal Municipal de Quinindé y todos coincidieron, que estas son precarias y poco higiénicas, que no se tiene respeto a los animales por las condiciones en que las reses son trasladadas al camal y por la forma que estas son sacrificadas.

2.5.1.2.5 Conclusiones

En el sector de Quinindé las personas consumen carne de res, tanto en el desayuno como el almuerzo y la merienda, y a la hora de adquirirla para la mitad del grupo le es indiferente el tipo de corte e igualmente a la mitad les afecta el precio para escoger que tipo de carne prefieren.

Se pudo apreciar que es muy elevado el consumo de carne de res y que a pesar del conocimiento que tienen del aumento en triglicéridos por su consumo, los consumidores prefieren ésta a otras carnes sustitutas como podría ser el pollo, pescado o cerdo.

También se apreció que en los mercados y tercenas en Quinindé no se comercializa la carne por cortes, ya que se clasifica en dos categorías, y que estas categorías son dadas por la cantidad de grasa y tendones adheridos.

Los habitantes de Quinindé tienen una mala imagen del Camal Municipal ya que piensan que las condiciones higiénicas son casi nulas.

2.5.2 Investigación cuantitativas

2.5.2.1 Entrevistas personales

La técnica de encuesta a utilizar, es la encuesta de tipo personal, que permite recolectar información directa de un número representativo de personas (muestra) (Arturo Orozco J. 1999: Pág. 66)

2.5.2.1.1 Público objetivo

Personas de sexo femenino y masculino en las edades de 23 a 65 años, de la Población Económicamente Activa, que vivan en el cantón de Quinindé, que consuman productos cárnicos.

Adicionalmente se realizará la misma encuesta a comerciantes de carne.

2.5.2.1.2 Objetivo general

Conocer los porcentajes reales sobre la comercialización de carne de res y aprender acerca del consumidor, sus gustos, preferencias y tendencia de compra.

2.5.2.1.3 Objetivos específicos

- Determinar el posible porcentaje de consumo de carne de res.
- Segmentar el mercado por preferencias y hábitos de compra.
- Establecer qué porcentaje extra están dispuestos a pagar los posibles clientes por carne de excelente calidad.
- Conocer los hábitos alimenticios en el cantón

2.5.2.1.4 Metodología

Por medio de un cuestionario, previamente formulado, se encuestarán a los potenciales clientes, de preferencia se encuestará a mujeres debido a la decisión de compra.

Se les entregará a los encuestados una hoja que contendrá catorce preguntas (ver anexo # 2.1).

2.5.2.1.5 Tamaño de la muestra

La muestra se define como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor la población. A través del estudio de la muestra se esperan obtener conclusiones sobre la población (Edwin Galindo, 1999, Pág. 172)

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará una población de 113.000 habitantes que pertenecen a Rosa Zárate, un nivel de confianza de 95% y un error de 5% y se asumirá que la probabilidad a favor es de 50% y en contra es de 50% dado que no existen estudios anteriores, se utilizará la siguiente fórmula para una población finita:

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

n = 383 (encuestas)

N = 113.000 (población)

P = 50% (probabilidad a favor)

Q = 50% (probabilidad en contra)

E= 5% (error)

Z = 95% (nivel de confianza) en la tabla distribución normal 1.65 de confiabilidad

2.5.2.1.6 Resultados

¿Qué tan importante es para usted, el valor nutricional de los alimentos?

Objetivo-determinar factores para la publicidad

Tabulación:

Muy Importante	Poco Importante	Indiferente
40%	13%	47%

Conclusiones: Los habitantes de Quinindé, tienen opiniones muy marcadas en cuanto al valor nutricional de los alimentos ya que para el 40% de los encuestados este factor es muy importante, pero al 47% le es indiferente.

¿Qué tipo de carne es la más consumida en su hogar?

Objetivo- determinar cuáles son los productos sustitutos de la carne de res

Tabulación:

Pollo	Res	Cerdo	Pescado
35%	29%	23%	13%

Conclusiones: Los productos sustitutos a la carne de res son principalmente el pollo, cerdo y pescado en el mismo orden de secuencia.

¿Cuántas veces consume carne de res a la semana?

Objetivo- determinar la demanda Per-capital en la población de Quinindé y así proyectar ventas

Tabulación:

1 Vez	2 Veces	3 Veces	4 Veces	Mas de 5 Veces
7%	13%	14%	25%	41%

Conclusiones: El consumo de carne de res es muy elevado en la zona de Quinindé, ya que el 41% de los encuestados consumen más de 5 veces por semana este tipo de carne.

¿Cuál es el factor clave a la hora de escoger la carne la carne de res, que va adquirir?

Objetivo- establecer estrategias de venta

Tabulación:

			Valor		
Precio	Calidad	Presentación	Nutricional	Sabor	Otros
36%	41%	4%	5%	14%	0%

Conclusiones: El 41% de los encuestados da mucho peso a la calidad y el 36% al precio, por lo tanto son dos factores claves a la hora de elegir el sitio para la compra de carne de res.

¿Cuánto paga actualmente por una libra de carne de res?

Objetivo-conocer el precio de mercado

Tabulación:

\$1,70	\$1,80	\$1,90	\$2,00	Más de \$2,10
0%	11%	32%	33%	24%

Conclusiones: El 89% de los encuestados paga un precio promedio de \$1.90 a \$2.10 por la libra de carne de res.

¿Cuál de los diferentes cortes de res es el que mas consume usted?

Objetivo-Determinar la demanda de acuerdo a los gustos y preferencias del consumido

Tabulación:

Lomo	Falda	Bola	Costilla	Otros	Indiferente
23%	8%	26%	3%	0%	41%

Conclusiones: Al 41% de los encuestados le es indiferente el corte de carne que se les da, se fijan mucho en la apariencia y el 23% consume lomo y el 26% consume bola, que son cortes libre de tendones y grasa.

¿En qué establecimiento normalmente usted adquiere la carne res?

Objetivo- determinar competencia

Tabulación:

Mini Mercados	Tercenas	Mercado Municipal
19%	63%	18%

Conclusiones: El lugar preferido para la compra de carne de res son las tercenas ya que el 63% de los encuestados consumen en dichos lugares.

¿Conoce usted los procesos de faenamiento que se utilizan en el camal municipal de Quinindé?

Objetivo- determinar competencia.

Tabulación:

Si	No
64%	36%

Conclusiones: De las personas que consume carne en tercenas más de la mitad tienen conocimiento de los procesos que se utilizan en el Camal Municipal.

¿Está conforme con los servicios que brinda el Camal Municipal?

Objetivo- conocer la posible aceptación que tendrá la apertura de este negocio.

Tabulación:

Si	No
17%	83%

Conclusiones: Los habitantes en la zona de Quinindé no se encuentran conforme con los servicios que brinda el Camal Municipal de Quinindé.

¿Cuántas libras de carne de res vende semanalmente?

Objetivo- determinar las ventas por locales comercializadores de carne

Tabulación

Menos de 70 Libras	Entre 70 y 130 libras	Más de 130 Libras
21%	44%	35%

Conclusiones: En cuanto a los comercializadores de carne de res sus ventas promedios son de de mas de 70 libras de carne de res por semana.

¿Su proveedor le da crédito o paga de contado?

Objetivo- establecer las políticas de pagos

Tabulación:

Contado	Crédito
88%	22%

Conclusiones: Al no haber estabilidad de precios los proveedores no dan crédito

¿Cuántos días de plazo le da su proveedor?

Objetivo- establecer los precios a los que se puede vender el producto

Tabulación:

Hasta 15 días	Hasta 30 días	Más de 45 días
61%	33%	6%

Conclusiones: En la mayoría de casos al 22% que si posee crédito, no se le concede un plazo mayor a un mes plazo

¿Cuánto promedio paga por la libra de carne de res?

Objetivo- establecer los precios a los que se puede vender el producto

Tabulación:

\$ 0,90	\$ 1,00	\$ 1,10
44%	53%	3%

Conclusiones: El 97% de los encuestados que se dedican a la venta de carne pagan entre \$0.90 y \$1.00

¿Su proveedor le deja la carne en su local?**Objetivo-** determinar la distribución del producto**Tabulación:**

Si	No
12%	88%

Conclusiones: En el sector no se ofrece el servicio de entrega a local, solo el 12% de estos encuestados cuenta con este servicio.

CAPÍTULO III

3. PLAN DE MARKETING

3.1 Introducción

En este capítulo se desarrollará el Plan de Mercadeo para el proyecto que se realiza, éste ofrecerá nuevos productos y servicios para la comunidad de Quinindé, por lo tanto requiere de un estudio minucioso de las condiciones generales de mercado, consumidores y competencia.

3.2 Objetivo general

Posicionar la marca “Chaparral” para que sea reconocida por la calidad y servicios que presta en la ciudad de Quinindé en un periodo de 2 años, obteniendo una participación del mercado del 10% en los 3 primeros años en la parroquia Rosa Zarate.

Incrementar una nueva línea de productos cárnicos de cerdo y pollo en los siguientes años como una estrategia de desarrollo de nuevos productos.

3.3Objetivos específicos

- Fidelizar clientes con diferentes campañas que generen recordación de marca.
- Comercializar el 100% de la carne y cuero producido diariamente.
- Promover el consumo de carne que cumpla con normas de higiene, mediante diversos canales publicitarios.
- Aumentar las ventas de cortes especiales en un 15% anual desde el primer año de funcionamiento.

3.4 Condiciones generales del mercado

Debido a la aparición de nuevas actividades agrícolas, se evidencia la mejora de los niveles de ingresos que poseen actualmente los pobladores de ciudad de Quinindé y consecuencia de aquello se marca la preocupación por la salud y la calidad de vida, el presente proyecto responde a las necesidades de la población que desea consumir productos de calidad.

La producción de carne bovina presenta su mayor participación en la Costa, aportando aproximadamente un 65% a la oferta doméstica, mientras que en la Sierra se genera el 15%, del cual gran parte corresponde a ganado lechero de descarte. Entre la Amazonía y la región Insular, se produce un 20% de carne.²⁶

3.5 Condiciones de la empresa

Es una empresa nueva, por lo tanto no es reconocida en el mercado y no cuenta con la ventaja de la experiencia.

La empresa cuenta con un terreno aproximado de 50 hectáreas las cuales están divididas en parcelas, destinando una superficie de 2 hectáreas para la instalación de la planta así como para las oficinas comerciales.

La empresa comenzará sus actividades con una gama diversificada de servicios y productos cárnicos que demandan la población de Quinindé, contando con su propia infraestructura todo bajo la marca de “Chaparral”.

²⁶ Recuperado el 20 de julio del 2011, de <https://www.fao.org/ag/againfo/programmes/en/genetics/documents/Interlaken/countryreports/Ecuador>.

3.6 Condiciones de la competencia

En la ciudad de Quinindé no existe un establecimiento que venda carne de bovino empacada debidamente con cortes específicos que cuente con servicio de asesoría para elegir el corte más conveniente.

En la ciudad solo existe un camal que pertenece al Municipio de Quinindé, el cual no cuenta con la debida infraestructura y equipo para el faenamiento de animales, además no cuenta con las condiciones sanitarias básicas que se requieren.

3.7 Estrategias de marketing global

3.7.1 Segmentación de mercado

Los productos que ofrece la empresa estarán destinados a hombres y mujeres de la Población Económicamente Activa, de edades entre los 23 a 65 años, que tengan interés por consumir productos de calidad en un lugar limpio y agradable con la asesoría de personal capacitado que le ayudará a elegir el corte de res más convenientes para sus receta

Dentro de las estrategias comerciales se iniciarán actividades en Quinindé para luego gradualmente expandirse a otros cantones vecinos.

3.7.2 Estrategias de posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento estarán orientadas a los servicios que se ofrecerán como complemento de los productos que se entregan, con lo cual se pretende establecer en la mente del consumidor nuevas alternativas en cuanto a servicios y productos cárnicos.

Una estrategia se dará por medio de una mayor fuerza de venta, intensificando la publicidad en medios locales, combinado con estrategias concéntricas que permitirá con el tiempo incrementar la línea de productos relacionados con la industria cárnica.

Se creará una imagen de la empresa que inspire confianza basada en la calidad de productos que se está ofreciendo a la comunidad y el servicio al cliente

3.7.3 Estrategia de diferenciación en servicios

- En el local de la planta la estrategia se apoyará en una atención personalizada a cada cliente, se le dará asesoría acerca de cuál es el corte de carne que más le conviene adquirir según la preparación que se quiera dar.
- En pedidos mayores a las 15 libras, los clientes podrán contar con el servicio de entrega a domicilio en áreas urbanas del Cantón de Quinindé.
- Se dará la facilidad en compras mayores a 15 dólares para que se paguen por medio de tarjetas de crédito.
- La empresa mantendrá sus operaciones en el local de venta de la planta, abiertas desde las 06h00 AM hasta las 16h00 PM de martes a domingo.

3.7.4 Estrategias de diferenciación de producto

Las principales estrategias de diferenciación de producto serán la calidad de la carne que se está ofreciendo.

- Se resaltarán las condiciones higiénicas en el proceso de faenamiento, por los que se garantizará carne de excelente calidad.
- La empresa garantizará que la carne este libre de hormonas y químicos ya que la res se ha desarrollado en las granjas de la empresa.
- Se ofrecerán diversos tipos de cortes de carne de res, lo que dará apertura a nuevos clientes que anteriormente compraban la carne de res en mini mercados.
- Se entregarán los productos en los locales afiliados empacados en bandejas que contendrán la etiqueta con la marca, el peso, valor nutricional, precio y fecha de caducidad.
- Para aprovechar al máximo la res, se comercializará el cuero a personas encargadas de curtirlo y procesarlo.

3.7.5 Estrategia de posicionamiento de la marca

La estrategia se basará en dar a conocer la marca, el eslogan y el logo, colocando estos en las etiquetas de los productos, en los congeladores entregados a las filiales, en afiches en las paredes de los locales afiliados y en la publicidad escrita, televisiva y BTL para así lograr un posicionamiento en la mente del consumidor lo que nos permitirá tener una ventaja competitiva en cuanto a nuestro mayores competidores que son los distribuidores que faenan en el Camal Municipal de Quinindé y que no poseen marca.

3.7.5.1 Marca del producto

Los productos que se ofrecen en el presente Plan de Negocios se manejarán bajo la marca “Chaparral”

3.7.5.2 El eslogan

Considerando que la principal estrategia para la comercialización es la calidad, se considero el siguiente eslogan “Nos encanta nutrirte con calidad”

3.7.5.3 El logotipo

Se ha considerado plasmar la silueta de un toro como el logotipo del producto.

Logotipo para el producto:

GRÁFICO 3.1 Logo para los productos



Elaborado por Karina Casanova

Logotipo para la papelería:

GRÁFICO 3.2 Logo para papelería



Elaborado por Karina Casanova

3.8 Estrategias de marketing mix

El Marketing Mix está compuesto por cuatro elementos que son: precio, producto, plaza y promoción, estos elementos están interconectados entre si, en conjunto estos componentes interactúan con las necesidades, expectativas,

apetencias y percepciones justificadas o no de los consumidores, antes y después que los mismos se transformen, primero en clientes potenciales y luego en nuestros clientes.²⁷

3.8.1 Estrategias de producto

Los productos que se ofrecerán son los diferentes cortes de carne de res, con la garantía de provenir de la granja de la empresa, lo que garantizará un producto libre de antibióticos y sustancias perjudiciales para el organismo humano.

La principal característica del producto será la presentación de los empaques, para transmitir seguridad a los clientes que se les está ofreciendo un producto de excelente calidad y que se ha tratado con higiene rigurosa.

Actualmente las tercenas y locales del Mercado Municipal no refrigeran su producto lo exhiben sin protección a agentes externos como polvo y bacterias, por esta razón la presentación para los distribuidores autorizados será en bandejas de 1, 2 y 5 kilos que se colocarán en los congeladores entregados por la empresa.

La Carne se congelará a menos 30 grados, y se envasará en bandejas de plástico debidamente selladas, el tiempo de conservación de la carne debidamente congelada es de hasta 6 meses.

3.8.2 Estrategias de precios

La comercialización de carne en el cantón de Quinindé se manejará con precios promedio en los diferentes expendios de carne de res, los únicos que se manejan con precios individualizados son los mini mercados.

²⁷ Recuperado el 2 de agosto del 2011, de <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

En el Mercado Municipal y en las diferentes tercenas, el precio no responde al tipo de corte, el precio responde a la limpieza de la carne, que para los consumidores significa menor cantidad de venas, cartílagos y grasas.

Según la investigación de mercado el 36% de las personas son sensibles al precio, por lo que se manejará con un 5% más al precio promedio manejado en los expendios de carne de res en el Cantón de Quinindé, a excepción de los cortes finos.

La investigación de mercado demostró que un pequeño porcentaje está interesado en determinados cortes de res, los cortes más finos como lomos y t-bone steak se los manejará con un valor superior al resto de cortes y podrían llegar hasta un 40%.

3.8.3 Estrategias de plaza

- Se hará una alianza con las tercenas de la ciudad de Quinindé, se les proveerá de congeladores para que coloquen el producto de la empresa, de esta manera se evitará el alquiler de locales comerciales y la contratación de mayor personal.
- La alianza se la realizará con las tercenas con mejor presentación en la ciudad y se les dará capacitación para el trato al cliente y el congelamiento del producto.
- Se pedirán normas básicas de higiene, como es el uso de mandiles, guantes y equipo aséptico, a los locales de comercialización, ya que la imagen es uno de nuestros factores claves de diferenciación.
- En la hacienda “El Chaparral” ubicada a 10 minutos de la zona urbana, se encontrará la zona de crecimiento y engorde de los animales además de la planta procesadora y el local principal donde se comercializarán los diferentes cortes de res, que contará con un diseño moderno y con aire

acondicionado para que los clientes adquieran los productos con comodidad, además se podrá observar los potreros con los animales y así la visita se convertirá en una pequeña excursión al campo.

- El vehículo distribuidor se revestirá con el logo y eslogan de “Chaparral”, para de esta manera generar recordación de la marca en los consumidores,

3.8.4 Estrategias de promoción y publicidad

3.8.4.1 Publicidad

- Al principio de la implementación del proyecto se realizarán campañas publicitarias intensivas por medio de la televisión local, prensa local y radio, donde se dará a conocer la empresa y los productos que ésta ofrece.
- Como medio para dar información a los clientes de los productos que comercializa la empresa, se utilizarán brochures, estos serán distribuidos a las personas que adquieran el producto y que muestren interés en conocer más de los cortes de carne que se ofrece.
- Para publicitar los productos “Chaparral” en la ciudad, se utilizarán dípticos donde se mostrará información general de la empresa y de los cortes que vende, estos serán entregados a hombre y mujeres de edades entre los 23 a 65 años y se los distribuirá en lugares donde haya afluencia de personas.
- Se creará una página web con la información de la empresa, con el logo y eslogan de la misma, esta página contendrá imágenes de la planta y de la granja ganadera, además de información de recetas para los diferentes cortes, trucos de cocina referentes a cocción de la carne de

res e información como Dirección de los diferentes locales afiliados, dirección del local principal con números de teléfono para pedidos.

- Se utilizará publicidad BTL: Como es el marketing boca a boca y promociones.

3.8.4.2 Promoción de venta

- La empresa realizará descuentos de hasta 5 % en ventas superiores a las 20 libras en el local principal.
- Los fines de semana por medio de la entrega de tickets se realizarán sorteos con descuentos en los diferentes cortes.
- Por compras mayores a 10 libras se les entregará un cromó de un corte de res (total 16 cortes), cuando logren completar la forma de la res, se les entregará como premio una parrilla

3.8.4.3 Relaciones públicas.

- Se publicarán artículos en los medios de prensa escrita de la empresa y sus productos, de los procesos que se utilizan y se resaltarán la diferencia entre el Camal Municipal y la procesadora del proyecto.
- Se presentará en los medios de comunicación locales los riesgos que tiene consumir carne proveniente del Camal Municipal.
- La empresa “Chaparral” participará en ferias relacionadas a ganado o alimentos

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE OPERACIONES Y DESARROLLO

4.1 Estrategia de Operaciones

El Plan de Negocios ha contemplado para el procesamiento de la carne, situar la cadena de valor desde el engorde de las reses, hasta brindar al consumidor, cortes debidamente empacados.

La cadena comenzará en la Hacienda “El Chaparral”, en una extensión de terreno de 50 hectáreas, donde se procederá al engorde de 300 reses aproximadamente, que serán adquiridas en un periodo de edad de 13 a 16 meses a ganaderos de la zona para así reducir los costos por transporte.

Todos los sábados se realizará la reposición de las reses que han sido faenadas, se estima un aproximado de reposición semanal de 20 reses.

Se instalará la planta procesadora, en un espacio de dos hectáreas y el producto se entregará debidamente empacado y congelado cada tres días para garantizar frescura o si es necesario a diario si el distribuidor así lo necesita.

4.2 Ciclo de operaciones

4.2.1 Engorde

El proceso de comercialización de carne para la empresa “El Chaparral” se iniciará con el engorde del ganado, por un periodo de 4 a 6 meses.

En el proceso de engorde se iniciará con la siembra del pasto de la variedad Tanzania, cuya elevada calidad nutricional lo ubica como una de las gramíneas forrajeras tropicales más nutritivas que existen, por su abundante producción

de hojas (80 % de la planta) de elevada calidad nutritiva y excelente digestibilidad, lo que lo hacen una muy buena alternativa para alimentar, reses en crecimiento y finalizar novillos.²⁸

El costo promedio para la siembra de 50 hectáreas es de 5.500 dólares de los cuales se destina 4.000 dólares a la compra de las semillas y 1.500 dólares para el arriendo del tractor con los honorarios del operario incluido.²⁹

El tiempo estimado para que el pasto sea alimento de las reses es de 4 a 5 meses,³⁰ luego de este periodo se procederá a la introducción de aproximadamente 75 reses mensuales, que tendrán un peso promedio cada una de 450 libras, el sistema de pastoreo a ser utilizado será el de rotación, se dividirá en 5 potreros alambrados, para conseguir dar tiempo al pasto para que se recupere, las reses permanecerán por dos semanas en cada potrero.

Inmediatamente después de la compra de las reses, antes de ingresarlas a los potreros se procederá a desparasitar a cada animal, dos semanas después se les dará una dosis de vitaminas, para garantizar el engorde adecuado. El costo promedio para desparasitar y vitaminizar 100 reses es de 150 dólares.

Se estima que durante el periodo promedio de 5 meses que permanecerán las reses en los potreros, estas dupliquen su peso de 450 libras a 900 libras.

Una vez que el animal tenga el peso promedio óptimo para su faenamiento (900 libras) se seguirá la siguiente serie de procesos hasta su comercialización:

²⁸ Recuperado el 4 de agosto del 2011, de http://issuu.com/cjbd_4000/docs/namef6f224/1?mode=a_p

²⁹ Hacienda Buenos Aires, Propietaria, María Andrade

³⁰ Recuperado el 4 de agosto del 2011, de http://issuu.com/cjbd_4000/docs/namef6f224/1?mode=a_p

4.2.2 Corrales:

Se recepciona el ganado, éste debe encerrarse con 24 horas de antelación al sacrificio y así permitir reposar al animal,³¹ se lo baña para quitar gran parte de suciedad y bacterias, que se encuentren adheridas a su piel.

4.2.3 Pasadizos y corredores:

En esta área se colocará a las reses en una línea, para ser trasladadas al matadero, la línea de distribución tiene 1,20 m de ancho de esta manera se evita que las reses tengan oportunidad de girar y evitar seguir el camino indicado, lo cual logrará una mejor organización y evitará que las reses se estropeen, la longitud del corredor es de 7 m.

4.2.4 Aturdimiento:

a neumática que dispara un perno y perfora la piel y el hueso frontal, con éste método el animal no sufre ya que queda en estado de inconsciencia y aturdimiento inmediato, posteriormente se provoca su muerte por desangrado.

4.2.5 Sangría y descuerado

4.2.5.1 Sangría:

Se coloca a la res en un gancho, sujetándola de las patas y se la eleva quedando la cabeza abajo, mediante un corte en las arterias del cuello, se provoca su muerte por desangrado.³²

³¹Recuperado el 4 de agosto del 2011, de <http://www.carnescarranza.com/Site/ESP/proceso.html>

³²Recuperado el 4 de agosto del 2011, de https://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/embutidos/pdf/carnes_all.pdf

4.2.5.2 Descuerado:

Luego de desangrar al animal, se le corta la cabeza y cuernos y se procede a descuerar con la precaución de no desgarrar músculos ni ocasionar cortes en el cuero, ya que este también será comercializado.³³

4.2.6 Faenamiento, eviscerado, trozado, lavado, inspección y pesaje

4.2.6.1 Faenamiento:

Consecutivamente se procederá a cortar longitudinalmente en el pecho para extraer vísceras y demás órganos.³⁴

4.2.6.2 Evisceración:

Es la clasificación, inspección y lavado de vísceras, para pasarlas a un cuarto especial frío donde se procede al empaque y posterior congelación de las viseras comestibles.

4.2.6.3 Trozado en dos canales:

Corte longitudinal con sierra eléctrica, a lo largo de la columna del animal, en dos partes.

4.2.6.4 Lavado, inspección y pesaje:

Se lava, clasifica y pesa el animal, para luego ser trasladado a un cuarto frío donde se realizan los diferentes cortes para ser empacados y posteriormente congelados.

³³ Recuperado el 4 de agosto del 2011, de http://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/embutidos/pdf/carnes_all.pdf

³⁴ Recuperado el 7 de agosto del 2011, de <http://www.australian-meat.com/procesamiento-res>

4.2.7 Cortes y empaque:

En un cuarto frío se realizan los diferentes cortes para ser empacados y posteriormente congelados.

4.2.8 Congeladores de almacenamiento:

La carne permanecerá en el cuarto de congelamiento alrededor de 24 horas para garantizar el perfecto estado de preservación de esta.

4.2.9 Traslado de la carne a los expendios de comercialización:

El presente Plan de Negocios tiene dos opciones para la venta de sus productos, la primera opción es la comercialización en el local de la planta y la segunda opción es a través de distribuidores autorizados. Se contará con una furgoneta con sistema de refrigeración para poder continuar con la cadena de frío y garantizar la perfecta conservación del producto.

4.3 Prevención de contaminación en la procesadora

Para prevenir la contaminación en la procesadora se destinará a una persona para que este constantemente limpiando, de esta manera se evitará olores desagradables y la propagación de bacterias.

Inmediatamente después del proceso de desangre de los animales, se limpiará y desinfectará el área para evitar la propagación de moscas, y en el cuarto de faenamiento, eviscerado, trozado, lavado, inspección y pesaje, la limpieza será continua, cada dos horas se procederá a rosear agua para eliminar la sangre acumulada.

4.4 Prevención de contaminación ambiental

Para reducir la contaminación en los procesos de producción, se tomarán las siguientes medidas:

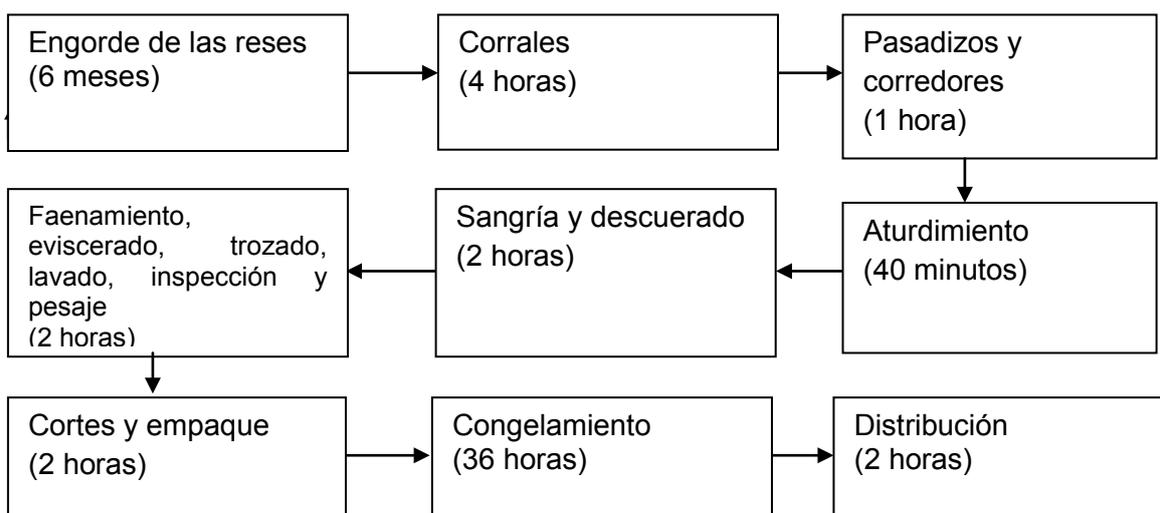
- Recuperar los sólidos, mediante la instalación de rejillas sobre las canaletas de recolección, reduciendo así su concentración en los efluentes líquidos, lo mismo se puede efectuar para recolectar las grasas y reprocesarlas como subproducto.
- Mantener todos los desechos sólidos (como heces, pelos, cueros, carnes y huesos) y los líquidos concentrados (como sangre, grasas, líquidos del intestino y contenido del estómago) separados de las aguas de descargas. Esto minimiza la carga de los residuos líquidos y los efectos negativos de algunos compuestos para el tratamiento biológico posterior.
- Todos los desechos sólidos serán incinerados para evitar la propagación de bacterias y enfermedades, y se dará tratamiento al agua utilizada.
- Minimizar el consumo de agua en los procesos de producción, utilizando agua a presión para el lavado de los equipos.
- El agua se tratará en piscinas de oxidación en las cuales se les agregará organismos químicos para los residuos pesados y biológicos para así purificar el agua y no causar daños al ecosistema. El peso promedio para la instalación de las piscinas de oxidación son alrededor de 2.000 dólares³⁵
- El estiércol será incorporado al suelo y quedará bajo una capa de tierra de al menos 20 cm, de esta manera se evitará que las larvas de moscas incubadas en el estiércol, puedan llegar a la superficie.

³⁵ Ingeniero Hugo Montesdeoca, Técnico de Producción, Aquisa

4.5 Flujograma de tiempo del engorde a la comercialización

A fin de representar el proceso y el tiempo destinado desde el engorde del ganado hasta su comercialización se ha diseñado el siguiente flujograma que está estimado para el Faenamiento de 3 a 4 reses Diarias.

GRÁFICO 4.1 Flujograma de Tiempo del Engorde a la Comercialización



Elaborado por la autora

4.6 Requerimiento de equipos y herramientas para la operación del Plan de Negocios.

En el presente Plan de Negocios se ha contemplado el manejo de tres áreas operativas: engorde de ganado, procesamiento de la carne y comercialización, a continuación se detallan los equipos y herramientas indispensables para el manejo operativo.

4.6.1 Requerimiento de equipos y herramientas para el engorde del ganado.

Para el proceso de engorde de ganado será indispensable la adquisición de las siguientes herramientas y equipos:

**TABLA # 4.1Requerimiento de Equipos y Herramientas para el
Engorde del Ganado.**

Cantidad	Descripción
1	Pistola para inyección
2	Juegos de agujas para inyección

Elaborado por Karina Casanova

4.6.2 Requerimiento de equipos y herramientas para la producción de la carne

El equipo debe ser previsto para conseguir un funcionamiento eficaz e higiénico, desde la llegada del ganado al corral de descanso hasta la producción final de carne de calidad apta para el consumo humano, con la maquinaria y herramientas se debe conseguir una adecuada gestión interna, niveles elevados de higiene, la eliminación de residuos y el control de plagas, así como la facilidad de manipulación del ganado, el sacrificio humanitario, la preparación higiénica y la refrigeración de la carne.

Para el funcionamiento operativo de la planta será necesaria la compra de:

TABLA 4.2 Requerimiento de Equipos y Herramientas para la Producción de la Carne

Cantidad	Descripción
2	Pistolas neumáticas
12	Mandiles reforzados de plástico
4	Tinas para desangrado
7	Ganchos
2	Cierras eléctricas para los cortes de huesos
8	Cuchillos
24	Tinas grandes de 250 cm ³ para el manejo de la carne
1	Bomba de agua a presión
1	Empacadora al vacío
1	Cuarto de congelación
2	Climatizadores para el área de Cortes y empaque
1	Horno incinerador
Varios	Materiales de limpieza
1	Camioneta para trasladar materiales

Elaborado por la autora

4.6.3 Requerimiento de equipos y herramientas para la comercialización de la carne

Para el funcionamiento operativo de la comercialización de carne en la empresa "Chaparral" será necesaria la compra de:

TABLA 4.3 Requerimiento de Equipos y Herramientas para la Comercialización de la Carne

Cantidad	Descripción
2	Refrigeradores vitrinas para el local de la planta
2	Sillones para la sala de espera
1	Equipo de computación y una máquina registradora para el control de inventario
1	Climatizador para el local de comercialización
15	Refrigeradores para nuestros distribuidores autorizados
1	Furgoneta con refrigeración para el traslado de la carne a los locales autorizados

Elaborado por la autora

4.7 Localización geográfica y requerimiento de espacios físicos

4.7.1 Localización geográfica

El presente Plan de Negocios se realizará en la Hacienda el Chaparral, que está ubicada vía a la parroquia Cupa, a 15 minutos de la ciudad de Quinindé, en una extensión de 50 hectáreas, se destinarán 48 hectáreas para ser divididas en 5 potreros que se sembrarán de pasto que servirá para el engorde de las reses, las dos hectáreas restantes se las utilizará en la planta procesadora y las oficinas.

4.7.2 Requerimiento de espacios físicos

El presente Plan de Negocios ha contemplado para la operatividad el requerimiento de tres secciones de espacios físicos: corral, planta procesadora, local de comercialización.

Corral de 60 metros cuadrados

- Para obtener carne suave es necesario que el animal este en reposo de 3 a 4 horas antes de su faenamiento.

Planta Procesadora de 100 metros cuadrados

- El área de sangría y deshuesado de 25 metros.
- El área de faenamiento, eviscerado, trozado, lavado, inspección y pesaje de 30 metros.
- El área de Cortes y empaque de 30 metros (cuarto frío).
- Áreas de almacenamiento y congelación 2.70 metros de ancho por 2.30 metros de fondo por 2.27 metros de altura, con capacidad de 3.5 toneladas.

Local comercializador de carne de 60 metros

El local para la comercialización de carne será un lugar ambientado con fotos de exquisitas preparaciones a bases de carne de res, además contará con una pequeña sala para los clientes, tendrá un sistema de climatización para que la espera sea agradable.

El producto se exhibirá en dos congeladores vitrinas, para incentivar la compra de los diferentes productos.

4.8 Requerimientos de mano de obra

Este Plan de Negocios tiene contemplado el empleo de 8 trabajadores para sus tres secciones operativas: Engorde, Procesamiento y Comercialización.

- **Trabajadores requeridos para engorde** - Para esta sección es necesario emplear a un capataz y un vaquero, que se encargarán del

manejo del ganado y de llevar a las reses al corral de descanso para faenamiento.

- **Trabajadores requeridos para el procesamiento-** Se utilizarán cuatro personas para el proceso desde sangría hasta congelamiento.
- **Trabajadores requeridos para la comercialización de carne –** Se empleará una persona para el local principal y otra persona para la distribución, que además realizará otras tareas.

4.9 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

El Plan de Negocios tiene previsto el faenamiento de 4 reses diaria que se almacenarán por 24 horas aproximadamente en los congeladores, antes de ingresar el producto al congelador se contabilizará y se creará un registro que debe coincidir con el volumen de entrega del carro repartidor, sumado a las ventas del local de la planta.

CAPÍTULO V

5. EQUIPO GERENCIAL

5.1 Ambiente organizacional

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, es el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, es la relación entre el personal de la empresa es incluso la relación con proveedores y clientes, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.³⁶

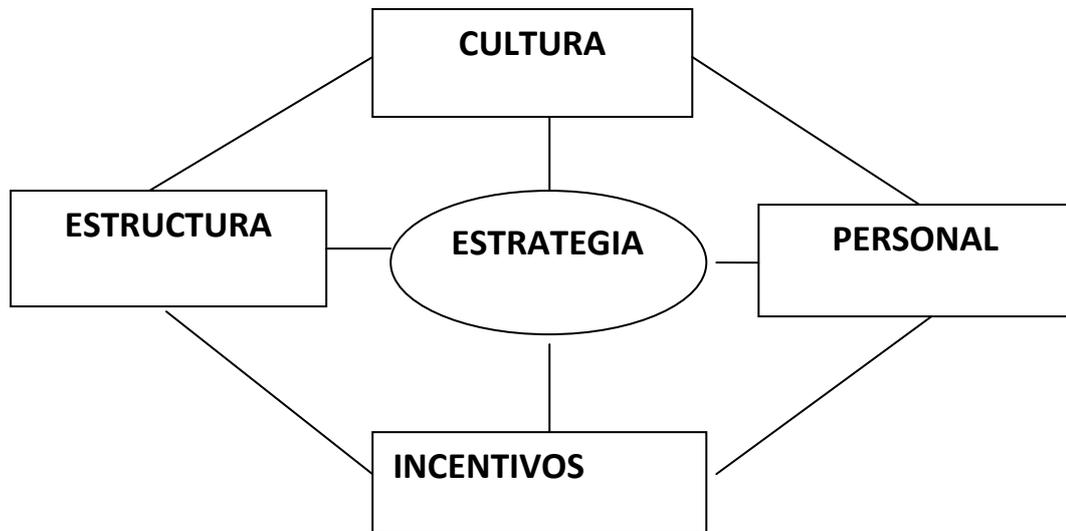
Para la empresa "Chaparral" es muy importante crear un Ambiente Organizacional positivo ya que es un determinante clave para el satisfactorio desenvolvimiento de los empleados, el cual conducirá a sostener y promover las estrategias tomadas por la empresa.

El Ambiente Organizacional estará compuesto de cuatro elementos que son: la cultura empresarial, incentivos, personal y estructura.³⁷

³⁶ Recuperado el 8 de agosto del 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cli.htm>

³⁷ Recuperado el 8 de agosto del 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

GRÁFICO 5.1 Ambiente organizacional



Elaborado por la autora

Fuente: <http://online-psicologia.blogspot.com/2007/11/el-ambiente-organizacional.htm>

5.1.1 Cultura

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la empresa y de las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de ella³⁸, en este caso la comunicación es importante para que en la empresa “Chaparral” exista un adecuado ambiente organizacional, en el que prevalezca la confianza y la libertad de expresión, la empresa cree que es importante dar un voto de confianza a sus empleados para que de ellos puedan sugerir ideas nuevas y mejoradas, dando así un sentido de compromiso y responsabilidad con la empresa.

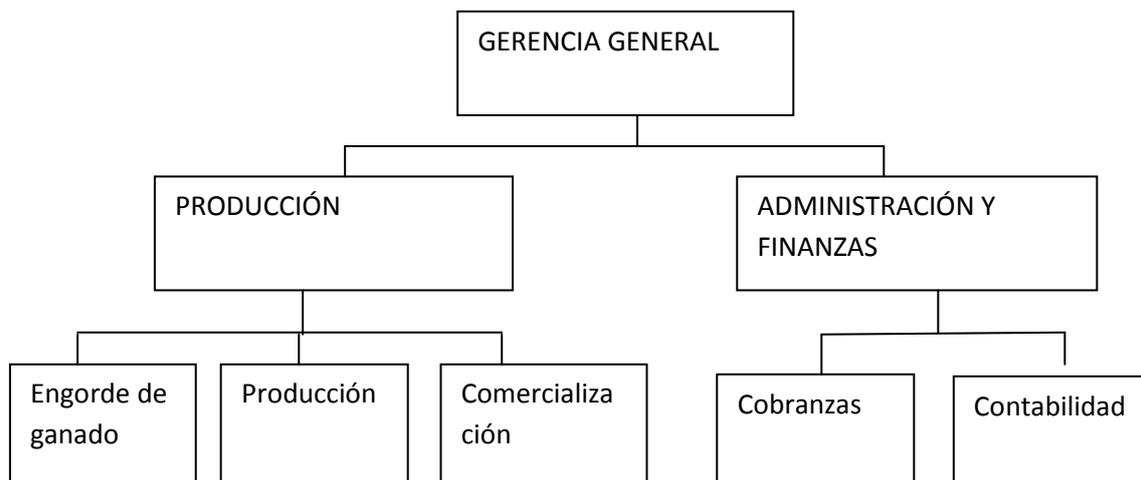
En la empresa “Chaparral” se promoverá valores como sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad y respeto.

³⁸ Recuperado el 8 de agosto del 2011, de <https://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

5.1.2 Estructura de la empresa

La estructura organizacional que se utilizará será de tipo horizontal compuesta de la siguiente manera:

GRÁFICO 5.2 Organigrama



Elaborado por: Karina Casanova

5.1.2.1 Funciones del personal

Se ha establecido que las funciones que se detallan a continuación serán de conocimiento de todo el personal, para de esta manera lograr que todos conozcan claramente cuáles serán sus responsabilidades.

A continuación se detallan las funciones que tendrán los 11 empleados que se contratarán para la empresa “Chaparral”.

Gerente General

El Gerente General tendrá como propósito, organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa “Chaparral”, el será el encargado de evaluar los logros y objetivos del desempeño tanto del área de producción como del área de administración y cobranza.

Personal de producción

Se tiene contemplado el empleo de 8 trabajadores para sus tres secciones operativas: Engorde, Procesamiento y Comercialización;

El área de producción será supervisada directamente por el gerente.

Trabajadores requeridos para engorde - Para esta sección es necesario emplear a un capataz y un vaquero que se encargarán del manejo del ganado y de llevar a las reses al corral de descanso para faenamiento.

Trabajadores requeridos para el procesamiento- Se utilizarán cuatro personas para el proceso desde sangría hasta congelamiento.

Trabajadores requeridos para la comercialización de carne – Se empleará una persona para el local principal y otra persona para la distribución, que además realizará otras tareas.

Personal de administración y finanzas

Se tiene planeado la contratación de 2 personas que realizarán la parte administrativa y financiera.

Trabajador de cobranzas- se empleará a una persona que realizará la función de cobranza esta persona en las mañanas se irá con el carro de distribución y pasará sus reportes a contabilidad.

Trabajador de contabilidad- se empleará a una persona para que lleve todo lo referente a contabilidad incluyendo el pago a los trabajadores y proveedores.

5.1.3 Remuneración e incentivos

El programa de incentivos diseñado para la empresa tratará de motivar al personal ofreciéndole beneficios tanto de ley como adicionales para crear un ambiente organizacional estable para quienes laborarán en la empresa.

5.1.3.1 Remuneración directa

Es el salario que dicta la ley en relación con el cargo ocupado.³⁹

5.1.3.2 Remuneración indirecta

Son los beneficios y servicios sociales, que por lo general son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado⁴⁰, en la empresa “Chaparral” se otorgará a los empleados los siguientes beneficios adicionales:

- Provisión de ropa de trabajo y de cualquier otros elementos vinculado a la indumentaria y al equipamiento requerido para el trabajo
- Otorgamiento de cursos o seminarios de capacitación o especialización
- Pago por tiempo no trabajado: incluyen pagos de períodos de descanso, almuerzo, enfermedad, vacaciones, etc.

Con los programas de beneficios se logrará crear y estimular la moral de los empleados y crear fidelidad hacia la empresa, el compromiso de trabajar arduamente para el logro de las metas trazadas.

5.1.4 Personal

Es muy importante escoger al personal idóneo para las determinadas labores que realizarán, el Gerente General será la persona encargada de escoger a todos los empleados.

³⁹Recuperado el 11 de agosto del 2011, de <https://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm>

⁴⁰ Recuperado el 11 de agosto del 2011, de https://www.koiwerrhh.com.ar/remuneraciones_paquetes.shtml

El método para la selección de los empleados de la empresa “Chaparral” será mediante la divulgación en la radio local de Quinindé, mediante el llamamiento a personas interesadas en trabajar, se escogerán personas de carácter amable y de presencia pulcra y que tengan experiencia y conocimientos en las tareas que realizarán, es muy importante para la empresa crear un agradable ambiente de trabajo.

Se contratarán personas del pueblo ya que así se podrá establecer qué tipo de personas se está contratando ya que se puede buscar recomendaciones y referencias de personas conocidas por buena honra que testifiquen conocer al candidato.

5.2 Requerimiento de espacios físicos

El presente Plan de Negocios ha contemplado que las instalaciones administrativas sean construidas en el segundo piso de donde se encuentra el área de comercialización, se requiere de 60 m² de construcción, distribuidos de la siguiente manera:

- Oficina de gerencia 15 m².
- Oficina de contabilidad y oficina de Administración y finanzas 25 m².
- Sala de recepción 20 m² con baño incluido

5.3 Equipo gerencial

Para el funcionamiento administrativo será necesaria la adquisición se los siguientes equipos y herramientas de oficina:

TABLA 5. Equipo Gerencial

Cantidad	Descripción
3	Equipos de computación
3	Escritorios con sillas incluidas
3	Anaqueles para archivos
1	Juego de sala
Varios	Materiales de oficina

Elaborado por la autora

CAPÍTULO VI

6. CRONOGRAMA GENERAL

6.1 Actividades previstas

El presente Plan de Negocios tiene contemplado para la comercialización de carne situar sus procesos desde la siembra del pasto hasta el cobro por los créditos otorgados a los distribuidores autorizados, a continuación se detallan las actividades previstas para el funcionamiento:

Contratación del personal de engorde de ganado- La primera actividad que se realizará en el Plan de Negocios será la contratación del Gerente y del personal del engorde del ganado (1 persona).

Constitución de la empresa- El gerente será la persona encargada de la constitución de la empresa y de obtener los permisos para asegurar el adecuado funcionamiento de "Chaparral"

Siembra de Pasto- Se ha contemplado que para la comercialización de carne se empiece el proceso con el engorde de las reses, para ello se sembrarán 100 hectáreas de pasto de la variedad Tanzania, ya que es una variedad rica en nutrientes.

Conformación de potreros- De la división de los potreros se encargará la persona contratada para el área de engorde, que por medio de la colocación de alambres de púa dividirá las 50 hectáreas en cuatro potreros de 12 hectáreas cada uno, para así permitir la rotación del ganado

Construcción de áreas del Proyecto- A la vez que se inicia con la siembra del pasto, se empezarán las obras para la construcción de las áreas de procesamiento, comercialización y administración, se tiene planeado contratar

los servicios de una empresa constructora local, que se encargue de la entrega de la obra finalizada en las condiciones pre establecidas en un contrato. .

Compra del ganado para engorde- Una vez que el pasto esté listo para ser el alimento del ganado, se procederá a la compra de 200 reses, que irán rotando en los potreros divididos por los alambres de púa cada dos semanas. Las reses serán desparasitadas inmediatamente después de la compra.

Marcación del ganado- Para llevar un registro adecuado de las reses se les colocará un arete en la oreja, con un número impreso para poder ser identificadas.

Recepción de la obra de áreas de construcción - Un mes antes del faenamiento del ganado se recibirá las instalaciones de las áreas de procesamiento, administración y comercialización y se verificará que se entreguen en las condiciones acordadas con en el contrato.

Equipamiento y adecuación de las áreas - Se deberá adquirir e instalar el equipo necesario para el funcionamiento de las áreas de procesamiento, administración y comercialización.

Contratación de publicidad -Para el lanzamiento del producto se contratará publicidad tanto en la radio como en la televisión local, para de esta manera dar a conocer el producto y lograr un posterior posicionamiento en la mente de los consumidores.

Contratación del personal - Se deberá contratar a 8 personas más, que se encargaran del procesamiento, comercialización, distribución y administración en la empresa "Chaparral".

Se establecerá un periodo de dos días, para entrevistar a las personas que deseen trabajar y se les pedirá referencias laborales y personales, se preverá un

periodo de 5 días para constatar la veracidad de las referencias y transcurrido un periodo se les informara la decisión tomada acerca de su contratación.

Capacitación del personal – Se capacitará al personal indicando cuáles son las reglas y cuál será el trabajo que debe realizar en conjunto e individualmente.

Procesamiento de la carne - Una vez que todas las instalaciones estén listas, y exista publicidad, distribuidores autorizados, el ganado cuente con el peso ideal, se haya contratado al personal y capacitado, se continuará con el procesamiento de las reses.

Comercialización de la carne- Para la comercialización de carne el presente Plan de Negocios ha previsto que cada tres días se visite a los distribuidores autorizados para la entrega del producto, o que los clientes visiten el local de la planta.

Cobro de C réditos- En la empresa “Chaparral” se dará crédito directo a nuestros distribuidores autorizados de hasta un mes de plazo, con el cobro de los créditos se cierra el círculos de procesos asociados a la comercialización de carne.

A fin de establecer de manera clara todo el proceso que se empleará para la comercialización de carne en la empresa “Chaparral”, es necesaria la creación de un diagrama, el Presente Plan de Negocios ha seleccionado el diagrama de Grantt.

En un diagrama de GANTT, cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas, o meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de

finalización estimada. Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente.

6.2 actividades criticas y responsables

El presente Plan de Negocios ha contemplado 8 puntos críticos que podrían afectar el cronograma establecido y que se consideran actividades inamovibles:

- Contratación del personal para engorde de ganado (1 persona) y el gerente, ambas contrataciones serán responsabilidad del dueño o gerente del proyecto
- Siembra de pasto, el Gerente será la persona encargada de contratar el servicio.
- Construcción de aéreas del proyecto, el Gerente será el encargado de buscar y seleccionar la empresa que brinde mayores beneficios,
- Compra del ganado, será responsabilidad del Gerente, en razón de que el ganado necesita un tiempo para ganar peso es indispensable que se lo adquiera, cuando el pasto esté listo para ser alimento de las reses, aproximadamente 4 a 5 meses de realizada la siembra.
- Equipamiento de aéreas, el Gerente será el encargado de que las instalaciones estén debidamente equipadas, el contratará el servicio para este trabajo.
- Contratación de la publicidad, es importante dar a conocer el producto que ofrecemos antes de empezar con el faenamiento de las reses, ya que así nos aseguramos mercado, el Gerente contratará la publicidad.
- Contratación del personal, estará a responsabilidad del Gerente.

6.3 Riesgos e imprevistos

Se ha establecido las actividades en las que podría existir un riesgo de empleo de mayor tiempo del proyectado y se ha establecido el Plan de Contingencia

- Siembra del pasto- debido a luvias continuas en la región, podría retrasar el tiempo estimado para la siembra del pasto, ya que por estancamiento de agua no se podría sembrar, para esto se proveerá un presupuesto de emergencia para realizar canales de drenaje.
- Compra de ganado- ya que el precio del ganado es muy fluctuante, en caso de alza en los precios del ganado, en el momento establecido para la compra se procederá a adquirir 40 animales quincenales hasta llegar a un precio adecuado o se puede adquirir animales diariamente, se buscará la mejor alternativa para comprar al menor precio.
- Retraso en la recepción de la obra de construcción- se preverá dentro del contrato una multa si la empresa constructora no entregase en el tiempo establecido la obra y se les pedirá un cronograma del tiempo para la para constatar los avances. En caso de no cumplir con el cronograma se finalizará el contrato y se solicitará los servicios de otra empresa.

CAPITULO VII

7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

El objetivo de este capítulo es planificar una acción de respuesta en caso de producirse alguna situación que haga inalcanzable el proyecto, para esto se analizarán las posibles situaciones que sean un impedimento para alcanzar los objetivos planteados.

Para el presente Plan de Negocios se tomarán las siguientes decisiones, con el fin de minimizar el impacto de los imprevistos en el funcionamiento de la empresa.

7.1 Ingreso de nuevos competidores.

En caso de que ingresará una empresa como competencia directa, que brinde los mismos beneficios de los que brindaría la empresa "Chaparral", se rediseñará el Plan de Marketing, los objetivos y se analizará la entrada a nuevos nichos de mercado, se pueden abastecer cantones cercanos a Quinindé como La Concordia, Esmeraldas, Santo Domingo y El Carmen.

7.2 Demanda superior a la proyectada.

Si el mercado solicita mayor cantidad de productos al que se proyectó en el Plan de Negocios, se contratará mayor número de personal y se realizará el doble de jornadas diarias de acuerdo a las necesidades de producción.

Se capacitará al nuevo personal para que se adapte lo más pronto posible.

7.3 Demanda inferior a la proyectada.

Si las ventas son menores a las que se proyecta en el Plan de Negocios, se tomará como medida reforzar la campaña publicitaria y si el mercado lo requiriere se ampliará la variedad de tipos de carne comercializados.

Una de las causas para que las personas no quieran consumir carne de res son las enfermedades que atacan a las reses como la enfermedad de las vacas locas y la fiebre aftosa, en caso de que se presente un brote a nivel nacional o mundial, se comercializará carne de cerdo y de pollo que son las de mayor preferencia en la zona luego de la carne de res.

7.4 Aumento del precio de las materias primas.

Considerando que nuestra materia prima son las reses, los precios se adecuarán a los precios del mercado que son dados por oferta y demanda.

En caso de que aumenten los insumos que se utilizan para el engorde del ganado se buscará nuevos proveedores o incluso se analizaría la importación de dichos insumos.

7.5 Robo de ganado.

En caso de que se produzca el robo de las reses, se procederá a colocar las respectivas denuncias a las autoridades competentes del cantón Quinindé y se repondrá inmediatamente el número de reses que han sido hurtadas, mediante la compra a nuestros proveedores actuales.

7.6 Análisis de incertidumbre y riesgo

El análisis de riesgo e incertidumbre se diferencian porque mientras el uno considera que los supuestos de proyección se basan en probabilidades de ocurrencia que se pueden estimar, el segundo enfrenta una serie de eventos futuros a los que es imposible asignar una probabilidad.⁴¹

La decisión de aceptar un proyecto con mayor grado de riesgo se asocia, por lo general, con exigencias de mayor rentabilidad, aunque los inversionistas deseen lograr el retorno más alto posibles sobre sus inversiones, simultáneamente con obtener el máximo de seguridad en alcanzarlos.⁴²

El análisis de riesgo e incertidumbres de la empresa se lo realizó comparando los tres escenarios posibles con y sin apalancamiento durante los 5 años que tiene como horizonte de vida el proyecto.

En el primer año la probabilidad de que el rendimiento esperado con apalancamiento de 261.460 se encuentre entre los límites 256.013 y 266.908 es de una desviación estándar que representa el 68%

En el primer año la probabilidad de que el rendimiento esperado sin apalancamiento de 372.690 se encuentre entre los límites 261.318 y 484.062 es de una desviación estándar que representa el 68% **(Anexo 7.1)**

⁴¹ Proyecto de inversión formulación y evaluación de Nassir Sapag Chain, pag 276

⁴² Proyecto de inversión formulación y evaluación de Nassir Sapag Chain, pag 276

CAPÍTULO VIII

8. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, a continuación se analizará la viabilidad financiera del proyecto con diferentes supuestos:

- El estudio se realizó con un horizonte de vida de 5 años, debido al monto de la inversión que es considerablemente alto.
- El análisis financiero considera dos alternativas de financiamiento una es mediante préstamo bancario (con apalancamiento) y la otra es únicamente con capital de los socios (sin apalancamiento), ver anexo 8.1
- El proyecto consta de tres escenarios los cuales son: optimista, normal y pesimista.
- La inversión inicial referente a equipos y muebles es la misma para los tres escenarios debido a que la empresa no podría funcionar sin ese mobiliario y equipo, ver anexo 8.2.
- Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos se utilizó el método de línea recta, para muebles y equipo de oficina 10 años, edificio 20 años, equipo de computación 3 años y vehículo 5 años de acuerdo a lo que establece la ley en el Ecuador, ver anexo 8.3.
- Para los costos de ventas se consideró el promedio de la libra de carne de ganado en pie, ver anexo 8.4

- Los gastos son en función del escenario, ver anexo 8.5
- A fin de asegurar el desarrollo de las actividades de la empresa a corto plazo, se mantendrá un capital de trabajo que variará en función a los gastos incurridos. El cálculo de capital de trabajo se lo realizó en base a los gastos y costos operativos líquidos de la empresa en un año y se los dividió mensualmente para determinar cuál es el capital de trabajo en cada escenario. ver anexo 8.6
- Para el pago de las remuneraciones al personal se considerarán los beneficios de ley que constan en el código del trabajo, también se tomó en cuenta un incremento salarial año a año dependiendo el escenario, para optimista el incremento es de 3% anual, normal y pesimista 2% anual.
- Los precios de venta de productos fueron realizados en base a la investigación de mercado y a estudios de precios promedios del mercado, se manejan precios deferentes para la venta en el local y para la venta a los distribuidores autorizados.
- Se considera que en cada escenario se contratará un cierto número de personas para que trabajen en las distintas actividades de la empresa, por lo cual en los escenarios pesimista y normal el total de la nómina es de 11 personas, mientras que en optimista el número se incrementa a 12 personas por las ventas.
- En el cálculo de las proyecciones de ventas se dividió en dos partes, en ventas en el local de la planta 20% y en ventas de los distribuidores autorizados 80%, este cálculo se lo realizó en los tres escenarios. Para el escenario optimista se incrementa las ventas de año a año en 10%, para el escenario normal se incrementa en 6% y para el escenario pesimista se incrementa en 3%.

- Para el cálculo de la tabla de amortización del préstamo en los escenarios con apalancamiento se utilizó la tasa de 11,20% de interés activa vigente de en el 2011 del Banco de Fomento.

8.1 La inversión Inicial

La inversión inicial es el valor requerido para cubrir todos los costos y gastos requeridos antes de que el negocio pueda “abrir las puertas al público”. La empresa “Chaparral” tendrá una inversión inicial para el escenario optimista de 443.909 dólares, para el escenario normal y pesimista de 442.387 dólares.

La variación en los tres escenarios es debido al cálculo del capital de trabajo, ver anexo 8.7

8.2 Ingresos

El Plan de Negocios tiene como fuente de ingreso el valor obtenido de las ventas de carne. De cada res se obtiene carne de primera 20%, carne de segunda 50% y carne de tercera 30%

- El Valor proyectado en ventas a 5 años para el escenario optimista es 1.373.297.00 dólares, ver anexo 8.8.
- El Valor proyectado en ventas a 5 años para el escenario normal es 1.136.811.00 dólares, ver anexo 8.9.
- El Valor proyectado en ventas a 5 años para el escenario pesimista es 1013.477.00 dólares, ver anexo 8.10.

8.3 Estado de resultados actual y proyectado

Se realizó la proyección de los Estados de Resultados en los tres escenarios, y se evaluaron con apalancamiento y sin apalancamiento, gracias al escudo fiscal que genera la deuda en los estados de resultado apalancados existe menor utilidad en los años que se paga la misma por esta razón se paga menos impuestos, ver anexo 8.11

8.4 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

A fin de determinar los movimientos de efectivo que la compañía va a tener en el futuro. Se realizó el flujo de efectivo proyectado en los tres escenarios, ver anexo 8.12

8.5 Punto de equilibrio

Se establecieron los puntos de equilibrio en los diferentes escenarios, para el cálculo de los mismos se realizó un análisis de sensibilidad con la variable cantidad, el precio no fluctúa en ningún escenario durante el horizonte de vida.

Se determinó cuánto es lo mínimo que se puede vender en los diferentes escenarios con un horizonte de vida de 5 años para poder descontar la inversión inicial en los flujos de caja futuros traídos a valor presente, ver anexo 8.13

Se puede observar que lo mínimo de ventas para poder funcionar sin pérdidas en los escenarios normales es: con apalancamiento de 165.975 libras y sin apalancamiento 189.848 que pertenece al escenario normal del año uno

8.6 Índices de Liquidez

A fin de conocer la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo se calculó la liquidez, en el primer año en el escenario con apalancamiento una liquidez de 8.1 veces, lo que indica que la empresa tiene cubierto sus pasivos circulantes en 8.1 veces más, ver anexo 8.14

8.7 Índices de Rentabilidad

La rentabilidad de la empresa se la puede medir en algunos puntos del estado de resultados para tener una mejor idea de la utilización de los fondos.

Retorno sobre activos (ROA)

Calcula la eficiencia de la utilización de los activos de la compañía en la generación de ganancias en el primer año se genera un margen de utilidad de 99,7% en escenario normal, que se incrementa a 121.3% en el quinto año, lo que indica que la utilidad que generan los activos es muy alta.

Margen sobre utilidad (ROE)

En el primer año se genera un margen de utilidad de 0.39 en escenario normal sin apalancamiento, que se incrementa a 0.40 en el quinto año, lo que indica que se genera utilidad de 0.39 a 0.40 dólares, por cada dólar en ventas

8.8 Índices de Desempeño

A fin de medir la efectividad y eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos para generar ganancia, se realizaron los siguientes índices.

Rotación del Inventario

La rotación de inventarios mide la rapidez con que se renuevan los productos que la compañía mantiene en sus bodegas, en el caso del presente Plan de Negocios

- La rotación es de 3 en el primer año a 3.99 en el año 5 para el escenario optimista.
- La rotación es de 2.88 en el primer año a 3.43 en el año 5 para el escenario normal.
- La rotación es de 2.88 en el primer año a 3.15 en el año 5 para el escenario pesimista

Rotación en días

- La rotación es de 122 días en el primer año a 91 días en el año 5 para el escenario optimista.
- La rotación es de 127 días en el primer año a 106 días en el año 5 para el escenario normal.
- La rotación es de 127 días en el primer año a 116 días en el año 5 para el escenario pesimista.

Este inventario es el correspondiente a la materia prima que son las reses ya que una vez que es faenada la res, la política es no mantener inventarios para así asegurar la calidad y frescura de la carne.

8.8 Calculo del costo de oportunidad

$$K_e = \underbrace{R_f}_{\text{Tasa Libre de Riesgo}} + \overbrace{\beta}^{\text{Beta}} \times \underbrace{(R_m - R_f)}_{\text{Prima de Riesgo de Mercado}}$$

Tasa libre de riesgo

La tasa de riesgo que en este caso se utilizó es rendimiento total de bonos emitidos a un plazo de 5 años, la cual actualmente es de 1.500 % menos el diferencial del precio es de 1.331 %.

Prima de riesgo de mercado

Para el cálculo de la prima de riesgo se utiliza el promedio aritmético debido a que son promedio más optimistas que los geométricos y que refleja los rendimientos ganados en un año promedio durante un periodo de varios años.

Rendimiento del Mercado

El rendimiento de mercado se calcula como la suma anual de los rendimientos de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos y dividido para el número de años, en el caso del proyecto se utiliza como rendimiento histórico la tasa del periodo (1928- 2010) que es 11.31%

Rendimiento libre de riesgo histórico

Para la evaluación la tasa de rendimiento libre de riesgo histórica es de 6.03 % anual.

Prima de riesgo de mercado = $11.31\% - 5.28\% = 6.03\%$

Beta

La beta des apalancada que se obtuvo es de 1.58 esta pertenece a procesamiento de alimentos

Riesgo país

Para determinar el riesgo país que debe tener la formula se hizo un promedio de los 6 últimos meses del Embi, debido a que las fluctuaciones en los últimos meses son muy elevadas

Calculo del KE des apalancado

Con los datos recolectados anteriormente se procede a calcular el KE con el método del CAPM .En esta fórmula se suma la tasa de riesgo país representado por el EMBI

$$\begin{aligned} K_e &= R_f + B_e \cdot de(R_m - R_f) + EMBI \\ &= 1.331 \% + 1.58 (6.03\%) + 7.97\% \\ &= 1.313 \% + 9.5274\% + 7.97\% = 18.8284\% = 19 \end{aligned}$$

CAPÍTULO IX

9. PROPUESTA DE NEGOCIO

9.1 Financiamiento deseado

El financiamiento de las operaciones se realizará mediante capital de trabajo que fue medido en el cálculo de la inversión inicial

9.2 Estructura de capital y deuda buscada

El presente Plan de negocios plantea una estructura de capital donde la deuda sea el 70% y el capital propio sea 30%, es lo que se plantea en el escenario normal, a fin de divisar diferentes escenarios se ha elaborado escenarios con y sin apalancamiento, ver anexo 8.1

9.3 Valuación

Para la evaluación del proyecto se utilizarán los métodos que manejan el valor cronológico de los flujos de efectivo, que hace que el dinero tome importancia en el tiempo.

Tasa interna de retorno (TIR)

Con los supuestos que se mencionan anteriormente se realizaron flujos de efectivos de los cuales se pudo obtener los siguientes resultados:

La TIR de un proyecto de inversiones es la tasa de descuento (r) que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivo) sea igual al valor actual de los flujos de inversión de (negativos) , se puede decir que la TIR es la tasa que descuenta todos los flujos asociados con el proyecto a un valor exactamente de cero⁴³

⁴³ Análisis de inversiones estratégicas – Werner Ketelhahn pag 57

En el presente plan de negocios La TIR de la empresa es más alta en los escenarios que tienen apalancamiento.

- Con Apalancamiento: en escenario optimista 218%, en escenario normal 204% y escenario pesimista 200%
- Sin apalancamiento: en escenario optimista 92%, en escenario normal 86% y escenario pesimista 83%

Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto consiste en actualizar los flujos de caja esperados con un tipo de descuento, que es el costo de oportunidad en el proyecto de inversión, una vez actualizados todos los flujos se resta la inversión inicial y se determina que una inversión es realizable cuando el van es mayor que cero

En los diferentes escenarios, el proyecto presenta valores positivos, al ser descontados con el costo de oportunidad de realizar este proyecto, lo que significa que la inversión es aceptable.

- Con Apalancamiento: en escenario optimista 903.729 dólares, en escenario normal 786.487 dólares y escenario pesimista 728.968 dólares.
- Sin apalancamiento: en escenario optimista 849.613 dólares, en escenario normal 732.304 dólares y escenario pesimista 728.968 dólares.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Mediante la implementación del Plan de Negocios para la apertura de un a procesadora de carne en la ciudad de Quinindé, se beneficiaría a la población ofreciéndoles la posibilidad de consumir carne de calidad, igualmente se beneficiaría al accionista ya que según el análisis financiero, el proyecto es altamente rentable.

Se analizó la capitalización mediante fondos propios y mediante deuda, posteriormente se determino que es más factible para el inversionista el utilizar fondos mixtos, ya que esto genera un escudo fiscal mediante el pago de intereses y por lo tanto una mayor tasa de retorno para su inversión.

Recomendaciones

Se recomienda que se realice publicidad desde el momento que se empieza los trabajos para la apertura de la procesadora de carne, de esta manera se asegura crear expectativas positivas y por lo tanto iniciar las ventas con un porcentaje considerable de las mismas.

Para la apertura de la empresa Chaparral es necesario sacar todos los requisitos que se exigen para la apertura de este tipo de negocios, ya que el no hacerlo podría generar la paralización de las actividades y se incurriría en mayores gastos.

BIBLIOGRAFIA

Libros.

- Banco Central del Ecuador, Memoria Anual 2006.
- Conceptos y Casos. México.
- Kushell Jennifer, solo para emprendedores, Grupo Editorial Norma.
- Malottra, Investigación de Mercado.
- Michael E. Porter, Las Ventajas Competitivas de las Naciones, Editorial Continental, México, 10ma edición.
- Nassir, Sapag Chain, Proyectos de inversiones.
- Orozco, Arthur. Investigación de mercado, Conceptos y practicas Colombia, Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Páginas web.

- <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/index.htm>
- <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/index.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/acti/acti.shtml>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/crecimiento-en-sector-ganadero>
- https://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10399
- http://www.elcomercio.com/pais/ganaderos-usan-tierra_0_324567681.html
- http://www.elcomercio.com/pais/ganaderos-usan-tierra_0_324567681.html
- https://www4.elcomercio.com/2010-08-27/Noticias/Pais/Noticia-Principal/EC100827P16_TIERRAS
- https://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10399
- <http://clubensayos.com/Temas-Variados/IndustriaAlimentaria/111625.html>
- <https://www.rdf.net/linked-ecuador.doc>

- [https://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/embutidos/pdf/**carnes_all.pdf**](https://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/embutidos/pdf/carnes_all.pdf)
- [http://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/embutidos/pdf/ **carnes_all.pdf**](http://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/embutidos/pdf/carnes_all.pdf)
- <http://www.australian-meat.com/procesamiento-res>
- [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ cli.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cli.htm)
- <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

ANEXOS

ANEXO N# 1.1

Línea de Crédito Multisectorial Productivo	
Destino	Activo fijo: Incluye financiación de terrenos, bienes muebles e inmuebles y construcción. Capital de Trabajo: excluyendo gastos no operativos Asistencia técnica Construcción proyectos habitacionales
Beneficiario	Persona Natural o jurídica privada, o mixta legalmente establecida en el país.
Monto	Máximo USD 4 millones
Plazo	Activo fijo: 10 años Capital de trabajo: 3 años Asistencia técnica: 1 año
Tasa	Reajutable cada 90 días en base a la TPR
Amortización	A 30, 90 y 180 días
Garantías	Negociadas entre la IFI y el BF, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Fuente: Corporación de Fomento Nacional

Elaborador por la Corporación de Fomento Nacional extremas

ANEXO 1.2

Normas municipales de la instalación de una procesadora de carne

1. Solicitud dirigida al Alcalde
2. Informe general del predio
 - Escrituras
 - Ubicación
 - Plano respectivo que detalle todos los componentes.
Acercarse a lo expresado en el Registro Oficial
3. Certificado de que el predio no es té en mora (Registro de la Propiedad)
4. Certificado de no adeudar al Municipio
5. Acercarse a lo expresado en el Código de Salud
6. Acercarse a lo expresado en el Ley Orgánica del Ecuador

Fuente: Municipio del Cantón Quinindé –Informe de Requisitos Municipales.

Requisitos para registrar el RUC como sociedad privada ⁴⁴

- Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal
- Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil
- Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil
- Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías
- Copia de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- Original del certificado de votación
- Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro

⁴⁴ <http://www.sri.gov.ec>

- Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.
- Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción.

Requisito para el permiso del Cuerpo de Bombero

- Presentar una copia de RUC
- Presentar la Razón Social de la empresa
- Instalaciones eléctricas adecuadas
- Poseer extintor de incendios para la magnitud de las instalaciones
- Pasar la inspección de un miembro del cuerpo de Bombero

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Quinindé

ANEXO # 2.1

Encuesta para la implantación de una empresa de crianza y comercialización de carne de ganado bovino

Marque con una x la opción que para usted más se adapte a la pregunta.

1 ¿Qué tan importante para es para usted, el valor nutricional de los alimento?

Muy Importante () Poco importante () Indiferente ()
)

2 ¿Qué tipo de carne es la más consumida en su hogar?

Res () Pollo () Cerdo () Pescado ()
)

3 ¿Cuántas veces consume carne de res a la semana?

1 vez () 2 veces () 3 veces
()

4 veces () Mas de 5 veces ()

4 ¿Cuál es el factor clave a la hora de escoger la carne la carne de res, que va adquirir?

Precio () Calidad () Presentación
()

Valor nutricional () Sabor () Otros ()

5 ¿Cuánto paga actualmente por una libra de carne de res?

\$1.70 () \$1.80 () \$1.90 ()
\$2.00 () Más de \$2.10 ()

6 ¿Cuál de los diferentes cortes de res es el que más consume usted?

Lomo () Malaya(falda) () Bola () Costilla
() Otros () Indiferente ()

7 ¿En qué establecimiento normalmente usted adquiere la carne res?

Mini mercados ()

Tercenas ()

Mercado municipal ()

Si su respuesta es tercenass o Mercado Municipal conteste la pregunta 8, en caso contrario responda continúe con la pregunta 9

8¿Conoce usted los procesos de faenamamiento que se utilizan en el camal municipal de Quinindé?

Si ()

No ()

9¿Está conforme con los servicios que brinda el camal municipal?

Si ()

No ()

Si es comerciante de carne llene este espacio

10) ¿Cuántas libras de carne de res vende semanalmente?

Menos de 70 ()

Entre 70 y 130 ()

Más de 130 ()

11¿su proveedor le da crédito o paga de contado?

Crédito ()

Contado ()

Si su respuesta es pago a crédito conteste la siguiente pregunta, en caso contrario responda la pregunta 13

12 ¿Cuántos días de plazo le da su proveedor?

Hasta 15 días ()

Hasta 30 días ()

Mas de 45 días ()

13 ¿Cuánto paga por la libra de carne de res?

\$0.90 ()

\$1.00 ()

\$1.10 ()

14¿Su proveedor le deja la carne en su local?

Si ()

No ()

**ANEXO 7.1
ANÁLISIS DE RIESGO**

**AÑO 1
ANÁLISIS DE RIESGO CON APALANCAMIENTO**

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	269.781	80.934	8.321	69.237.156	20.771.147
Normal	0,50	257.894	128.947	-3.566	12.717.029	6.358.514
Pesimista	0,20	257.894	51.579	-3.566	12.717.029	2.543.406
TOTAL			261.460		94.671.214	29.673.067

Desviación estandar 5.447

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
261.460	68,00%	266.908	256.013

ANÁLISIS DE RIESGO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	381.279	114.384	119.818	14.356.414.788	4.306.924.436
Normal	0,50	369.009	184.505	107.549	11.566.745.419	5.783.372.709
Pesimista	0,20	369.009	73.802	107.549	11.566.745.419	2.313.349.084
TOTAL			372.690			12.403.646.229

Desviación estandar 111.372

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
372.690	68,00%	484.062	261.318

ANEXO 7.1

**AÑO 2
ANÁLISIS DE RIESGO CON APALANCAMIENTO**

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	305.023	91.507	43.563	1.897.693.504	569.308.051
Normal	0,50	276.507	138.254	15.047	226.410.278	113.205.139
Pesimista	0,20	264.772	52.954	3.311	10.964.528	2.192.906
TOTAL			282.715			684.706.096

Desviación estandar 26.167

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
282.715	68,00%	308.882	256.548

ANÁLISIS DE RIESGO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	420.465	126.139	159.004	25.282.415.201	7.584.724.560
Normal	0,50	391.553	195.777	130.093	16.924.152.090	8.462.076.045
Pesimista	0,20	379.818	75.964	118.357	14.008.425.959	2.801.685.192
TOTAL			397.880			18.848.485.797

Desviación estandar 137.290

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
397.880	68,00%	535.169	260.590

ANEXO 7.1

AÑO 3

ANÁLISIS DE RIESGO CON APALANCAMIENTO

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	346.215	103.864	84.755	7.183.340.551	2.155.002.165
Normal	0,50	297.424	148.712	35.964	1.293.389.284	646.694.642
Pesimista	0,20	272.261	54.452	10.800	116.650.011	23.330.002
TOTAL			307.029			2.825.026.809

Desviacion estandar 53.151

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
307.029	68%	360.180	253.878

ANÁLISIS DE RIESGO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	466.067	139.820	204.606	41.863.722.167	12.559.116.650
Normal	0,50	416.865	208.432	155.404	24.150.485.146	12.075.242.573
Pesimista	0,20	391.701	78.340	130.241	16.962.719.452	3.392.543.890
TOTAL			426.593			28.026.903.113

Desviacion estandar 167.412

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
426.593	68,00%	594.005	259.180

ANEXO 7.1

AÑO 4

ANÁLISIS DE RIESGO CON APALANCAMIENTO

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	516.044	154.813	254.584	64.812.858.600	19.443.857.580
Normal	0,50	443.440	221.720	181.980	33.116.624.793	16.558.312.397
Pesimista	0,20	403.660	80.732	142.200	20.220.888.938	4.044.177.788
TOTAL			457.265			40.046.347.764

Desviacion estandar 200.116

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
457.265	68,00%	657.381	257.150

ANÁLISIS DE RIESGO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	516.044	154.813	254.584	64.812.858.600	19.443.857.580
Normal	0,50	443.440	221.720	181.980	33.116.624.793	16.558.312.397
Pesimista	0,20	403.660	80.732	142.200	20.220.888.938	4.044.177.788
TOTAL			457.265			40.046.347.764

Desviacion estandar 200.116

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
457.265	68,00%	657.381	257.150

ANEXO 7.1

AÑO 5

ANÁLISIS DE RIESGO CON APALANCAMIENTO

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	724.791	217.437	463.330	214.674.977.437	64.402.493.231
Normal	0,50	618.142	309.071	356.681	127.221.488.496	63.610.744.248
Pesimista	0,20	557.549	111.510	296.089	87.668.593.871	17.533.718.774
TOTAL			638.018			145.546.956.253

Desviacion estandar 381.506

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
638.018	68,00%	1.019.524	256.512

ANÁLISIS DE RIESGO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIOS	PROBABILIDAD	VALOR FUJO DE C	FACTOR	DESVIACIÓN	DESVIACIÓN CUADR	PRODUCTO
Optimista	0,30	724.791	217.437	463.330	214.674.977.437	64.402.493.231
Normal	0,50	618.142	309.071	356.681	127.221.488.496	63.610.744.248
Pesimista	0,20	557.549	111.510	296.089	87.668.593.871	17.533.718.774
TOTAL			638.018			145.546.956.253

Desviacion estandar 381.506

RENDIMIENTO ESPERADO	PROBABILIDAD	LIMITE SUPERIOS	LIMITE INFERIOR
638.018	68,00%	1.019.524	256.512

ANEXO 8.1 ESTRUCTURA DE CAPITAL

PROYECTO CON APALANCAMIENTO

ESCENARIO OPTIMISTA

FUENTE	VALOR	%
Crédito	310.736	70%
Capital Propio	133.173	30%
TOTAL	443.909	100%

PROYECTO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIO OPTIMISTA

FUENTE	VALOR	%
Crédito	0,00	0%
Capital Propio	443.909	100%
TOTAL	443.909	100%

ESCENARIO NORMAL

FUENTE	VALOR	%
Crédito	309.671	70%
Capital Propio	132.716	30%
TOTAL	442.387	100%

ESCENARIO NORMAL

FUENTE	VALOR	%
Crédito	0,00	0%
Capital Propio	442.387	100%
TOTAL	442.387	100%

ESCENARIO PESIMISTA

FUENTE	VALOR	%
Crédito	309.671	70%
Capital Propio	132.716	30%
TOTAL	442.387	100%

ESCENARIO PESIMISTA

FUENTE	VALOR	%
Crédito	0,00	0%
Capital Propio	442.387	100%
TOTAL	442.387	100%

ANEXO 8.2
PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPO PARA LA EMPRESA

Requerimiento de Equipos y Herramientas para el Engorde del Ganado			
Cantidad	Descripción	P Unitario	Total
Herramientas			
1	Pistola para inyección	160	160
2	Juegos de agujas para inyección	30	60
2	Pistolas neumáticas	90	180
12	Mandiles reforzados de plástico	20	240
4	Tinas 750 cm	40	160
24	Tinas grandes de 250 cm3	15	360
7	Ganchos	10	70
8	Cuchillos	20	160
Total			1.390
Equipos			
1	Bomba de agua a presión	150	150
2	Cierras eléctricas para los cortes de huesos	100	200
1	Empacadora	550	550
1	Cuarto de congelación	100.000	10.000
2	Split para el área de Cortes y empaque	1.000	2.000
1	Horno incinerador	500	500
Total			13.400
Vehiculo			
1	Camioneta para trasladar materiales	20.000	20.000
Total			20.000

Requerimiento de Equipos y Herramientas para la Comercialización de la Carne

Cantidad	Descripción	P Unitario	Total
Equipos			
2	Refrigeradores vitrinas para el local	700	1.400
10	Refrigeradores para distribuidores autorizados	700	7.000
1	Registradora	350	350
1	Aire Acondicionado Split para el local de comercio	1.000	1.000
Total			9.750
Muebles			
2	Sillones para la sala de espera	200	400
Vehiculo			
1	Furgoneta con refrigeración	22.000	22.000
Total			22.000

Requerimiento de Equipo Gerencial

Cantidad	Descripción	P Unitario	Total
Equipos			
3	Equipos de computación	400	1.200
Muebles			
3	Escritorios con sillas incluidas	120	360
3	Anaqueles para archivos	220	660
1	Juego de sala	1.000	1.000
Total			2.020

**ANEXO 8.3
DEPRECIACIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA**

Requerimiento de Equipos y Herramientas para el Engorde del Ganado									
Unidades	Descripcion	Valor	Total	Años	1	2	3	4	5
Equipos									
1	Bomba de agua a presión	150	150	10	15	15	15	15	15
2	Cierras eléctricas para los cortes de huesos	100	200	10	20	20	20	20	20
1	Empacadora al vacío	550	550	10	55	55	55	55	55
1	Cuarto de congelación	10.000	10.000	10	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
2	Split para el área de Cortes y empaque	1.000	2.000	10	200	200	200	200	200
1	Horno incinerador	500	500	10	50	50	50	50	50
1	Camioneta para trasladar materiales	20.000	20.000	5	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
1	Planta de procesamiento	70.000	70.000	20	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
2	Refrigeradores vitrinas para el local de la planta	700	1.400	10	140	140	140	140	140
10	Refrigeradores para nuestros distribuidores autori	700	7.000	10	700	700	700	700	700
1	Equipo de computación y una Maquina registrado	350	350	5	70	70	70	70	70
1	Aire Acondicionado Split para el local de comercia	1.000	1.000	10	100	100	100	100	100
2	Sillones para la sala de espera	200	400	10	40	40	40	40	40
1	Furgoneta con refrigeración para el traslado de la	22.000	22.000	5	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400
3	Equipos de computación	400	1.200	3	400	400	400	-	-
3	Escritorios con sillas incluidas	120	360	10	36	36	36	36	36
3	Anaqueles para archivos	220	660	10	66	66	66	66	66
1	Juego de sala	1.000	1.000	10	100	100	100	100	100
TOTAL					14.892	14.892	14.892	14.492	14.492

AMORTIZACIONES

Descripcion	Valor	Total	Años	1	2	3	4	5
Gastos de Constitucion		1.200	3	400	400	400	-	-
TOTAL				400	400	400	-	-

ANEXO 8.4 COSTO DE VENTAS

ESCENARIO OPTIMISTA

Descripción	Costo U.	1	2	3	4	5
CARNE PRIMERA	0,65	52.650	57.915	63.707	70.077	77.085
CARNE SEGUNDA	0,65	131.625	144.788	159.266	175.193	192.712
CARNE TERCERA	0,65	78.975	86.873	95.560	105.116	115.627
TOTAL		263.250	289.575	318.533	350.386	385.424

ESCENARIO NORMAL

Descripción	Costo U.	1	2	3	4	5
CARNE PRIMERA	0,65	50.544	53.577	56.791	60.199	63.811
CARNE SEGUNDA	0,65	126.360	133.942	141.978	150.497	159.527
CARNE TERCERA	0,65	75.816	80.365	85.187	90.298	95.716
TOTAL		252.720	267.883	283.956	300.994	319.053

ESCENARIO PESIMISTA

Descripción	Costo U.	1	2	3	4	5
CARNE PRIMERA	0,65	50.544	52.060	53.622	55.231	56.888
CARNE SEGUNDA	0,65	126.360	130.151	134.055	138.077	142.219
CARNE TERCERA	0,65	75.816	78.090	80.433	82.846	85.332
TOTAL		252.720	260.302	268.111	276.154	284.439

COSTO DE LA UNA LIBRA DE CARNE

DETALLE	TOTAL
Compra del anim	0,50
Sal	0,05
Vacuna	0,10
TOTAL	0,65

0,65

ANEXO 8.5
GASTOS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA

Descripción	1	2	3	4	5
GASTOS OPERACIONALES	40.707	41.853	43.033	44.248	45.499
Sueldo y Carga Sociales de personal	39.507	40.629	41.784	42.975	44.200
Suministros de limpieza	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
GASTOS ADMINISTRATIVOS	25.483	26.156	26.849	27.561	28.294
Sueldo y Carga Sociales de personal	19.973	20.557	21.158	21.777	22.414
Mantenimiento de Equipo de Computación	120	121	124	126	129
Internet	250	255	260	265	271
Teléfono	700	714	728	743	758
Agua	240	245	250	255	260
Imprevistos	500	510	520	531	541
Luz	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598
Suministros de Oficina	300	306	312	318	325
Capacitación	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
GASTOS VENTAS	19.151	19.600	20.062	20.538	21.028
Sueldo y Carga Sociales de personal	15.486	15.935	16.397	16.873	17.363
Marketing	3.665	3.665	3.665	3.665	3.665
TOTAL	85.341	87.608	89.943	92.347	94.822

GASTOS ANUALES ESCENARIO NORMAL

Descripción	1	2	3	4	5
GASTOS OPERACIONALES	40.707	41.467	42.242	43.032	43.838
Sueldo y Carga Sociales de personal	39.507	40.255	41.018	41.796	42.590
Suministros de limpieza	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
GASTOS ADMINISTRATIVOS	25.483	25.917	26.360	26.810	27.269
Sueldo y Carga Sociales de personal	19.973	20.362	20.759	21.164	21.576
Mantenimiento de Equipo de Computación	120	121	122	124	125
Internet	250	253	255	258	260
Teléfono	700	707	714	721	728
Agua	240	242	245	247	250
Imprevistos	500	505	510	515	520
Luz	2.400	2.424	2.448	2.473	2.497
Suministros de Oficina	300	303	306	309	312
Capacitación	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
GASTOS VENTAS	11.408	11.558	11.710	11.866	12.025
Sueldo y Carga Sociales de personal	7.743	7.893	8.045	8.201	8.360
Marketing	3.665	3.665	3.665	3.665	3.665
TOTAL	77.598	78.942	80.312	81.708	83.132

ANEXO 8.5
GASTOS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA

Descripción	1	2	3	4	5
GASTOS OPERACIONEALES	40.707	41.461	42.230	43.014	43.814
Sueldo y Carga Sociales de personal	39.507	40.255	41.018	41.796	42.590
Suministros de limpieza	1.200	1.206	1.212	1.218	1.224
GASTOS ADMINISTRATIVOS	25.483	25.895	26.314	26.742	27.177
Sueldo y Carga Sociales de personal	19.973	20.362	20.759	21.164	21.576
Mantenimiento de Equipo de Computación	120	121	121	122	122
Internet	250	251	253	254	255
Teléfono	700	704	707	711	714
Agua	240	241	242	244	245
Imprevistos	500	503	505	508	510
Luz	2.400	2.412	2.424	2.436	2.448
Suministros de Oficina	300	302	303	305	306
Capacitación	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
GASTOS VENTAS	11.408	11.558	11.710	11.866	12.025
Sueldo y Carga Sociales de personal	7.743	7.893	8.045	8.201	8.360
Marketing	3.665	3.665	3.665	3.665	3.665
TOTAL	77.598	78.913	80.254	81.621	83.015

MARKETING

Material	1	2	3	4	5
Volantes en papel couche a 15 X 20	200	200	200	200	200
Dípticos en papel couche a full color	180	180	180	180	180
Stand en la feria de ganadería	300	300	300	300	300
Brochures	375	375	375	375	375
Mantenimiento pagina Web	360	360	360	360	360
Anuncios en televisión (plan platino)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Anuncios de periódico (8X 5)	750	750	750	750	750
TOTAL	3.665	3.665	3.665	3.665	3.665

**ANEXO 8.6
CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO**

ESCENARIO OPTIMISTA

ANOS	0	1	2	3	4	5
30 DIAS DE COSTOS Y GASTOS OP.						
GASTOS Y COSTOS OPERATIVOS LIQUIDOS POR AÑO		348.591	377.183	408.476	442.733	480.246
GASTOS Y COSTOS OPERATIVOS LIQUIDOS DE 1 MES		29.049	31.432	34.040	36.894	40.021
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-29.049					
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						53.344
VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-2.383	-2.608	-2.855	-3.126

ESCENARIO NORMAL

ANOS	0	1	2	3	4	5
30 DIAS DE COSTOS Y GASTOS OP.						
GASTOS Y COSTOS OPERATIVOS LIQUIDOS POR AÑO		330.318	346.825	364.268	382.702	402.185
GASTOS Y COSTOS OPERATIVOS LIQUIDOS DE 1 MES		27.527	28.902	30.356	31.892	33.515
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-27.527					
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						46.188
VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-1.376	-1.454	-1.536	-1.624

ESCENARIO PESIMISTA

ANOS	0	1	2	3	4	5
30 DIAS DE COSTOS Y GASTOS OP.						
GASTOS Y COSTOS OPERATIVOS LIQUIDOS POR AÑO		330.318	339.215	348.365	357.775	367.454
GASTOS Y COSTOS OPERATIVOS LIQUIDOS DE 1 MES		27.527	28.268	29.030	29.815	30.621
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-27.527					
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						41.263
VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-741	-762	-784	-807

ANEXO 8.7

INVERSIÓN INICIAL ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	TOTAL
GASTOS PRE OPERACIONALES	7.390
Herramientas en General	1.390
Publicidad	500
Siembra de Pasto	5.500
INVENTARIO	67.500
Reses	67.500
ACTIVOS FIJOS	338.770
Muebles y Enseres	2.420
Equipos de operación	23.150
Equipos de Computación	1.200
Terreno	200.000
Construccion	70.000
Vehículo	42.000
FONDO DE OPERACIÓN	29.049
Capital de trabajo	29.049
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	1.200
Gastos de Constitución y Organización	1.200
TOTAL DE LA INVERSIÓN	443.909

INVERSIÓN INICIAL ESCENARIO NORMAL

DETALLE	TOTAL
GASTOS PRE-OPERACIONALES	7.390
Herramientas en General	1.390
Publicidad	500
Siembra de Pasto	5.500
INVENTARIO	67.500
Reses	67.500
ACTIVOS FIJOS	338.770
Muebles y Enseres	2.420
Equipos de Operación	23.150
Equipos de Computación	1.200
Terreno	200.000
Construccion	70.000
Vehículo	42.000
FONDO DE OPERACIÓN	27.527
Capital de trabajo	27.527
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	1.200
Gastos de Constitución y Organización	1.200
TOTAL DE LA INVERSIÓN	442.387

ANEXO 8.7

INVERSIÓN INICIAL ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE	TOTAL
GASTOS PRE-OPERATIVOS	7.390
Herramientas en General	1.390
Publicidad	500
Siembra de Pasto	5.500
INVENTARIOS	67.500
Reses	67.500
ACTIVOS FIJOS	338.770
Muebles y Enseres	2.420
Equipos de Operación	23.150
Equipos de Computación	1.200
Terreno	200.000
Construccion	70.000
Vehículo	42.000
FONDO DE OPERACIÓN	27.527
Capital de trabajo	27.527
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	1.200
Gastos de Constitución y Organización	1.200
TOTAL DE LA INVERSIÓN	442.387

ANEXO 8.8
PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA
VENTAS A TERCENAS

UNIDADES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	77.760	85.536	94.090	103.499	113.848
CARNE DE SEGUNDA	194.400	213.840	235.224	258.746	284.621
CARNE DE TERCERA	116.640	128.304	141.134	155.248	170.773
TOTAL	388.800	427.680	470.448	517.493	569.242

VALORES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	163.296	179.626	197.588	217.347	239.082
CARNE DE SEGUNDA	349.920	384.912	423.403	465.744	512.318
CARNE DE TERCERA	192.456	211.702	232.872	256.159	281.775
TOTAL	705.672	776.239	853.863	939.249	1.033.174

VENTAS DE LOCAL

UNIDADES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	19.440	21.384	23.522	25.875	28.462
CARNE DE SEGUNDA	48.600	53.460	58.806	64.687	71.155
CARNE DE TERCERA	29.160	32.076	35.284	38.812	42.693
TOTAL	97.200	106.920	117.612	129.373	142.311

VALORES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	52.488	57.737	63.510	69.862	76.848
CARNE DE SEGUNDA	121.500	133.650	147.015	161.717	177.888
CARNE DE TERCERA	58.320	64.152	70.567	77.624	85.386
TOTAL	232.308	255.539	281.093	309.202	340.122

VENTAS TOTALES

Descripción	1	2	3	4	5
VENTAS TERCENAS	705.672	776.239	853.863	939.249	1.033.174
VENTAS LOCALES	232.308	255.539	281.093	309.202	340.122
TOTAL	937.980	1.031.778	1.134.956	1.248.451	1.373.297

ANEXO 8.9
PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO NORMAL
VENTAS A TERCENAS

UNIDADES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	74.650	79.129	83.876	88.909	94.243
CARNE DE SEGUNDA	186.624	197.821	209.691	222.272	235.609
CARNE DE TERCERA	111.974	118.693	125.814	133.363	141.365
TOTAL	373.248	395.643	419.381	444.544	471.217

VALORES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	156.764	166.170	176.140	186.709	197.911
CARNE DE SEGUNDA	335.923	356.079	377.443	400.090	424.095
CARNE DE TERCERA	184.758	195.843	207.594	220.049	233.252
TOTAL	677.445	718.092	761.177	806.848	855.259

VENTAS DE LOCAL

UNIDADES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	18.662	19.782	20.969	22.227	23.561
CARNE DE SEGUNDA	46.656	49.455	52.423	55.568	58.902
CARNE DE TERCERA	27.994	29.673	31.454	33.341	35.341
TOTAL	93.312	98.911	104.845	111.136	117.804

VALORES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	50.388	53.412	56.616	60.013	63.614
CARNE DE SEGUNDA	116.640	123.638	131.057	138.920	147.255
CARNE DE TERCERA	55.987	59.346	62.907	66.682	70.683
TOTAL	223.016	236.397	250.580	265.615	281.552

VENTAS TOTALES

Descripción	1	2	3	4	5
VENTAS TERCENAS	677.445	718.092	761.177	806.848	855.259
VENTAS LOCALES	223.016	236.397	250.580	265.615	281.552
TOTAL	900.461	954.488	1.011.758	1.072.463	1.136.811

ANEXO 8.10
PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA
VENTAS A TERCENAS

UNIDADES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	74.650	76.889	79.196	81.572	84.019
CARNE DE SEGUNDA	186.624	192.223	197.989	203.929	210.047
CARNE DE TERCERA	111.974	115.334	118.794	122.357	126.028
TOTAL	373.248	384.445	395.979	407.858	420.094

VALORES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	156.764	161.467	166.311	171.300	176.439
CARNE DE SEGUNDA	335.923	346.001	356.381	367.072	378.085
CARNE DE TERCERA	184.758	190.300	196.010	201.890	207.946
TOTAL	677.445	697.768	718.702	740.263	762.470

VENTAS DE LOCAL

UNIDADES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	18.662	19.222	19.799	20.393	21.005
CARNE DE SEGUNDA	46.656	48.056	49.497	50.982	52.512
CARNE DE TERCERA	27.994	28.833	29.698	30.589	31.507
TOTAL	93.312	96.111	98.995	101.965	105.023

VALORES

Descripción	1	2	3	4	5
CARNE DE PRIMERA	50.388	51.900	53.457	55.061	56.713
CARNE DE SEGUNDA	116.640	120.139	123.743	127.456	131.279
CARNE DE TERCERA	55.987	57.667	59.397	61.179	63.014
TOTAL	223.016	229.706	236.597	243.695	251.006

VENTAS TOTALES

Descripción	1	2	3	4	5
VENTAS TERCENAS	677.445	697.768	718.702	740.263	762.470
VENTAS LOCALES	223.016	229.706	236.597	243.695	251.006
TOTAL	900.461	927.475	955.299	983.958	1.013.477

ANEXO 8.11
ESTADO DE RESULTADO CON APALANCAMIENTO
ESCENARIO OPTIMISTA

ANOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS		937.980	1.031.778	1.134.956	1.248.451	1.373.297
- COSTO DE VENTAS		-263.250	-289.575	-318.533	-350.386	-385.424
MARGEN BRUTO EN VENTAS		674.730	742.203	816.423	898.066	987.872
- GASTOS GENERALES		-100.633	-102.900	-105.235	-106.839	-109.314
GASTOS ADMINISTRATIVOS		25.483	26.156	26.849	27.561	28.294
GASTOS DE DEPRECIACIÓN		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
GASTOS DE AMORTIZACIÓN		400	400	400	-	-
GASTOS DE VENTA		19.151	19.600	20.062	20.538	21.028
GASTOS OPERACIONALES		40.707	41.853	43.033	44.248	45.499
UTILIDAD OPERATIVA (SIN IMPUESTOS)		574.097	639.303	711.188	791.226	878.558
GASTOS FINANCIEROS		-30.161	-19.280	-7.115	-	-
INTERESES		30.161	19.280	7.115	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		543.935	620.023	704.073	791.226	878.558
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-81.590	-93.003	-105.611	-118.684	-131.784
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA		462.345	527.019	598.462	672.542	746.774
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-115.586	-131.755	-149.616	-168.136	-186.694
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		346.759	395.265	448.847	504.407	560.081

ANEXO 8.11
ESTADO DE RESULTADO CON APALANCAMIENTO
ESCENARIO NORMAL

ANOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS		900.461	954.488	1.011.758	1.072.463	1.136.811
- COSTO DE VENTAS		-252.720	-267.883	-283.956	-300.994	-319.053
MARGEN BRUTO EN VENTAS		647.741	686.605	727.802	771.470	817.758
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.234	-95.604	-96.200	-97.624
GASTOS ADMINISTRATIVOS		25.483	25.917	26.360	26.810	27.269
GASTOS DE DEPRECIACIÓN		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
GASTOS DE AMORTIZACIÓN		400	400	400	-	-
GASTOS DE VENTA		11.408	11.558	11.710	11.866	12.025
GASTOS OPERACIONALES		40.707	41.467	42.242	43.032	43.838
UTILIDAD OPERATIVA (SIN IMPUESTOS)		554.850	592.371	632.198	675.269	720.134
GASTOS FINANCIEROS		-30.058	-19.214	-7.091	-	-
INTERESES		30.058	19.214	7.091	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		524.793	573.158	625.107	675.269	720.134
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-78.719	-85.974	-93.766	-101.290	-108.020
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA		446.074	487.184	531.341	573.979	612.114
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-111.518	-121.796	-132.835	-143.495	-153.028
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		334.555	365.388	398.506	430.484	459.085

ANEXO 8.11
ESTADO DE RESULTADO CON APALANCAMIENTO
ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS		900.461	927.475	955.299	983.958	1.013.477
- COSTO DE VENTAS		-252.720	-260.302	-268.111	-276.154	-284.439
MARGEN BRUTO EN VENTAS		647.741	667.173	687.188	707.804	729.038
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.205	-95.546	-96.113	-97.507
GASTOS ADMINISTRATIVOS		25.483	25.895	26.314	26.742	27.177
GASTOS DE DEPRECIACIÓN		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
GASTOS DE AMORTIZACIÓN		400	400	400	-	-
GASTOS DE VENTA		11.408	11.558	11.710	11.866	12.025
GASTOS OPERACIONALES		40.707	41.461	42.230	43.014	43.814
UTILIDAD OPERATIVA (SIN IMPUESTOS)		554.850	572.968	591.642	611.691	631.531
GASTOS FINANCIEROS		-30.058	-19.214	-7.091	-	-
INTERESES		30.058	19.214	7.091	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		524.793	553.754	584.552	611.691	631.531
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-78.719	-83.063	-87.683	-91.754	-94.730
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA		446.074	470.691	496.869	519.937	536.801
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-111.518	-117.673	-124.217	-129.984	-134.200
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		334.555	353.018	372.652	389.953	402.601

ANEXO 8.11
ESTADO DE RESULTADO SIN APALANCAMIENTO
ESCENARIO OPTIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS		937.980	1.031.778	1.134.956	1.248.451	1.373.297
- COSTO DE VENTAS		-263.250	-289.575	-318.533	-350.386	-385.424
MARGEN BRUTO EN VENTAS		674.730	742.203	816.423	898.066	987.872
- GASTOS GENERALES		-100.633	-102.900	-105.235	-106.839	-109.314
GASTOS ADMINISTRATIVOS		25.483	26.156	26.849	27.561	28.294
GASTOS DE DEPRECIACIÓN		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
GASTOS DE AMORTIZACIÓN		400	400	400	-	-
GASTOS DE VENTA		19.151	19.600	20.062	20.538	21.028
GASTOS OPERACIONALES		40.707	41.853	43.033	44.248	45.499
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		574.097	639.303	711.188	791.226	878.558
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-86.114	-95.895	-106.678	-118.684	-131.784
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA		487.982	543.407	604.510	672.542	746.774
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-121.996	-135.852	-151.127	-168.136	-186.694
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		365.987	407.555	453.382	504.407	560.081

ANEXO 8.11
ESTADO DE RESULTADO SIN APALANCAMIENTO
ESCENARIO NORMAL

ANOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS		900.461	954.488	1.011.758	1.072.463	1.136.811
- COSTO DE VENTAS		-252.720	-267.883	-283.956	-300.994	-319.053
MARGEN BRUTO EN VENTAS		647.741	686.605	727.802	771.470	817.758
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.234	-95.604	-96.200	-97.624
GASTOS ADMINISTRATIVOS		25.483	25.917	26.360	26.810	27.269
GASTOS DE DEPRECIACIÓN		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
GASTOS DE AMORTIZACIÓN		400	400	400	-	-
GASTOS DE VENTA		11.408	11.558	11.710	11.866	12.025
GASTOS OPERACIONALES		40.707	41.467	42.242	43.032	43.838
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		554.850	592.371	632.198	675.269	720.134
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-83.228	-88.856	-94.830	-101.290	-108.020
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA		471.623	503.516	537.368	573.979	612.114
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-117.906	-125.879	-134.342	-143.495	-153.028
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		353.717	377.637	403.026	430.484	459.085

ANEXO 8.11
ESTADO DE RESULTADO SIN APALANCAMIENTO
ESCENARIO PESIMISTA

ANOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS		900.461	927.475	955.299	983.958	1.013.477
- COSTO DE VENTAS		-252.720	-260.302	-268.111	-276.154	-284.439
MARGEN BRUTO EN VENTAS		647.741	667.173	687.188	707.804	729.038
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.205	-95.546	-96.113	-97.507
GASTOS ADMINISTRATIVOS		25.483	25.895	26.314	26.742	27.177
GASTOS DE DEPRECIACIÓN		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
GASTOS DE AMORTIZACIÓN		400	400	400	-	-
GASTOS DE VENTA		11.408	11.558	11.710	11.866	12.025
GASTOS OPERACIONALES		40.707	41.461	42.230	43.014	43.814
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		554.850	572.968	591.642	611.691	631.531
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-83.228	-85.945	-88.746	-91.754	-94.730
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA		471.623	487.023	502.896	519.937	536.801
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-117.906	-121.756	-125.724	-129.984	-134.200
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		353.717	365.267	377.172	389.953	402.601

ANEXO 8.12
FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO
ESCENARIO OPTIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		937.980	1.031.778	1.134.956	1.248.451	1.373.297
- COSTO DE VENTAS		-263.250	-289.575	-318.533	-350.386	-385.424
MARGEN BRUTO EN VENTAS		674.730	742.203	816.423	898.066	987.872
- GASTOS GENERALES		-100.633	-102.900	-105.235	-106.839	-109.314
- GASTOS FINANCIEROS		-30.161	-19.280	-7.115	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		543.935	620.023	704.073	791.226	878.558
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-81.590	-93.003	-105.611	-118.684	-131.784
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-115.586	-131.755	-149.616	-168.136	-186.694
UTILIDAD NETA		346.759	395.265	448.847	504.407	560.081
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		362.051	410.557	464.139	518.899	574.573
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-2.383	-2.608	-2.855	-3.126
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		362.051	408.174	461.531	516.044	571.447
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION	-1.200					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-29.049					
PRESTAMO	310.736					
AMORTIZACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		-92.270	-103.151	-115.316		
RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						53.344
VALOR RESIDUAL						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-133.173	-92.270	-103.151	-115.316	0
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-133.173	269.781	305.023	346.215	516.044

CO	19%
VAN	\$ 903.729
TIR	218%

ANEXO 8.12
FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO
ESCENARIO NORMAL

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		900.461	954.488	1.011.758	1.072.463	1.136.811
- COSTO DE VENTAS		-252.720	-267.883	-283.956	-300.994	-319.053
MARGEN BRUTO EN VENTAS		647.741	686.605	727.802	771.470	817.758
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.234	-95.604	-96.200	-97.624
- GASTOS FINANCIEROS		-30.058	-19.214	-7.091	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		524.793	573.158	625.107	675.269	720.134
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-78.719	-85.974	-93.766	-101.290	-108.020
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-111.518	-121.796	-132.835	-143.495	-153.028
UTILIDAD NETA		334.555	365.388	398.506	430.484	459.085
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		349.847	380.680	413.798	444.976	473.577
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-1.376	-1.454	-1.536	-1.624
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		349.847	379.304	412.344	443.440	471.954
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	-1.200					
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	-27.527					
PRESTAMO	309.671					
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		-91.953	-102.797	-114.920	-	-
RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						46.188
VALOR RESIDUAL						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-132.716	-91.953	-102.797	-114.920	0
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-132.716	257.894	276.507	297.424	443.440

CO	19%
VAN	\$ 786.487
TIR	204%

ANEXO 8.12
FLUJO DE FONDO CON APALANCAMIENTO
ESCENARIO PESIMISTA

ANOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		900.461	927.475	955.299	983.958	1.013.477
- COSTO DE VENTAS		-252.720	-260.302	-268.111	-276.154	-284.439
MARGEN BRUTO EN VENTAS		647.741	667.173	687.188	707.804	729.038
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.205	-95.546	-96.113	-97.507
-GASTOS FINANCIEROS		-30.058	-19.214	-7.091	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		524.793	553.754	584.552	611.691	631.531
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-78.719	-83.063	-87.683	-91.754	-94.730
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-111.518	-117.673	-124.217	-129.984	-134.200
UTILIDAD NETA		334.555	353.018	372.652	389.953	402.601
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		349.847	368.310	387.944	404.445	417.093
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-741	-762	-784	-807
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		349.847	367.569	387.181	403.660	416.286
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-413.660				
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION		-1.200				
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO		-27.527				
PRESTAMO		309.671				
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		-91.953	-102.797	-114.920	-	-
RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						41.263
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-132.716	-91.953	-102.797	-114.920	141.263
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-132.716	257.894	264.772	272.261	557.549

CO	19%
VAN	\$ 728.968
TIR	200%

ANEXO 8.12
FLUJO DE FONDO CON APALANCAMIENTO
ESCENARIO PESIMISTA

ANOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		900.461	927.475	955.299	983.958	1.013.477
- COSTO DE VENTAS		-252.720	-260.302	-268.111	-276.154	-284.439
MARGEN BRUTO EN VENTAS		647.741	667.173	687.188	707.804	729.038
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.205	-95.546	-96.113	-97.507
-GASTOS FINANCIEROS		-30.058	-19.214	-7.091	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		524.793	553.754	584.552	611.691	631.531
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-78.719	-83.063	-87.683	-91.754	-94.730
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-111.518	-117.673	-124.217	-129.984	-134.200
UTILIDAD NETA		334.555	353.018	372.652	389.953	402.601
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		349.847	368.310	387.944	404.445	417.093
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-741	-762	-784	-807
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		349.847	367.569	387.181	403.660	416.286
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-413.660				
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION		-1.200				
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO		-27.527				
PRESTAMO		309.671				
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		-91.953	-102.797	-114.920	-	-
RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						41.263
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-132.716	-91.953	-102.797	-114.920	141.263
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-132.716	257.894	264.772	272.261	557.549

CO	19%
VAN	\$ 728.968
TIR	200%

ANEXO 8.12
FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO
ESCENARIO NORMAL

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		900.461	954.488	1.011.758	1.072.463	1.136.811
- COSTO DE VENTAS		-252.720	-267.883	-283.956	-300.994	-319.053
MARGEN BRUTO EN VENTAS		647.741	686.605	727.802	771.470	817.758
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.234	-95.604	-96.200	-97.624
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		554.850	592.371	632.198	675.269	720.134
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-83.228	-88.856	-94.830	-101.290	-108.020
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-117.906	-125.879	-134.342	-143.495	-153.028
UTILIDAD NETA		353.717	377.637	403.026	430.484	459.085
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		369.009	392.929	418.318	444.976	473.577
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-1.376	-1.454	-1.536	-1.624
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		369.009	391.553	416.865	443.440	471.954
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-413.660				
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION		-1.500				
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		-27.527				
RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						46.188
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-442.687	-	-	-	146.188
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-442.687	369.009	391.553	416.865	618.142
CO	19%					
VAN	\$ 732.304					
TIR	86%					

ANEXO 8.12
FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO
ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		900.461	927.475	955.299	983.958	1.013.477
- COSTO DE VENTAS		-252.720	-260.302	-268.111	-276.154	-284.439
MARGEN BRUTO EN VENTAS		647.741	667.173	687.188	707.804	729.038
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.205	-95.546	-96.113	-97.507
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		554.850	572.968	591.642	611.691	631.531
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-83.228	-85.945	-88.746	-91.754	-94.730
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-117.906	-121.756	-125.724	-129.984	-134.200
UTILIDAD NETA		353.717	365.267	377.172	389.953	402.601
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		369.009	380.559	392.464	404.445	417.093
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-741	-762	-784	-807
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		369.009	379.818	391.701	403.660	416.286
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-413.660				
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCIÓN		-1.200				
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		-27.527				
RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						41.263
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-442.387	-	-	-	141.263
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-442.387	369.009	379.818	391.701	557.549
CO	19%					
VAN	675.037					
TIR	83%					

ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD APALANCADO
ESCENARIO OPTIMISTA

ANOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		358.026	379.507	402.278	426.415	451.999
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA		7.420	7.865	8.337	8.838	9.368
CARNE DE SEGUNDA		18.551	19.664	20.843	22.094	23.420
CARNE DE TERCERA		11.130	11.798	12.506	13.256	14.052
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA		29.681	31.462	33.349	35.350	37.471
CARNE DE SEGUNDA		74.202	78.654	83.374	88.376	93.679
CARNE DE TERCERA		44.521	47.193	50.024	53.026	56.207
TOTAL LIBRAS		185.506	196.636	208.434	220.940	234.197
- COSTO DE VENTAS		-120.579	-127.813	-135.482	-143.611	-152.228
MARGEN BRUTO EN VENTAS		237.447	251.694	266.796	282.803	299.772
- GASTOS GENERALES		-100.633	-102.900	-105.235	-106.839	-109.314
- GASTOS FINANCIEROS		-30.161	-19.280	-7.115	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		106.652	129.514	154.445	175.964	190.457
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-15.998	-19.427	-23.167	-26.395	-28.569
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-30.663	-37.235	-44.403	-50.590	-54.757
PERDIDA O GANANCIA		59.992	72.852	86.875	98.980	107.132
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		75.284	88.144	102.167	113.472	121.624
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-2.383	-2.608	-2.855	-3.126
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		75.284	85.761	99.560	110.617	118.498
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION	-1.200					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	132.716					
PRESTAMO	310.736					
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		-92.270	-103.151	-115.316		
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						53.344
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		28.592	-92.270	-103.151	-115.316	153.344
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		28.592	-16.986	-17.390	-15.756	271.842
CPPC	19%					
VAN		\$ 135.937,18				

ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DESAPALANCADO
ESCENARIO OPTIMISTA

ANOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		411.689	436.390	462.573	490.328	519.747
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA U		8.532	9.044	9.587	10.162	10.772
CARNE DE SEGUNDA U		21.331	22.611	23.968	25.406	26.930
CARNE DE TERCERA U		12.799	13.567	14.381	15.243	16.158
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA U		34.130	36.177	38.348	40.649	43.088
CARNE DE SEGUNDA U		85.324	90.444	95.870	101.622	107.720
CARNE DE TERCERA U		51.194	54.266	57.522	60.973	64.632
TOTAL LIBRAS		213.310	226.109	239.675	254.056	269.299
- COSTO DE VENTAS		-138.652	-146.971	-155.789	-165.136	-175.044
MARGEN BRUTO EN VENTAS		273.037	289.419	306.784	325.191	344.703
- GASTOS GENERALES		674.730	742.203	816.423	898.066	987.872
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		947.767	1.031.622	1.123.208	1.223.257	1.332.575
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-142.165	-154.743	-168.481	-183.489	-199.886
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-272.483	-296.591	-322.922	-351.686	-383.115
UTILIDAD NETA		533.119	580.288	631.804	688.082	749.574
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		548.411	595.580	647.096	702.574	764.066
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-2.383	-2.608	-2.855	-3.126
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		548.411	593.197	644.489	699.719	760.939
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION	-1.200					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	132.716					
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						-
VALOR DE DESECHO						-807
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-282.144	-282.144	-282.144	-282.144	-807
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-282.144	548.411	593.197	644.489	699.719
CO	19%					
VAN		\$ 1.384.463,28				

ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DESAPALANCADO
ESCENARIO NORMAL

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		366.406	388.391	411.694	436.396	462.579
UNIDADES						
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA		7.594	8.050	8.533	9.044	9.587
CARNE DE SEGUNDA		18.985	20.124	21.331	22.611	23.968
CARNE DE TERCERA		11.391	12.074	12.799	13.567	14.381
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA		30.376	32.198	34.130	36.178	38.349
CARNE DE SEGUNDA		75.939	80.495	85.325	90.445	95.871
CARNE DE TERCERA		45.563	48.297	51.195	54.267	57.523
TOTAL LIBRAS DE CARNE		189.848	201.239	213.313	226.112	239.678
- COSTO DE VENTAS		-123.401	-130.805	-138.653	-146.973	-155.791
MARGEN BRUTO EN VENTAS		243.005	257.585	273.041	289.423	306.788
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.234	-95.604	-96.200	-97.624
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		150.115	163.352	177.437	193.223	209.164
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-22.517	-24.503	-26.616	-28.983	-31.375
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-31.899	-34.712	-37.705	-41.060	-44.447
UTILIDAD NETA		95.698	104.137	113.116	123.179	133.342
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO		110.990	119.429	128.408	137.671	147.834
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-1.376	-1.454	-1.536	-1.624
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		110.990	118.053	126.954	136.135	146.210
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCIÓN	-1.200					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-27.527					
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						46.188
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-442.387	-	-	-	146.188
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-442.387	110.990	118.053	126.954	292.398
CO	19%					
VAN	-0.00					

ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD APALANCADO
ESCENARIO NORMAL

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		320.332	339.552	359.925	381.521	404.412
UNIDADES						
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA		6.639	7.037	7.460	7.907	8.382
CARNE DE SEGUNDA		16.598	17.593	18.649	19.768	20.954
CARNE DE TERCERA		9.959	10.556	11.189	11.861	12.572
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA		26.556	28.149	29.838	31.629	33.526
CARNE DE SEGUNDA		66.390	70.373	74.596	79.072	83.816
CARNE DE TERCERA		39.834	42.224	44.758	47.443	50.290
TOTAL UNIDADES		165.975	175.934	186.490	197.679	209.540
- COSTO DE VENTAS		-107.884	-114.357	-121.218	-128.491	-136.201
MARGEN BRUTO EN VENTAS		212.448	225.195	238.707	253.029	268.211
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.234	-95.604	-96.200	-97.624
- GASTOS FINANCIEROS		-30.058	-19.214	-7.091	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		89.500	111.748	136.013	156.829	170.587
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-13.425	-16.762	-20.402	-23.524	-25.588
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-19.019	-23.746	-28.903	-33.326	-36.250
UTILIDAD NETA		57.056	71.239	86.708	99.978	108.749
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		72.348	86.531	102.000	114.470	123.241
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-1.376	-420	-447	-476
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		72.348	85.156	101.581	114.024	122.765
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCIÓN	-1.200					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-27.527					
PRESTAMO	309.671					
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		-91.953	-102.797	-114.920		
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						46.188
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-132.716	-91.953	-102.797	-114.920	146.188
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-132.716	-19.605	-17.642	-13.340	268.953
CO	19%					
VAN	\$ 0.00					

ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD APALANCADO
ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		344.832	365.523	387.455	410.703	435.346
UNIDADES						
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA		7.147	7.576	8.030	8.512	9.023
CARNE DE SEGUNDA		17.867	18.939	20.075	21.280	22.557
CARNE DE TERCERA		10.720	11.363	12.045	12.768	13.534
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA		28.587	30.302	32.120	34.048	36.090
CARNE DE SEGUNDA		71.468	75.756	80.301	85.119	90.226
CARNE DE TERCERA		42.881	45.453	48.181	51.071	54.136
TOTAL UNIDADES		178.669	189.389	200.752	212.797	225.565
- COSTO DE VENTAS		-116.135	-123.103	-130.489	-138.318	-146.617
MARGEN BRUTO EN VENTAS		228.697	242.420	256.966	272.385	288.729
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.205	-95.546	-96.113	-97.507
-GASTOS FINANCIEROS		-30.058	-19.214	-7.091	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		105.749	129.001	154.329	176.271	191.221
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-15.862	-19.350	-23.149	-26.441	-28.683
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-30.403	-37.088	-44.370	-50.678	-54.976
UTILIDAD NETA		59.484	72.563	86.810	99.153	107.562
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		74.776	87.855	102.102	113.645	122.504
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-741	-762	-784	-807
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		74.776	87.114	101.340	112.860	121.247
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-413.660				
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION		-1.200				
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		-27.527				
PRESTAMO		309.671				
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		-91.953	-102.797	-114.920		
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						41.263
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-132.716	-91.953	-102.797	-114.920	141.263
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-132.716	-17.177	-15.684	-13.581	262.510
CO						19%
VAN						0.00

ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DESAPALANCADO
ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		398.313	422.212	447.545	474.397	502.861
UNIDADES						
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA		8.255	8.751	9.276	9.832	10.422
CARNE DE SEGUNDA		20.638	21.876	23.189	24.580	26.055
CARNE DE TERCERA		12.383	13.126	13.913	14.748	15.633
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA		33.021	35.002	37.102	39.328	41.688
CARNE DE SEGUNDA		82.552	87.505	92.755	98.321	104.220
CARNE DE TERCERA		49.531	52.503	55.653	58.992	62.532
TOTAL UNIDADES		206.380	218.763	231.888	245.802	260.550
- COSTO DE VENTAS		-134.147	-142.196	-150.727	-159.771	-169.357
MARGEN BRUTO EN VENTAS		264.166	280.016	296.817	314.626	333.504
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.205	-95.546	-96.113	-97.507
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		171.276	185.811	201.271	218.513	235.996
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-25.691	-27.872	-30.191	-32.777	-35.399
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-49.242	-53.421	-57.865	-62.822	-67.849
UTILIDAD NETA		96.343	104.519	113.215	122.914	132.748
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		111.635	119.811	128.507	137.406	147.240
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-741	-762	-784	-807
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		111.635	119.069	127.744	136.621	146.433
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-413.660				
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION		-1.200				
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		-27.527				
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						41.263
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-442.387	-	-	-	141.263
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-442.387	111.635	119.069	127.744	287.696
CO						19%
VAN						-0.00

**ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD APALANCADO
ESCENARIO OPTIMISTA**

ANOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		358.026	379.507	402.278	426.415	451.999
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA		7.420	7.865	8.337	8.838	9.368
CARNE DE SEGUNDA		18.551	19.664	20.843	22.094	23.420
CARNE DE TERCERA		11.130	11.798	12.506	13.256	14.052
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA		29.681	31.462	33.349	35.350	37.471
CARNE DE SEGUNDA		74.202	78.654	83.374	88.376	93.679
CARNE DE TERCERA		44.521	47.193	50.024	53.026	56.207
TOTAL LIBRAS		185.506	196.636	208.434	220.940	234.197
- COSTO DE VENTAS		-120.579	-127.813	-135.482	-143.611	-152.228
MARGEN BRUTO EN VENTAS		237.447	251.694	266.796	282.803	299.772
- GASTOS GENERALES		-100.633	-102.900	-105.235	-106.839	-109.314
- GASTOS FINANCIEROS		-30.161	-19.280	-7.115	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		106.652	129.514	154.445	175.964	190.457
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-15.998	-19.427	-23.167	-26.395	-28.569
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-30.663	-37.235	-44.403	-50.590	-54.757
PERDIDA O GANANCIA		59.992	72.852	86.875	98.980	107.132
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		75.284	88.144	102.167	113.472	121.624
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-2.383	-2.608	-2.855	-3.126
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		75.284	85.761	99.560	110.617	118.498
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION	-1.200					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-29.049					
PRESTAMO	310.736					
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		-92.270	-103.151	-115.316		
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						53.344
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-133.173	-92.270	-103.151	-115.316	153.344
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-133.173	-16.986	-17.390	-15.756	271.842
CPPC	19%					
VAN	\$ -0.00					

**ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DESAPALANCADO
ESCENARIO OPTIMISTA**

ANOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		411.689	436.390	462.573	490.328	519.747
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA U		8.532	9.044	9.587	10.162	10.772
CARNE DE SEGUNDA U		21.331	22.611	23.968	25.406	26.930
CARNE DE TERCERA U		12.799	13.567	14.381	15.243	16.158
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA U		34.130	36.177	38.348	40.649	43.088
CARNE DE SEGUNDA U		85.324	90.444	95.870	101.622	107.720
CARNE DE TERCERA U		51.194	54.266	57.522	60.973	64.632
TOTAL LIBRAS		213.310	226.109	239.675	254.056	269.299
- COSTO DE VENTAS		-138.652	-146.971	-155.789	-165.136	-175.044
MARGEN BRUTO EN VENTAS		273.037	289.419	306.784	325.191	344.703
- GASTOS GENERALES		-100.633	-102.900	-105.235	-106.839	-109.314
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		172.404	186.519	201.549	218.352	235.389
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-25.861	-27.978	-30.232	-32.753	-35.308
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-49.566	-53.624	-57.945	-62.776	-67.674
UTILIDAD NETA		96.977	104.917	113.371	122.823	132.406
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		112.269	120.209	128.663	137.315	146.898
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-2.383	-2.608	-2.855	-3.126
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		112.269	117.826	126.056	134.460	143.772
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION	-1.200					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-29.049					
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						53.344
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-443.909	-443.909	-443.909	-443.909	153.344
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-443.909	112.269	117.826	126.056	297.116
CO	19%					
VAN	\$ 0.00					

**ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DESAPALANCADO
ESCENARIO NORMAL**

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		366.406	388.391	411.694	436.396	462.579
UNIDADES						
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA		7.594	8.050	8.533	9.044	9.587
CARNE DE SEGUNDA		18.985	20.124	21.331	22.611	23.968
CARNE DE TERCERA		11.391	12.074	12.799	13.567	14.381
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA		30.376	32.198	34.130	36.178	38.349
CARNE DE SEGUNDA		75.939	80.495	85.325	90.445	95.871
CARNE DE TERCERA		45.563	48.297	51.195	54.267	57.523
TOTAL LIBRAS DE CARNE		189.848	201.239	213.313	226.112	239.678
- COSTO DE VENTAS		-123.401	-130.805	-138.653	-146.973	-155.791
MARGEN BRUTO EN VENTAS		243.005	257.585	273.041	289.423	306.788
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.234	-95.604	-96.200	-97.624
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		150.115	163.352	177.437	193.223	209.164
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-22.517	-24.503	-26.616	-28.983	-31.375
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-31.899	-34.712	-37.705	-41.060	-44.447
UTILIDAD NETA		95.698	104.137	113.116	123.179	133.342
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO		110.990	119.429	128.408	137.671	147.834
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-1.376	-1.454	-1.536	-1.624
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		110.990	118.053	126.954	136.135	146.210
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCIÓN	-1.200					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-27.527					
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						46.188
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-442.387	-	-	-	146.188
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-442.387	110.990	118.053	126.954	292.398
CO	19%					
VAN	-0.00					

**ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD APALANCADO
ESCENARIO NORMAL**

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		320.332	339.552	359.925	381.521	404.412
UNIDADES						
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA		6.639	7.037	7.460	7.907	8.382
CARNE DE SEGUNDA		16.598	17.593	18.649	19.768	20.954
CARNE DE TERCERA		9.959	10.556	11.189	11.861	12.572
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA		26.556	28.149	29.838	31.629	33.526
CARNE DE SEGUNDA		66.390	70.373	74.596	79.072	83.816
CARNE DE TERCERA		39.834	42.224	44.758	47.443	50.290
TOTAL UNIDADES		165.975	175.934	186.490	197.679	209.540
- COSTO DE VENTAS		-107.884	-114.357	-121.218	-128.491	-136.201
MARGEN BRUTO EN VENTAS		212.448	225.195	238.707	253.029	268.211
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.234	-95.604	-96.200	-97.624
- GASTOS FINANCIEROS		-30.058	-19.214	-7.091	-	-
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		89.500	111.748	136.013	156.829	170.587
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-13.425	-16.762	-20.402	-23.524	-25.588
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-19.019	-23.746	-28.903	-33.326	-36.250
UTILIDAD NETA		57.056	71.239	86.708	99.978	108.749
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		72.348	86.531	102.000	114.470	123.241
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-1.376	-420	-447	-476
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		72.348	85.156	101.581	114.024	122.765
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	-413.660					
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCIÓN	-1.200					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-27.527					
PRESTAMO	309.671					
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		-91.953	-102.797	-114.920		
RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						46.188
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-132.716	-91.953	-102.797	-114.920	146.188
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-132.716	-19.605	-17.642	-13.340	268.953
CO	19%					
VAN	\$ 0.00					

ANEXO 8.13
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DESAPALANCADO
ESCENARIO PESIMISTA

ANOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
VENTAS		398.313	422.212	447.545	474.397	502.861
UNIDADES						
LOCAL						
CARNE DE PRIMERA		8.255	8.751	9.276	9.832	10.422
CARNE DE SEGUNDA		20.638	21.876	23.189	24.580	26.055
CARNE DE TERCERA		12.383	13.126	13.913	14.748	15.633
TERCENAS						
CARNE DE PRIMERA		33.021	35.002	37.102	39.328	41.688
CARNE DE SEGUNDA		82.552	87.505	92.755	98.321	104.220
CARNE DE TERCERA		49.531	52.503	55.653	58.992	62.532
TOTAL UNIDADES		206.380	218.763	231.888	245.802	260.550
- COSTO DE VENTAS		-134.147	-142.196	-150.727	-159.771	-169.357
MARGEN BRUTO EN VENTAS		264.166	280.016	296.817	314.626	333.504
- GASTOS GENERALES		-92.890	-94.205	-95.546	-96.113	-97.507
UTILIDAD ANTES DE INT E IMP.		171.276	185.811	201.271	218.513	235.996
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%	-25.691	-27.872	-30.191	-32.777	-35.399
IMPUESTO A LA RENTA	25%	-49.242	-53.421	-57.865	-62.822	-67.849
UTILIDAD NETA		96.343	104.519	113.215	122.914	132.748
+ DEPRECIACIONES		14.892	14.892	14.892	14.492	14.492
+ AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		400	400	400	-	-
RESULTADO OPERATIVO LIQUIDO DEL EJERCICIO		111.635	119.811	128.507	137.406	147.240
+/- VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-741	-762	-784	-807
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO		111.635	119.069	127.744	136.621	146.433
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES						
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-413.660				
CARGOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION		-1.200				
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		-27.527				
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO						41.263
VALOR DE DESECHO						100.000
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		-442.387	-	-	-	141.263
FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-442.387	111.635	119.069	127.744	287.696
CO	19%					
VAN			-0.00			