



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
ESCUELA DE MARKETING**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de:  
Ingeniero en Mercadotecnia**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA COMIDAS RAPIDAS,  
ENFOCADO EN SANDUCHES CALIENTES, EN LA ZONA  
NORTE DE QUITO.”**

**DIRECTOR:  
ING. GALO PONCE**

**AUTOR:  
OMAR PATRICIO ANDRADE GUIJARRO**

**Quito – Ecuador  
2012**

Ing. Galo Ponce.

**DIRECTOR**

Ing. Marcelo Dotti,

**INFORMANTE No. 1**

Ing. Paul Salazar

**INFORMANTE No. 2**

## **AUTORÍA**

Las ideas, opiniones y comentarios expuestos en el presente documento son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....  
**Omar Patricio Andrade Guijarro**

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Ing. Galo Ponce, en mi condición de Director certifico:

Que el Sr. Omar Andrade Guijarro ha desarrollado el proyecto de Tesis de Grado titulado “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ACEPTACIÓN O VIABILIDAD DE UN NEGOCIO DE COMIDAS RAPIDAS, ENFOCADO EN SANDUCHES CALIENTES, EN LA ZONA NORTE DE QUITO”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo para que el mencionado Señor, reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Escuela de Marketing y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente,

Ing. Galo Ponce  
DIRECTOR

Omar Andrade Guijarro  
ESTUDIANTE

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis con mucho amor a mi esposa Micheli y a mis dos hijas Camila y Valeria, quienes han sido mi inspiración para culminar este proyecto y para quienes espero que este esfuerzo quede como un legado.

**Omar**

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar esta tesis mi principal agradecimiento a Dios por la oportunidad de darme la visión y la guía necesaria, a mis padres por su apoyo constante durante todos estos años, a mis informantes y amigos Marcelo y Paúl por su tiempo y aporte en este trabajo y claro está al Ing. Galo Ponce por su decidido apoyo y conocimientos impartidos en el transcurso de dicha tesis.

Finalmente un agradecimiento especial a mi esposa Micheli, por ser el pilar y base de mi vida, a mis hijas Camila y Valeria, por el tiempo sacrificado para que pueda culminar con esta etapa en mi vida, siempre pensando en ser una mejor persona y profesional para mi familia y la sociedad.

**Omar**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problema de Investigación .....	1
1.1.1 Planteamiento del Problema - Concepto General del Negocio.....	1
1.1.2 Formulación del Problema .....	2
1.1.3 Sistematización del Problema .....	2
1.2 Objetivos .....	3
1.2.1 Objetivo General de la Investigación.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación.....	3
1.3 Justificación de la Investigación .....	5
1.4 Metodología .....	5
1.4.1 Práctica.....	5
1.4.2 Marco Teórico.....	6
1.4.3 Marco Conceptual .....	6
1.4.4 Marco Espacial.....	7
1.4.5 Marco Temporal o tiempo.....	7
1.4.6 Marco Universal.....	7
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>8</b>
<b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>8</b>
2.1. Introducción .....	8
2.2. Metodología .....	9

2.3. Fuentes de Información.....	9
2.4. Determinación de la Población para el Estudio .....	10
2.4.1. Determinación de la Muestra .....	11
2.4.2. Calculo para obtener la muestra de Encuestas .....	11
2.4.3. Estratificación de la muestra .....	12
2.5 Resumen Encuestas y Tratamiento de los Datos.....	13
2.6 Presentación de los Resultados Globales de la Encuesta Realizada .....	14
2.6.1 Tratamiento de los Datos .....	14
2.7. Resumen de las Encuestas.....	28
2.8. Análisis del Entorno.....	29
2.8.1 Análisis del Macro Ambiente.....	29
2.8.1.1. Aspecto Económico .....	30
2.8.1.2. Crecimiento Económico en la Región.....	30
2.8.2. Análisis del PIB de Ecuador .....	31
2.8.2.1. Crecimiento del PIB por Industrial en el Ecuador .....	32
2.8.3. Aspecto Político .....	37
2.8.4. Aspecto Legal.....	40
2.8.5. Aspecto Social y Cultural.....	40
2.8.6. Aspectos Demográficos .....	42
2.9 Análisis del Micro Ambiente .....	45
2.9.1 Análisis de la Industria de las Comidas Rápidas en el Ecuador .....	46
2.9.2. Análisis de los Proveedores .....	49
2.9.2.1. Alimentos .....	50
2.9.2.2. En Carnes, Embutidos y Pescados .....	50
2.9.2.3. En Panes .....	51
2.9.2.4. En Bebidas .....	51
2.9.2.5. En Legumbre, verduras y otros .....	52
2.9.3. Análisis de la Competencia.....	54
2.9.4 Resumen promedio de precios de la competencia .....	57
2.9.5. Análisis de Distribución o Servicio.....	58
2.9.6. Análisis de los Clientes .....	59
2.9.7. Matriz de Negociación de los Clientes.....	60
2.10. Análisis Interno .....	61
2.10.1. Capacidad Administrativa.....	62

2.10.2 Diagnóstico Organizacional .....	62
2.10.3 Diagnóstico de Planificación.....	63
2.10.4 Diagnóstico de Control .....	64
2.10.5 Diagnóstico de Dirección.....	65
2.10.6 Diagnóstico del Personal.....	65
2.10.7 Diagnóstico del Mercadeo.....	66
2.11. Capacidad de Servicio.....	67
2.11.1. Auditoría del Servicio .....	68
2.11.2 Auditoría de la Calidad .....	68
2.11.3 Auditoría del Servicio al Cliente.....	69
2.12. Mercado Potencial.....	69
2.12.1. Análisis de la Demanda.....	69
2.12.2. Factores que Afectan la Demanda.....	70
2.12.3. Comportamiento Histórico y Actual de la Demanda .....	70
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>73</b>
<b>3. ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>73</b>
3.1 Capacidad del Proyecto.....	73
3.2. Factores que Afectan el Tamaño.....	74
3.2.1. Disponibilidad de Recursos Financieros .....	74
3.2.2. Objetivos de Crecimiento y Capacidad de Producción.....	74
3.3. Localización del Negocio.....	76
3.4. Ingeniería del Proyecto .....	77
3.4.1 Infraestructura – Distribución Interna.....	78
3.4.2. Requerimientos Físicos .....	79
3.4.3 Personal Requerido .....	81
3.5 Descripción del Servicio .....	83
3.6. El Proceso del Negocio (Flujograma Resumen) .....	84
3.7. La Organización .....	85
3.7.1. Organigrama Estructural .....	86
3.8. Estructura Jurídica.....	87
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>90</b>
<b>4. PROPUESTA PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>90</b>

4.1 Estrategia Comercial .....	90
4.2. Descripción del Producto .....	91
4.3. Comercialización.....	93
4.4. Perfil del Cliente .....	94
4.5. Variables de Marketing .....	94
4.6. Estrategia de Producto/Servicio .....	95
4.7. Estrategia de Precios .....	96
4.8. Estrategia de Plaza .....	98
4.9. Estrategia de Promoción .....	99
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>101</b>
<b>5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>101</b>
5.1 Factores Críticos del Éxito.....	101
5.2 Análisis FODA.....	102
5.3 Análisis y Ponderación Factores Internos .....	103
5.4 Análisis y Ponderación Factores Externos.....	105
5.5 Valoración del Análisis FODA .....	107
5.6 Matriz de Análisis Estructural.....	108
5.7 Ordenamiento de Factores Según Motricidad y Dependencia.....	109
5.8 Clasificación de Factores Según su Naturaleza .....	110
5.9 Resumen Planificación Estratégica Propuesta .....	112
5.10 Perspectivas del Balanced Scorecard .....	113
5.11 Creación de la Cadena de Valor.....	114
5.12 Resumen del Balanced Scorecard .....	116
5.13 Mapas de enlace .....	117
5.14 Nuestra Misión.....	118
5.15 Nuestra Visión.....	118
5.16 Objetivos .....	118
5.16.1 Objetivo General del Plan de Negocios .....	118
5.16.2 Objetivos Específicos.....	118
5.17 Resumen Estrategia.....	119
5.17.1 Costos.....	119
5.17.2 Eficiencia.....	120

5.17.3 Diferenciación .....	120
5.17.4 Administración.....	120
5.17.5 Mercado.....	121
5.17.6 Finanzas .....	121
5.17.7 Producción .....	122
5.17.8 Recursos Humanos.....	123
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>124</b>
<b>6. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>124</b>
6.1 Inversión.....	124
6.2 Activos Fijos .....	124
6.3 Capital de Trabajo .....	125
6.4 Resumen de la Inversión Inicial.....	126
6.5 Presupuesto de Ingresos .....	126
6.6 Presupuesto de Costos y Gastos.....	127
6.6.1 Costos Variables .....	128
6.6.2 Gastos Administrativos .....	128
6.6.3 Gastos de Marketing .....	130
6.7 Resumen de Costos y Gastos .....	131
6.8 Estados Financieros Proforma .....	132
6.9 Flujo de Caja .....	133
6.10 Balance General .....	135
6.11 Punto de Equilibrio .....	137
6.12 Estado de Flujos Operativos Netos .....	139
6.13 Tasa de Descuento.....	140
6.14 Indicadores de Evaluación Financiera .....	140
6.14.1 Valor Actual Neto .....	141
6.14.2 Análisis del VAN .....	141
6.14.3 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	141
6.14.4 Análisis de la TIR.....	142
6.14.5 Payback .....	142
6.14.6 Análisis del Payback .....	142
6.15 Relación de Costo Beneficio.....	143

<b>CAPÍTULO VII</b> .....	144
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	144
7.1 CONCLUSIONES .....	144
7.2 RECOMENDACIONES .....	146
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	147
<b>ANEXOS</b> .....	149
ANEXO 1 TABULACION DE ENCUESTAS .....	150
ANEXO 2 CÁLCULO POTENCIAL DE DEMANDA.....	155
ANEXO 3 PROMEDIO ARMÓNICO .....	155
ANEXO 4 PROMEDIO COMSUMO SEMANAL.....	156
ANEXO 5 FORMATO ENCUESTA PARTE FRONTAL .....	157
ANEXO 6 FORMATO ENCUESTA PARTE POSTERIOR.....	158
ANEXO 7 REQUERIMIENTOS FÍSICOS.....	159
ANEXO 8 INVERSION INICIAL .....	160
ANEXO 9 DEPRECIACIONES EQUIPOS.....	161
ANEXO 10 PROYECCIÓN DE VENTAS .....	163
ANEXO 11 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	164
ANEXO 12 PROYECCIÓN DE COSTOS .....	165
ANEXO 13 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	166
ANEXO 14 FLUJOS OPERATIVOS NETOS.....	167
ANEXO 15 FLUJO DE CAJA .....	168
ANEXO 16 BALANCE GENERAL .....	169
ANEXO 17 CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO .....	170
ANEXO 18 DETALLE DE GASTOS DE PERSONAL Y ADMINISTRATIVO .....	171
ANEXO 19 MODELO EVALUACIÓN EN EL CICLO DE LOS PROYECTOS .....	172

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1 Población Objeto de Estudio.....	10
Tabla N° 2.2 Evolution Oblation Total Pichincha - Quito .....	43
Tabla N° 3.1 Cálculo de la Capacidad Máxima Teórica del Proyecto y Objetivos de Crecimiento .....	75
Tabla N° 3.2 Matriz de Localización del Proyecto .....	77
Tabla N° 5.1 Resumen Final de Valoración Análisis FODA.....	107
Tabla N° 5.2 Matriz de Análisis Estructural .....	108
Tabla N° 5.3 Ordenamiento de Factores Según Motricidad y Dependencia.....	109
Tabla N° 6.1 Presupuesto de Ingresos .....	127
Tabla N° 6.2 Proyección de Costos Variables .....	128
Tabla N° 6.3 Presupuesto de Gastos Administrativos.....	129
Tabla N° 6.4 Presupuesto de Gastos de Marketing .....	130
Tabla N° 6.5 Resumen de Costos y Gastos .....	131
Tabla N° 6.6 Estado de Resultados .....	132
Tabla N° 6.7 Proyección Flujo de Caja.....	134
Tabla N° 6.8 Balance General .....	136
Tabla N° 6.9 Cálculo del Punto de Equilibrio por Producto .....	138
Tabla N° 6.10 Estado de Flujos Operativos Netos .....	139

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1 Género .....	12
Cuadro N° 2.2 Edad.....	13
Cuadro N° 2.3 Información Relevante de la Encuesta .....	28
Cuadro N° 2.4 Población Quito Urbano por Edad 2010 .....	43
Cuadro N° 2.5 Estructura de la PEA en Quito .....	45
Cuadro N° 2.6 Resumen Proveedores Seleccionados .....	53
Cuadro N° 2.7 Matriz de Negociación para Proveedores .....	53
Cuadro N° 2.8 Resumen Empresas Competencia .....	57
Cuadro N° 2.9 Productos Directamente Competidores .....	57
Cuadro N° 2.10 Comidas preferidas por el Consumidor.....	59
Cuadro N° 2.11 Industria de Comidas Rápidas y Propuesta del Proyecto.....	60
Cuadro N° 2.12 Escala de Negociación .....	61
Cuadro N° 2.13 Matriz de Negociación del Cliente.....	61
Cuadro N° 2.14 Diagnóstico Organizacional .....	62
Cuadro N° 2.15 Diagnóstico de la Planificación.....	63
Cuadro N° 2.16 Diagnóstico de Control .....	64
Cuadro N° 2.17 Diagnóstico de Dirección .....	65
Cuadro N° 2.18 Diagnóstico del Personal.....	66
Cuadro N° 2.19 Diagnóstico del Mercadeo.....	67
Cuadro N° 2.20 Auditoria del Servicio .....	68
Cuadro N° 2.21 Auditoria de la Calidad .....	68
Cuadro N° 2.22 Auditoria del Servicio al Cliente.....	69
Cuadro N° 2.23 Evolución Población Total (2006 – 2010) Parroquia Iñaquito - Quito.....	72
Cuadro N° 2.24 Cálculo del Mercado Potencial Zona Iñaquito (Anual) .....	72
Cuadro N° 3.1 Equipo de Oficina y Resumen Costo de Equipo Mobiliario.....	79
Cuadro N° 3.2 Resumen de Requerimiento de Personal.....	83
Cuadro N° 4.1 Resumen Precios Proyecto Por Categoría de Sandwiches .....	96
Cuadro N° 4.2 Resumen de Precios Propuestos para el Proyecto (año 1) .....	98

Cuadro N° 5.1 Resumen de Fortalezas.....	103
Cuadro N° 5.2 Resumen de Debilidades .....	104
Cuadro N° 5.3 Resumen de Oportunidades.....	105
Cuadro N° 5.4 Resumen de Amenazas .....	106
Cuadro N° 5.5 Planificación Estratégica Propuesta .....	112
Cuadro N° 5.6 Construcción de la Cadena de Valor.....	115
Cuadro N° 6.1 Activos Fijos .....	125
Cuadro N° 6.2 Capital de Trabajo .....	125
Cuadro N° 6.3 Estructura del Capital.....	126
Cuadro N° 6.4 Cálculo del Punto de Equilibrio .....	138

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 2.1 Pregunta 1 .....	14
Gráfico N° 2.2 Pregunta 2 .....	15
Gráfico N° 2.3 Pregunta 3 .....	16
Gráfico N° 2.4 Pregunta 4 .....	17
Gráfico N° 2.5 Pregunta 5 .....	18
Gráfico N° 2.6 Pregunta 6 .....	19
Gráfico N° 2.7 Pregunta 7 .....	20
Gráfico N° 2.8 Por Género Masculino .....	21
Gráfico N° 2.9 Por Género Femenino .....	21
Gráfico N° 2.10 Pregunta 8 .....	22
Gráfico N° 2.11 Pregunta 9 .....	23
Gráfico N° 2.12 Pregunta 10 .....	24
Gráfico N° 2.13 Pregunta 11 .....	25
Gráfico N° 2.14 Pregunta 12 .....	26
Gráfico N° 2.15 Pregunta 13 .....	27
Gráfico N° 2.16 Crecimiento Económico en la Región .....	30
Gráfico N° 2.17 PIB Total Ecuador .....	31
Gráfico N° 2.18 PIB Total Ecuador por Trimestre .....	32
Gráfico N° 2.19 Crecimiento del PIB por Industrias .....	33
Gráfico N° 2.20 Tendencia de la Inflación (2008-2011 Nov).....	34
Gráfico N° 2.21 Inflación Anual por Industria (2010 - 2011).....	35
Gráfico N° 2.22 Tasa de Interés Activa (Hasta Nov 2011).....	36
Gráfico N° 2.23 Tasa de Interés Pasiva (Hasta Nov 2011) .....	37
Gráfico N° 2.24 Evolución Tasa de Desempleo Total Ecuador.....	41
Gráfico N° 2.25 Evolución Tasa de Desempleo en Quito.....	41
Gráfico N° 2.26 Evolución de los Grupos de Ocupación Nacional .....	44
Gráfico N° 2.27 Evolución de los Grupos de Ocupación en Quito.....	44
Gráfico N° 2.28 Top 20 de los Productos Consumidos en el Almuerzo Ecuador (Quito – Guayaquil) 2011 .....	48
Gráfico N° 2.29 Productos Consumidos en la Merienda Ecuador (Quito –	

Guayaquil) 2011 .....	49
Gráfico N° 2.30 Factores que Afectan la Demanda .....	70
Gráfico N° 3.1 Plano Aero Local de Trabajo .....	78
Gráfico N° 3.2 Flujograma .....	85
Gráfico N° 3.3 Organigrama Inicial .....	87
Gráfico N° 4.1 Logotipo.....	91
Gráfico N° 4.2 Esquema Mix del Marketing.....	95
Gráfico N° 5.1 Programa de Planeación 2011 – 2012.....	111
Gráfico N° 5.2 Perspectivas del BSC del Proyecto .....	114
Gráfico N° 5.3 Visión.....	116
Gráfico N° 5.4 Mapas de enlace.....	117
Gráfico N° 6.1 Proyección Utilidades Netas Anuales.....	133
Gráfico N° 6.2 Flujo de Caja.....	135
Gráfico N° 6.3 Comportamiento de los Flujos Netos .....	140

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Tomando en cuenta la necesidad de desarrollar un negocio propio y prospero, se ha tenido la iniciativa de diseñar un plan de negocios que demuestre la viabilidad comercial, técnica y factibilidad financiera para establecer un negocio de “Comidas Rápidas”, enfocado en Sánduches Calientes, al norte de la Ciudad de Quito, en un segmento no muy explotado y con mucha oportunidad de crecimiento. Es por eso que se ha trabajado en un análisis de la situación externa e interna, tanto del entorno del proyecto, con relevancia en los siguientes factores: políticos, económicos, legales, sociales, competencia, clientes potenciales, tendencias de la industria de la comida rápida, proveedores, ubicación, etc. Además mediante una serie de análisis (FODA) y el apoyo de otras matrices, se pudo diseñar, conocer y direccionar correctamente las mejores estrategias, para poder establecer de manera competitiva este proyecto.

La investigación de mercado realizada se fundamenta en los datos recopilados mediante 396 encuestas aplicadas en la Parroquia Iñaquito (norte de Quito); de donde se obtuvo información referente a la aceptación de la gente para nuevos productos, frecuencia y horas de mayor consumo, precios esperados, entre otras. El propósito de esta investigación fue identificar el mercado objetivo, su oferta, y principalmente el potencial de demanda, la cual va en crecimiento constante.

Se diseñó una misión y visión para direccionar la filosofía del proyecto, además se realizó un estudio técnico que permite establecer un esquema adecuado para satisfacción del cliente. Finalmente se realizó la evaluación financiera de donde se obtiene como resultado un VAN positivo de USD 46,978 y un TIR del proyecto del 104,87% lo que supera ampliamente el costo de oportunidad establecido y que espera un retorno de la inversión en un promedio de algo más de un año y cuatro meses aproximadamente.

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### TEMA

“PLAN DE NEGOCIOS PARA COMIDAS RÁPIDAS, ENFOCADO EN SÁNDUCHES CALIENTES, EN LA ZONA NORTE DE QUITO”

### 1.1 Problema de Investigación

#### 1.1.1 Planteamiento del Problema - Concepto General del Negocio

El tema escogido va orientado más como un proyecto personal, el cual he venido pensando e indagando en el último tiempo con el fin de desarrollarlo e implementarlo lo más pronto posible, teniendo como base algo de experiencia en un negocio familiar de comidas (servicio de catering), buscando con el mismo generar un ingreso adicional en mi familia y fuentes de trabajo para la sociedad.

Analizando la situación del país y el poco capital para invertir, la idea de este proyecto va orientado hacia la comida rápida, ya que influenciado por el entorno geográfico en el cual trabajo he podido notar que hay la oportunidad de desarrollar un concepto nuevo en comida y no explotado, por lo que mi proyecto a investigar es la aceptación o viabilidad de un negocio de comidas rápidas enfocados en “**Sánduches Calientes**”, elaborado con fórmulas originales bajas en grasa, con excelencia de calidad en productos, desde el pan y su contenido, así como en el tamaño del mismo. Además se podrá ofrecer más adelante productos como

ensaladas, bebidas frías y calientes, postres y batidos, claro está dependiendo de lo que arroja la investigación de mercado y el comportamiento de los primeros meses de venta, se ampliará este menú.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

- Desarrollar una investigación personalizada para conocer o no la aceptación del proyecto (mediante encuestas).
- Evaluar la factibilidad financiera y potencial de mercado.
- Delinear los pasos que deben darse para el proceso de la comercialización en punto de venta, servicio a domicilio y descripción del producto.
- Delinear el formato o esquema del negocio físico dentro del área de trabajo y su distribución.
- Analizar las ventajas del proyecto vs. la competencia en el mercado

### **1.1.3 Sistematización del Problema**

- ¿Cómo se ha comportado la industria alimenticia en el Ecuador y específicamente en Quito sobre el negocio de comida rápida?
- ¿Cuál es el potencial de mercado en la zona de influencia determinada para el proyecto?
- ¿Cuál es la competencia directa e indirecta en el sector, por tipo de productos, marketing, precios y comunicación?
- ¿Cuáles son las características del producto y servicio?
- ¿Será rentable la idea de este proyecto?
- ¿Cuál será la estructura física y estructural del proyecto?
- ¿Cuál será el costo de inversión y necesidades físicas?
- ¿Cuáles son los factores de éxito del proyecto?
- ¿Cuáles son los requisitos legales, obligaciones y responsabilidades en el que nos estaremos involucrando en el desarrollo de este proyecto?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General de la Investigación**

Determinar mediante una investigación de mercado (encuestas), si existe o no la aceptación, viabilidad y potencial para un negocio de comidas rápidas enfocado en sánduches calientes bajos en grasa, en la zona norte de la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación**

- Investigar sobre la industria alimenticia, especialmente de franquicias de comida rápida en el Ecuador y específicamente en la provincia de Pichincha.
- Determinar los competidores principales en la zona de influencia y los productos que ofrecen.
- Determinar la influencia de otras personas en la decisión de compra de comida rápida, sobre el encuestado.
- Conocer los medios por los cuales el encuestado ha escuchado publicidad referente a comida rápida
- Conocer la aceptación o no de las personas de la zona de influencia, ha probar algo nuevo en el mercado de comidas rápidas.
- Determinar las variables de mayor aceptación en un punto de servicio de comida rápida que prefiere el encuestado.
- Conocer los horarios de mayor afluencia de las personas de la zona de influencia, cuando salen a comer comida rápida.
- Determinar la frecuencia o número de veces que las personas de la zona de influencia consumen comida rápida en la semana.
- Conocer el nivel de precios promedio, en el segmento de comidas rápidas que las personas de la zona de influencia pagan por comida rápida.
- Determinar el potencial de mercado (en dólares y unidades), en la zona de influencia descrita.

## **Síntomas**

Se presentan por la poca variedad de productos en comida rápidas, donde la mayoría de negocios de la competencia son solo orientados a sánduches fríos, hamburguesas y pizzas.

## **Causas**

El limitante de oferta o variedad provoca cansancio por parte del consumidor final, lo que genera el pensamiento de cómo no repetir siempre lo mismo al momento de almorzar o de comer un aperitivo mientras se trabaja.

## **Pronóstico**

Veo con mucha oportunidad este negocio, por esa falta de diferentes opciones de comidas rápidas en el sector por el que trabajo, por lo que puedo encontrar un nicho de mercado de personas, que aparte de encontrar variedad también tengan la opción de comer algo sano a diferencia de la comida rápida tradicional, que con la idea planteada, se puede manejar ingredientes como lomo, pavo, jamones, etc., que pueden ser más apetecibles para personas que tienen como proceso normal almorzar en la calle y que les interese mantenerse con buena salud, claro está además de contar con un centro de encuentro para reuniones de gente de oficinas o familiares.

## **Control del pronóstico**

El pronóstico se irá dando o desarrollando en el transcurso de la investigación, ya que se analizarán las diferentes variables entre las más relevantes: el gusto o aceptación de la gente a nuestra propuesta, el nivel de precio adecuado, la presentación y la variedad.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Esta investigación se desarrolla del objetivo general que es conocer la aceptación y viabilidad de un plan de negocios de comidas rápidas, enfocado en “Sánduches Calientes”, basándome en información previa y la visión de oportunidad que existe en un nicho de mercado especial al cual se quiere atacar y en el que no existe mayor competencia o específicamente competencia directa.

Como antecedente se puede mencionar que el sector de alimentos es considerado como el sector estrella dentro de las franquicias en el Ecuador, donde las grandes firmas americanas dominan el mismo, sin despreciar la comida ecuatoriana que está muy bien valorada, siendo de gran tradición y consumo por los ecuatorianos. Como un ejemplo de ello tenemos los Hot Dogs de la Gonzales, que ha desarrollado un concepto exitoso en el país.

Además de este estudio es importante recolectar o ubicar información sobre el potencial del mercado o población, los gustos del consumidor, horarios de consumo, el nivel de precios del segmento, etc., además de la competencia y la incidencia del entorno en el proyecto.

### **1.4 Metodología**

#### **1.4.1 Práctica**

La justificación del proyecto es netamente **PRÁCTICA**, ya que dentro de la oportunidad de mercado podremos brindar al consumidor una comida más sana, con ingredientes de alta calidad y con mucha variedad a escoger, además de brindar un excelente servicio en un tiempo eficiente que en la hora de su almuerzo es fundamental.

Por otro lado, está la idea de desarrollar un negocio que permita generar un ingreso interesante, además de que en la proyección y desarrollo del mismo si se

vuelve atractivo, buscar el independizarse y todo lo positivo que conlleva como generar trabajo a mucha más gente y brindar al consumidor una alternativa sana.

### **1.4.2 Marco Teórico**

Dentro de las investigaciones preliminares pudimos darnos cuenta que muchas de las inquietudes para este plan de negocios no tienen fundamentos sólidos, es decir existe poca literatura al respecto o información sustentada del negocio de comidas rápidas en el país, por lo que este proyecto se basará en gran parte de la investigación de mercado que se ha desarrollado, las observaciones de campo y datos recolectados de organismos locales para tener mediciones y potenciales proyectados.

De todas formas pensamos que el proyecto en sí tendrá mucha aceptación, debido a que es algo novedoso, diferente y calza en un nicho no muy bien explotado, lo que puede tener muy buen resultado. Solo en base a lo observado podemos pensar que dentro del área de influencia que tenemos como objetivo, no existen empresas que ofrezcan productos de condiciones similares como lo que vamos a proponer.

Lo que podemos conocer es que la industria de comida es una de las de mayor crecimiento en el país, solamente en Pichincha se encuentran aproximadamente 1.719 sitios de franquiciados de comidas y bebidas, de los cuales 1.248 (73%), pertenecen a Quito, con una población actual de 2.239.191 personas entre el área urbana y rural.<sup>1</sup>

### **1.4.3 Marco Conceptual**

Entiéndase por Fast food, al concepto de poder ofrecer o brindar comida en un tiempo muy corto al consumidor, sin ser muy complicada en su elaboración.

Sánduche caliente, claramente entendible no es más que el conjunto de de ingredientes “calientes”, a temperatura moderada, tales como lomo, pavo, embutidos, etc., dentro de un tipo de pan específico.

---

<sup>1</sup> MUNICIPIO DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Entendiendo esto, los nombres de los sánduches, con los cuales trabajaremos, irán relacionados con el concepto de “Un Tren”, debido a la idea que tenemos de posicionar un nombre y slogan tipo americano, el cual por el atractivo que generan los nombres en ingles pudiendo diferenciarse y llamar la atención, por ejemplo se piensa tener un sánduche llamado “lomomotion”, o Train & Yaki, etc.

#### **1.4.4 Marco Espacial**

##### **Exterior o espacio**

El área geográfica para la investigación está dada en el sector norte de la ciudad de Quito, lo cual comprendería: Al norte hasta la calle Gaspar de Villarroel, al este hasta la Av. Eloy Alfaro, al sur hasta la Av. República y al oeste hasta la Av. 10 de Agosto.

#### **1.4.5 Marco Temporal o tiempo**

El planteamiento de la investigación fue realizado durante el último semestre del año pasado, esto por la premura de montar el proyecto y no perder la oportunidad de mercado.

#### **1.4.6 Marco Universal**

Nuestra idea principal es que el negocio se pueda ubicar por la zona del CCI, esto debido a la cercanía con el segmento de mercado principal al que queremos llegar, por la gran cantidad de empresas públicas y privadas y de oficinas del sector, además de ser una de las zonas con mayor tráfico de gente y finalmente por ser uno de los centros de mayor concentración de puntos de comida rápida (Mc. Donald’s; Burger King; Pizza Hut; Ch Farina, etc.)

## **CAPÍTULO II**

### **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **2.1. Introducción**

La investigación se desarrolló dentro de la zona de influencia determinada, al norte de Quito, la misma que con la participación de allegados y amigos, fuimos realizando encuestas uno a uno a las personas que según nuestros objetivos de edad y género puedan darnos la mayor cantidad de información que más adelante será analizada. Adicionalmente el hecho de realizar estas encuestas personalizadas, nos ayudo a conocer mejor el entorno, tanto de la competencia como del potencial del mercado, ya que no se restringió el lugar o la condición social del encuestado, eso sí respetando los parámetros descritos desde inicio.

Por otro lado pudimos captar la poca variedad o falta de conocimiento de la gente en las marcas de Comidas Rápidas, ya que como lo veremos en la tabulación de las encuestas, toda la recordación y frecuencia de consumo se centran en tres marcas, que por su constante publicidad y comunicación, han influenciado de buena manera en la gente, lo cual para nuestro proyecto fue interesante, ya que les llamo mucho la atención el tipo de productos que pretendemos ofrecer, información general que se les comentaba, y que esperaban poder tener estas alternativas de Sànduches Calientes para contar con mayor variedad en la zona y lógicamente que aporte a su salud de forma positiva.

## 2.2. Metodología

Los métodos de investigación:

- **Deductivo**, que nos ayuda a conocer desde la industria total de comidas rápidas en el Ecuador, los sitios y productos que ofrece la competencia, hasta el entorno y oportunidad que tenemos para nuestro proyecto, es decir de lo general a lo particular.
- **Científico de Observación**, esto nos permitirá conocer de cierta manera como actúa la gente a la cual queremos llegar por el sector en el que estamos desarrollando el proyecto, esto quiere decir los horarios de consumo de comida rápida, tipo de comida rápida que consumen, que marca prefieren, etc.

Adicionalmente como técnica nos apoyaremos en:

- **Exploratorio**, conocer el entorno de los negocios de comida rápida, su evolución y potencial en el Norte de la ciudad de Quito, las tendencias, cambios y sugerencias que puedan hacer al proyecto viable o con más opciones de diversificar el mismo.

Además la posibilidad de conocer cuál es el nivel de precios de la competencia y su infraestructura esto también pensando en el nivel o estilo que llama la atención a la gente.

## 2.3. Fuentes de Información

Las fuentes en las que se apoyará la investigación son:

- **Primarias**, se desarrollaran encuestas individuales, realizadas cara a cara, esperando recabar la mayor cantidad de información, para el posterior análisis de las mismas.

- **Secundarias**, tomando como base la información disponible en fuentes públicas o entidades privadas, universidades, bibliotecas, periódicos, revistas especializadas, etc., orientadas a la industria alimenticia o de prestación de servicios.

## 2.4. Determinación de la Población para el Estudio

El principal planteamiento de la investigación va a estar centrada en la justificación del potencial de mercado, el precio promedio de la comida rápida, trabajar el correcto segmento de personas, con todas sus variables de medición (horarios de consumo, preferencias de servicios, etc.), lo cual permita esclarecer si el proyecto es viable o no

A continuación se detalla la población que conformará parte del estudio y análisis de la investigación, incluyendo en esta los hogares, oficinas, empresas públicas y privadas y la gente flotante de la zona de influencia:

**Tabla N° 2.1 Población Objeto de Estudio**

ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN, SEGÚN CANTONES Y PARROQUIAS									
PERÍODO 2008 - 2010									
CANTONES Y PARROQUIAS	AÑO 2008			AÑO 2009			AÑO 2010		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
QUITO	2.093.458	1.538.841	554.617	2.151.993	1.571.450	580.543	2.239.191	1.619.146	620.045
PARROQUIA IÑAQUITO		38.625			40.788			41.869	

**Fuentes:** INEC, Censo de Población y Vivienda 2001, Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ

**Elaborado por:** Omar Andrade

Como se puede observar en la tabla anterior, del total de la población del área urbana de Quito, conformada por 1.619.791 personas, vamos a enfocarnos específicamente en la zona de influencia, que según cifras del INEC en la Parroquia Iñaquito (CCI), la población es de **41.869 personas**, la cual será nuestra base.

### 2.4.1. Determinación de la Muestra

Para el cálculo del número de encuestas, se tomó como base la población total proyectada (INEC), en la parroquia Iñaquito es decir 41.869 personas, entre habitantes, que trabajan o estudian por la zona y las personas flotantes y que detallamos a continuación, de cómo se realizó el cálculo de las mismas.

### 2.4.2. Calculo para obtener la muestra de Encuestas

Basados en la población de la zona, detallo a continuación cual fue el método de cálculo y la fórmula aplicada:

Donde,

<b>N</b>	➔	Población Objeto del Estudio
<b>p</b>	➔	Probabilidad de Consumo o Compra
<b>q</b>	➔	Probabilidad de No Consumo o Compra
<b>e</b>	➔	Error Estandar
<b>NC</b>	➔	Nivel de Confianza

Aplicaremos la fórmula de cálculo, según Nicolás Jany (Libro Investigación Integral de Mercado), la cual por la falta de estudios previos o información al respecto, tenemos que tomar en consideración una posibilidad de consumo del 50% y con un nivel de confianza del 95%, de la siguiente manera:

#### Formula a aplicar

$$n = \frac{4 * p * q * N}{e^2(N-1) + (4 * p * q)}$$

n = Tamaño de la muestra

$$N = 41.869$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 5\%$$

NC = 95% Nivel de confianza

Cálculo, se reemplazan los datos en la fórmula:

$$n = \frac{4 * 0.50 * 0.50 * 41.869}{0.05^2(41.869-1) + (4 * 0.50 * 0.50)}$$

### TAMAÑO DE LA MUESTRA 396

Este cálculo nos arrojó una muestra para desarrollar de **396** encuestas, las mismas que serán tabuladas y analizadas.

#### 2.4.3. Estratificación de la muestra

Ya con el número de encuestas que se deben desarrollar, a continuación se detalla la forma de distribución, acorde al universo definido, tanto por género como por edad, lo cual nos permitirá conocer en estas dos variables, como piensan nuestros potenciales clientes.

**Según Género:**

**Cuadro N° 2.1 Género**

Genero	Genero	No # absoluto	% # relativo
	1) masculino	158	40%
	2) femenino	238	60%
		<b>396</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2001, Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Del total de las encuestas se ha estratificado, según el porcentaje o peso por

género que mantiene la población actual de la zona de influencia, es decir que el 60% se dirigirá al sexo masculino y el 40% al femenino

### **Según Edad:**

Para poderle otorgar un peso coherente a nuestra distribución, la vamos a dividir por rango de edades, de igual manera que en genero, se la está estratificando por cuotas proporcionales, tomando como base la información del I. Municipio de Quito, sobre la distribución por edades existentes en la zona de influencia, el mismo que coincide con el segmento al cual queremos llegar, para tener una base de trabajo a futuro de nuestro esfuerzo de marketing y comunicación:

**Cuadro N° 2.2 Edad**

<b>Rango de Edad</b>	<b>Distribución Encuesta</b>	<b>Peso %</b>
<b>22 - 28</b>	80	20%
<b>29 - 36</b>	110	28%
<b>37 - 43</b>	120	30%
<b>44 - 50</b>	60	15%
<b>51 - 58</b>	20	5%
<b>59 en adelante</b>	6	2%
<b>Total General</b>	<b>396</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2001, Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se puede apreciar en el cuadro N° 2.2, el mayor peso de la encuesta se le da a los rangos de edad desde los 22 años a los 50 años, grupo objetivo que se quiere trabajar.

### **2.5 Resumen Encuestas y Tratamiento de los Datos**

A continuación se detalla en resumen el resultado de las encuestas realizadas a los potenciales clientes dentro de la zona de influencia determinada, lo que nos permitirá tener un conocimiento base sobre el comportamiento del cliente, sus

gustos y preferencias de un producto nuevo, horarios y frecuencia de consumo de comida rápida, el precio promedio que gastan, la marca que prefieren en comida rápida, entre otras:

## 2.6 Presentación de los Resultados Globales de la Encuesta Realizada

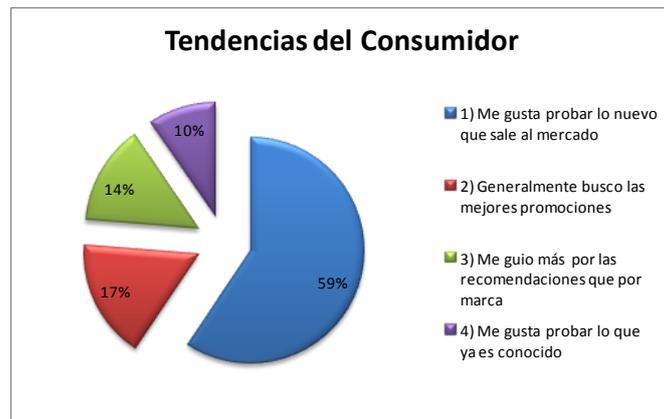
Los resultados de la encuesta son los siguientes:

### 2.6.1 Tratamiento de los Datos

#### PREGUNTA 1.

¿Con cuál de estas frases se identifica mejor?

Gráfico N° 2.1 Pregunta 1



Fuente: Investigación realizada, anexo 1

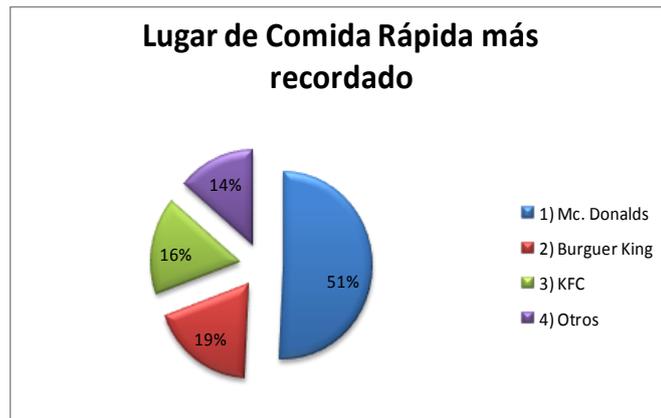
Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

Es interesante ver que de los encuestados el 59% está dispuesto a probar algo nuevo que sale al mercado, seguido por la gente que busca mejores promociones (precio), con el 17%, además de que pesa mucho la influencia de otras personas, con el 14%

## PREGUNTA 2.

¿Cuál es el primer lugar de comida rápida que Ud. puede recordar?

**Gráfico N° 2.2 Pregunta 2**



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

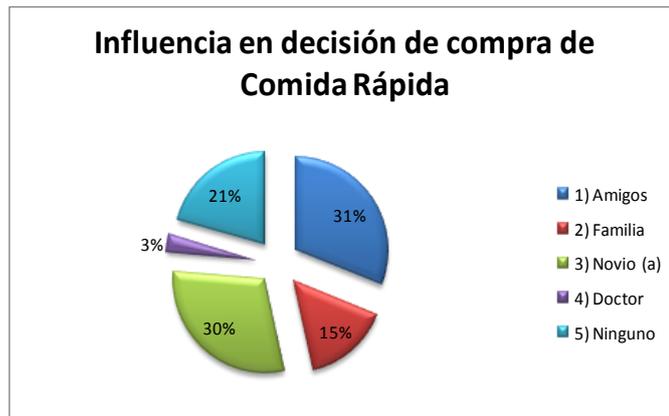
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se observa en el gráfico anterior, el nombre más recordado es el de Mc. Donalds con el 51%, seguido por Burguer King con el 19% y KFC con el 16%, es decir predominan las franquicias internacionales en la mente del consumidor. Es importante mencionar que dentro de otras opciones, se analizó si se describe alguno de los nombres de nuestros competidores directos y el único nombrado fue el Arbolito con el 1,13%

### PREGUNTA 3.

¿Quién influye en su decisión de compra de comida rápida?

Gráfico N° 2.3 Pregunta 3



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

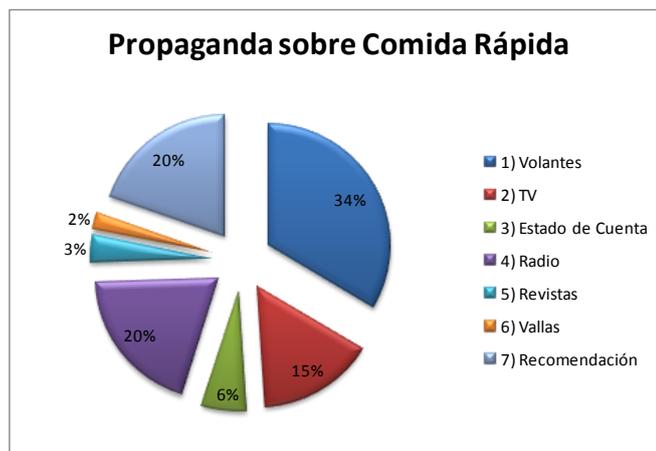
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

De los encuestados la respuesta más representativa que consideraron que influyen en su decisión de compra fue a los Amigos con el 31%, seguido de su Novio (a) con el 30% y el 21% a ninguno.

#### PREGUNTA 4.

¿Dónde ha escuchado algún tipo de publicidad sobre comida rápida?

Gráfico N° 2.4 Pregunta 4



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

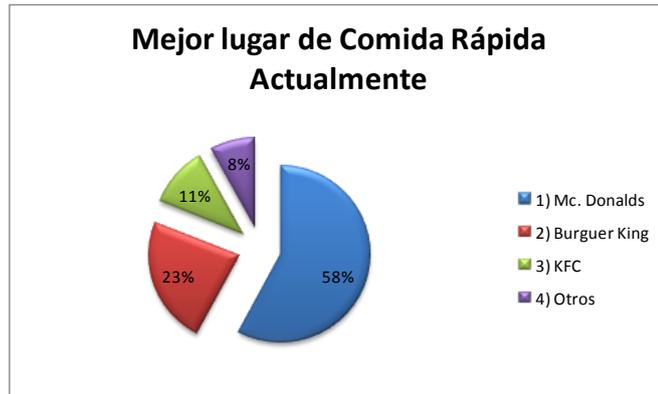
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como podemos ver en el cuadro No. 2.4, el medio de mayor difusión en el que el consumidor ha escuchado algún tipo de publicidad de comida rápida son los volantes con el 34%, seguido de la radio y por medio de recomendaciones, ambas con el 20%.

**PREGUNTA 5.**

¿Según su criterio, cual es el mejor lugar de comida rápida actualmente?

**Gráfico N° 2.5 Pregunta 5**



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

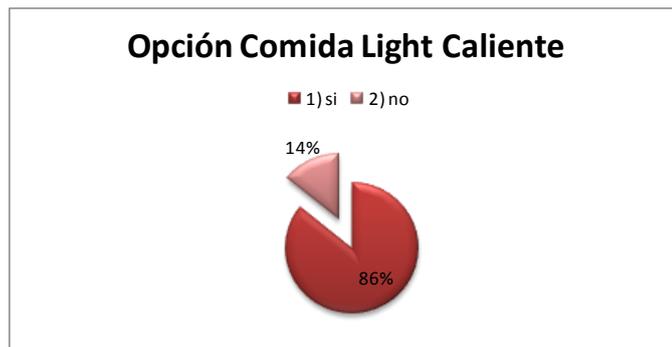
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

De igual manera observamos en el cuadro anterior que según el criterio de las personas encuestadas, el lugar que consideran como el mejor de comida rápida es Mc. Donalds con el 54%, seguido por Burguer King con el 23% y finalmente por KFC con el 11%, dentro de nuestros competidores directos, no se los nombró.

## PREGUNTA 6.

¿Le interesaría tener una opción en comida rápida (Sanduche), con bajo contenido de grasa (Comida Light) y que sea caliente?

**Gráfico N° 2.6 Pregunta 6**



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El 86% de las personas mencionaron el interés por tener una nueva opción de Comida baja en grasa caliente, mientras que apenas el 14% dijo que no

## PREGUNTA 7.

¿Cuándo piensa en comida rápida, cuál sería el orden de importancia de los siguientes factores?

**Gráfico N° 2.7 Pregunta 7**



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

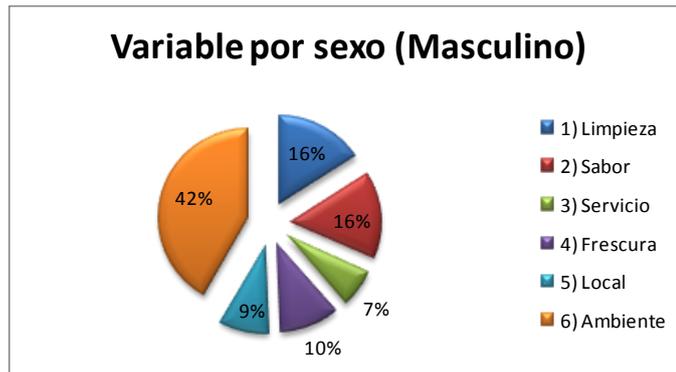
Claramente podemos ver que la mayor importancia que el consumidor da es al Ambiente (33%), seguido por el sabor de los productos (18%) y la limpieza del local (16%). Llama la atención que el Servicio apenas alcanza el 10%.

Como es una pregunta muy importante relacionada con tener un local de venta, la dividiremos por lo que respondió cada género.

## Pregunta No. 7

Por Género:

### Gráfico N° 2.8 Por Género Masculino



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

### Gráfico N° 2.9 Por Género Femenino



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

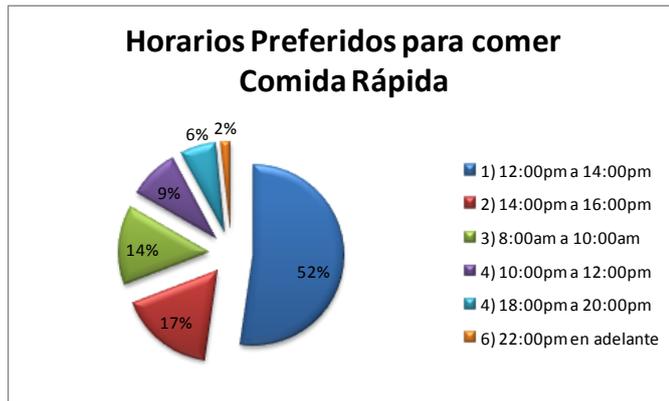
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se puede observar, el género masculino tiene mayor inclinación o preferéncia por un buen ambiente que la mujer y está muy repartido entre sabor y limpieza, donde el género femenino da más peso a lo primero.

## PREGUNTA 8.

¿Entre semana, a qué hora consume Comida Rápida?

Gráfico N° 2.10 Pregunta 8



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

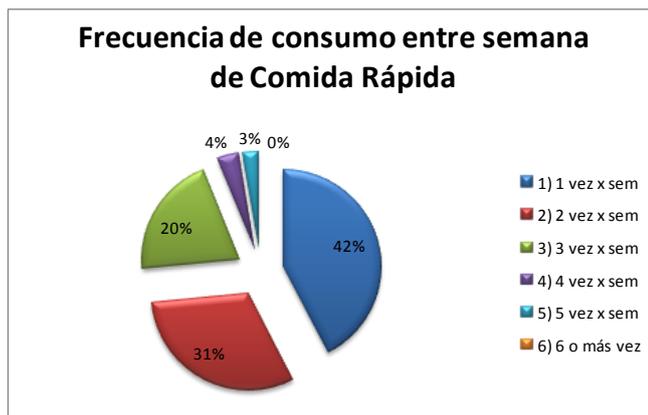
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Dentro de las respuestas presentadas, el horario como mayor preferencia por el consumidor para comer Comida Rápida es de 12:00pm a 14:00pm (medio día), con el 52% del total, seguido con el 17% en el horario de 14:00pm a 16:00pm en la tarde

**PREGUNTA 9.**

¿Cuántas veces entre semana (lunes a viernes), consume Comida Rápida?

**Gráfico N° 2.11 Pregunta 9**



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

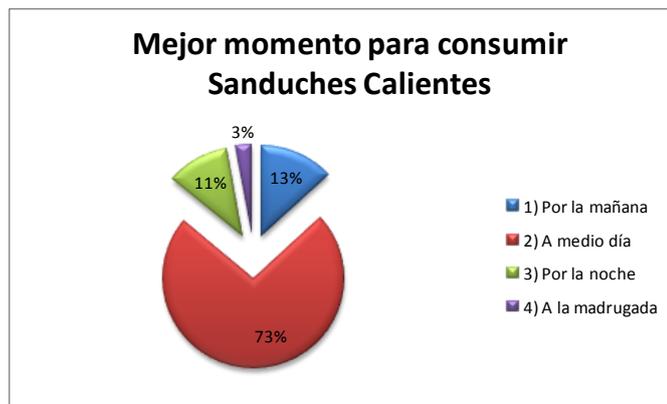
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Con relación a la frecuencia de consumo entre semana, lo más mencionado fue (1 vez por semana) con el 42%, le sigue (2 veces por semana) con el 31% y (3 veces por semana) con el 20% de los encuestados

## PREGUNTA 10.

Si el producto de comida rápida fueran Sandwiches Calientes como sandwich de Lomo, Pavo con champiñones, etc. ¿Cuánto cree Ud. que sería el mejor momento para consumir dicho producto?

**Gráfico N° 2.12 Pregunta 10**



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

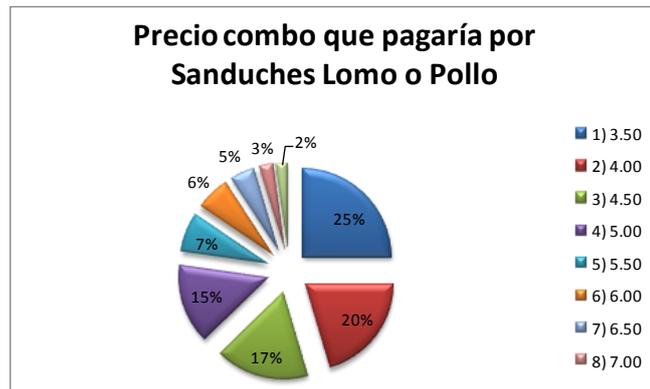
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

De las encuestas realizadas, la preferencia mayoritaria para el consumo de Sánduches Calientes está en el medio día con el 73% de aceptación, también se resalta por la mañana con el 13% y finalmente el 11% por la noche.

**PREGUNTA 11.**

¿Cuál sería el valor máximo que Ud. pagaría por un Combo de Sánduche de Carne o Pollo (tamaño de un hot dog), con papas y gaseosa?

**Gráfico N° 2.13 Pregunta 11**



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

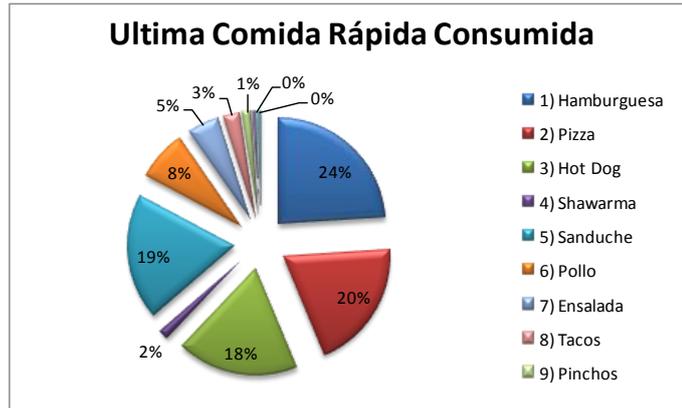
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Del universo encuestado, señalaron en mayoría (25%), un costo de Usd 3.50, seguido de un 20% de personas que pagarían hasta Usd 4.00 y en tercer lugar un 17% que pagarían hasta Usd 4.50

**PREGUNTA 12.**

¿Cuál fue la última comida rápida que consumió?

**Gráfico N° 2.14 Pregunta 12**



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Según la pregunta realizada, la última comida que el encuestado consumió fue hamburguesa con el 24%, la pizza como segunda opción con el 20% y dentro de los señalados están los sánduches con el 19%

### PREGUNTA 13.

¿Cuánto le costó la última Comida Rápida que compró, incluida la bebida y acompañantes (ej: papas fritas)?

**Gráfico N° 2.15 Pregunta 13**



**Fuente:** Investigación realizada, anexo 1

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Encontramos que el costo pagado más relevante fue de USD 6.00 con el 27% de los encuestados, le sigue el valor de USD 3.50 con el 24% y los USD 4.00 con el 17%, de los porcentajes más representativos

A continuación hacemos un resumen de los puntos más importantes o relevantes de la encuesta realizada:

## 2.7. Resumen de las Encuestas

**Cuadro N° 2.3 Información Relevante de la Encuesta**

PREGUNTA No.	PUNTOS RELEVANTES DE LA ENCUESTA
Pregunta 1	Del universo encuestado, el 59% está dispuesto a probar algo nuevo en el mercado, seguido del 17% que se orienta a promociones
Pregunta 2	El primer nombre de lugar de Comida Rápida que recuerda el encuestado es Mc. Donalds(51%), seguido de Burger King (19%) y finalmente KFC (16%)
Pregunta 3	Las personas más influyentes en la decisión de compra de Comida Rápida son los Amigos (31%), también los Novios (30%), y ninguno con el (21%)
Pregunta 4	El medio por el cual el encuestado a escuchado más propaganda de comida rápida son los volantes (34%), además de la radio y por recomendación de terceros con un 20% por igual
Pregunta 5	Según los encuestados el mejor sitio de comida rápida actualmente son Mc. Donalds (54%), seguido de Burger King (23%) y en último KFC con (11%)
Pregunta 6	Del Universo encuestado el porcentaje más grande 86%, afirmaron tener interés por tener una nueva opción de Comida Rápida Caliente Light
Pregunta 7	Para los encuestados, los puntos más importantes cuando piensan en Comida Rápida son : Ambiente (37%), Sabor de los Productos (17%) y finalmente la Limpieza del Local (15%)
Pregunta 8	De los encuestado el 52% de las personas prefieren el horario de 12:00pm a 14:00pm para la comida rápida, seguido del 17% que prefieren un horario más tarde de 14:00pm a 16:00pm
Pregunta 9	Con relación a la frecuencia de consumo de Comida Rápida entre semana, el 42% de las personas encuestadas comen por lo menos 1 vez, el 31% dos veces y un 20% hasta 3 veces
Pregunta 10	En los encuestados, la preferencia mayoritaria para consumo de Sandwiches Calientes está en horas del medio día (73%), con menor porcentaje en la mañana (13%) y finalmente un (11%) en la noche
Pregunta 11	Con relación al precio máximo que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por un Combo de Sanduche de Lomo + papas y gaseosa, se resaltó Uds. 3.50 con el (25%), seguido de Uds. 4.00 con el (20%) y finalmente Uds. 4.50 (17%)
Pregunta 12	La respuesta de los encuestados al preguntarles sobre su última Comida Rápida, mencionaron a la hamburguesa (24%), también la Pizza (20%) y además los Sandwiches (19%)
Pregunta 13	En relación al valor pagado en la última Comida Rápida consumida por los encuestados (en combo), se refleja con mayor peso Uds. 6.00 (27%), le sigue Uds. 3.50 (24%) y otro grupo Uds. 4.00 con el (17%)

**Fuente:** Investigación realizada, formato encuesta anexo 1

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

## **2.8. Análisis del Entorno**

En el análisis externo se analiza factores determinantes, los cuales afectan directa o indirectamente, el buen funcionamiento del proyecto, para este análisis es importante indicar cada uno de ellos:

- Macro Ambiente
- Micro Ambiente

### **2.8.1 Análisis del Macro Ambiente**

Aquí se analiza todo lo referente a los factores externos que en algún momento puedan afectar directa o indirectamente cualquier actividad del proyecto.

Este tipo de factores no pueden ser controlados o no hay injerencia por parte del dueño de este proyecto, ni de cualquier otra empresa, por lo tanto es importante conocer las tendencias con el fin de aplicar estrategias contingentes en su momento.

En el macro ambiente se analizarán los siguientes aspectos:

- Aspecto Económico
- Aspecto Político
- Aspecto Legal
- Aspecto Social y Cultural
- Aspecto Demográfico

Ecuador es un país ubicado al noroeste de América del Sur, es un país multicultural con una gran riqueza cultural, natural y arqueológica. Ocupa una superficie de 256.370 Km<sup>2</sup>. Su capital es San Francisco de Quito. La República del Ecuador es un estado unitario y democrático organizado bajo el principio de la separación de poderes o funciones, según lo estipulado en la constitución vigente.

### 2.8.1.1. Aspecto Económico

Los factores que permiten determinar la situación económica de un país son los agregados macroeconómicos conocidos, entre ellos Producto Interno Bruto (PIB), inflación, tasas de interés, tasa de desempleo, etc.; además las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo del mercado, sino en la capacidad adquisitiva de la población para que este proyecto sea atractivo.

Los siguientes factores económicos son los analizados:

**Producto Interno Bruto (PIB).**- De acuerdo a las Cuentas Nacionales, el PIB constituye la suma de todas las erogaciones realizadas para la compra de bienes o servicios finales producidos dentro de la economía ecuatoriana, es decir, es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios de un país.

### 2.8.1.2. Crecimiento Económico en la Región

Simplemente como aporte al análisis, revisaremos el comportamiento del crecimiento económico del país, vs nuestros vecinos de la región:

**Gráfico N° 2.16 Crecimiento Económico en la Región**

País	2010	Estimación 2011		Proyección 2012	
		FMI	CEPAL	FMI	CEPAL
Argentina	9,2%	8,0%	9,0%	4,6%	4,8%
Bolivia	4,1%	5,0%	5,1%	4,5%	4,5%
Brasil	7,5%	3,8%	2,9%	3,6%	3,5%
Chile	5,2%	6,5%	6,3%	4,7%	4,2%
Colombia	4,3%	4,9%	5,5%	4,4%	4,5%
Ecuador	3,6%	5,8%	8,0%	3,8%	5,0%
Paraguay	15,0%	6,4%	4,0%	5,0%	4,0%
Perú	8,8%	6,2%	7,0%	5,6%	5,0%
Uruguay	8,5%	6,0%	4,2%	4,2%	4,0%
Venezuela	-1,5%	2,8%	4,4%	3,6%	3,0%

FMI proyecciones realizadas en septiembre 2011

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, actualización Enero 2012

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El comparativo de crecimiento económico en la región ubica al Ecuador como el segundo país con mayor dinamismo, por detrás de Argentina; le siguieron Perú, Chile, Bolivia, Venezuela, Uruguay, Paraguay y Brasil.

La estimación de la CEPAL prevé que en 2012 el Ecuador alcanzaría un crecimiento de 5%, el más alto de la región junto con Perú.

## 2.8.2. Análisis del PIB de Ecuador

**Gráfico N° 2.17 PIB Total Ecuador**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, actualizada a Enero 2012

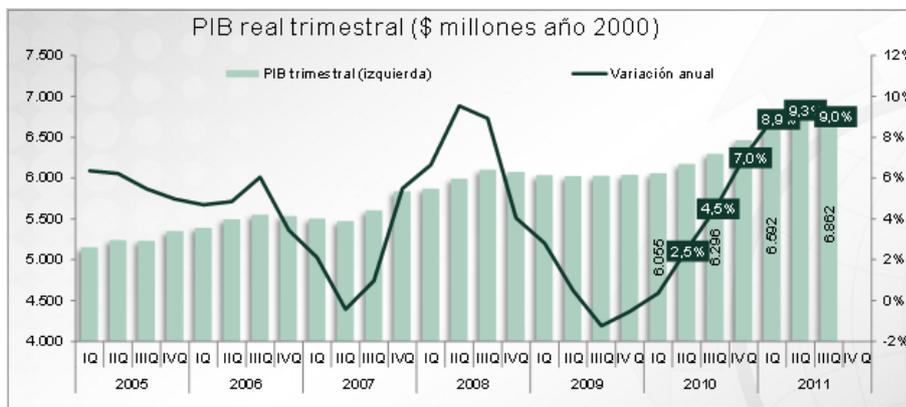
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

La más reciente revisión de la estimación anual del PIB realizada por el BCE estima que en 2011 el crecimiento habría sido de 6,5%, completando 13 años continuos de crecimiento económico, aunque el desempeño mostrado hasta el tercer trimestre refleja un crecimiento mayor. Para el 2012, el BCE proyectó un crecimiento económico de 5,3%.

En términos monetarios, la producción real (eliminando el efecto precios) alcanzaría \$28.031 millones, mientras que la producción nominal llegaría a \$71.625 millones, por lo que se resume que la tendencia sigue siendo positiva para el 2012 en cuestión del poder adquisitivo de la gente.

Si hacemos el mismo análisis Trimestral del mismo indicador encontramos:

**Gráfico N° 2.18 PIB Total Ecuador por Trimestre**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, actualizada a Enero 2012

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

En el tercer trimestre de 2011, la economía del Ecuador creció 9% en relación a similar trimestre de 2010; en los dos trimestres posteriores esta tasa fue de 8,9% y 9,4%, respectivamente. El crecimiento acumulado durante los tres primeros trimestres de 2011, da cuenta de un crecimiento de 9,1%, lo que refleja que el crecimiento revisado al final del año será superior al 8%, constituyéndose en el segundo mayor año de crecimiento desde que el país adoptó la dolarización (en 2004 el crecimiento fue de 8,8%).

## Conclusión

### Oportunidad

- Recuperación de la Economía
- Mayor poder adquisitivo de la gente

### 2.8.2.1. Crecimiento del PIB por Industrial en el Ecuador

Para tener una idea más clara de la influencia del PIB en nuestro proyecto, vamos a analizar la tendencia de la Industria donde nos desenvolveremos **“Otros Servicios”** (Incluye Hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a empresas y hogares; salud y educación pública y privada):

**Gráfico N° 2.19 Crecimiento del PIB por Industrias**

Sector / año	2008	2009	2010	2011 *	2012 **
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,2%	0,7%	-0,7%	6,4% ↑	4,9% ↑
Pesca	6,5%	5,4%	1,9%	11,5% ↑	5,5% ↑
Explotación de minas y canteras	0,0%	-3,3%	0,2%	5,0% ↑	2,4% ↑
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	8,1%	-1,5%	6,7%	7,2% ↑	9,4% ↑
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	7,9%	3,1%	-19,7%	40,2% ↑	-12,1% ↓
Suministro de electricidad y agua	20,2%	-12,2%	1,4%	27,8% ↑	5,0% ↑
Construcción	13,8%	5,4%	6,7%	25,2% ↑	5,5% ↑
Comercio al por mayor y menor	6,6%	-2,3%	6,3%	7,3% ↑	6,0% ↑
Transporte y almacenamiento	5,4%	3,7%	2,5%	5,9% ↑	5,3% ↑
Intermediación financiera	11,2%	1,7%	17,3%	12,3% ↑	3,5% ↑
Otros servicios	7,1%	1,7%	5,4%	11,7% ↑	5,4% ↑
Administración pública y defensa; planes de seguridad social	14,6%	5,4%	0,5%	2,9% ↑	5,3% ↑
Hogares privados con servicio doméstico	-5,5%	0,5%	4,7%	7,3% ↑	1,0% ↑
Otros elementos del PIB	11,5%	0,3%	5,6%	0,6% ↑	5,3% ↑
<b>Total PIB</b>	<b>7,2%</b>	<b>0,4%</b>	<b>3,6%</b>	<b>9,1% ↑</b>	<b>5,3% ↑</b>

\* Desempeño al tercer trimestre. \*\* Previsión

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, actualización a Enero 2012

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Hasta el tercer trimestre de 2011, los sectores que mostraron mayor crecimiento fueron fabricación de productos derivados, suministro de electricidad y agua, construcción, intermediación financiera, y pesca. Nuestro sector también estuvo entre los de mayor crecimiento pasando del 2010 (5,4%) al 2011 con (11,7%). Para 2012 se espera un crecimiento más moderado en casi todos los sectores y un descenso en la actividad de refinación, debido a la paralización parcial de la refinería en Esmeraldas, sin embargo nuestra industria seguirá entre las de mayor crecimiento.

## Conclusión

### Oportunidad

- Mayor demanda o demanda positiva para nuestro sector
- Crecimiento de varias industrias

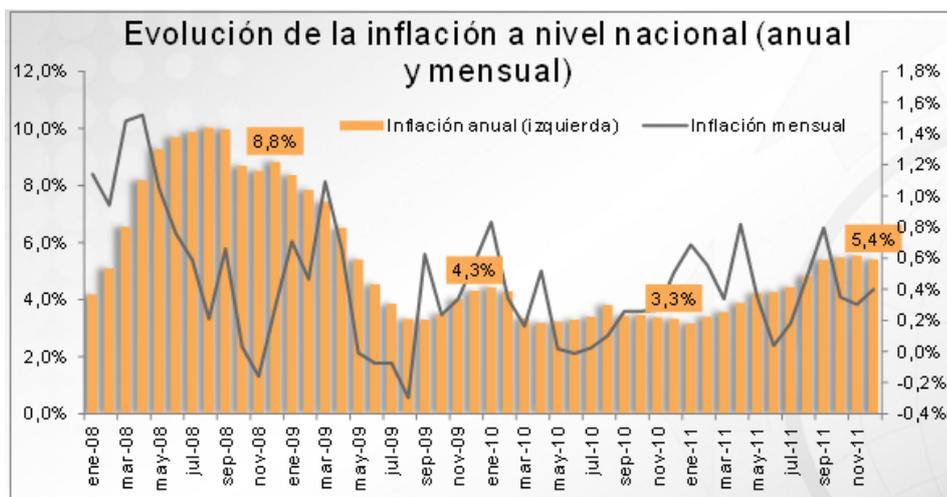
## Inflación.-

En resumen la inflación es el aumento sostenido generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente al poder adquisitivo del país.

La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al

Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

**Gráfico N° 2.20 Tendencia de la Inflación (2008-2011 Nov)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, actualización a Enero 2012

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

En 2011 la inflación cerró en 5,4%, es decir 2,1 puntos porcentuales, mayor a la registrada el año anterior. La tendencia de precios fue consecuente con el incremento de la actividad económica registrada en el año.

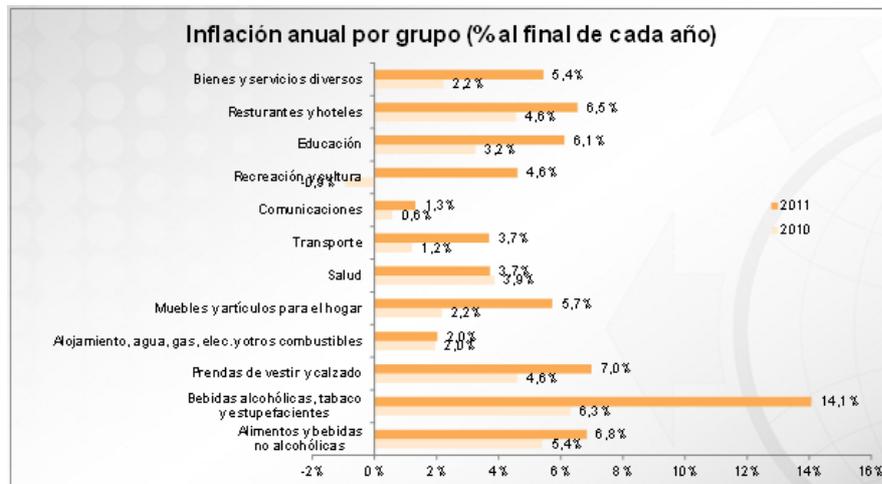
Para 2012, el Ministerio Coordinador de la Política Económica estima una inflación de 5,14%, similar a la registrada en 2011.

### Conclusión

#### Amenaza

- La gente puede frenar su gasto o compra

**Gráfico N° 2.21 Inflación Anual por Industria (2010 - 2011)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, actualización a Enero 2012

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

En 2011 el grupo de productos que presentó el mayor incremento de precios correspondió a Bebidas alcohólicas, y tabaco con 14,1%. Le siguieron prendas de vestir y calzado con 7%, alimentos y bebidas con 6,6% y restaurantes y hoteles 6,5%, entre los principales, es decir dentro de nuestra industria se ve un incremento de los más altos del país.

Lo positivo del tema es que la proyección de la inflación para el 2012 se muestra estable en relación a la cifra de cierre del año 2011, lo cual demuestra que hay que estar muy atentos a estas variaciones de precios.

### Conclusión

#### Oportunidad

- La gente puede generar más compras o adquisiciones

#### Tasa de interés.-

Es importante conocer la tendencia de las tasas de interés que se tienen en el país, esto con el fin de medir algunas variables como: si la tasa de retorno del proyecto es mejor que este índice y por otro lado los porcentajes de endeudamiento que se

podría tener en el momento de requerir capital para el mismo.

Se va a realizar un análisis de la tasa de interés:

- Activa
- Pasiva

**La tasa de interés activa.-** Es aquella tasa cobrada por la banca en los créditos otorgados a sus clientes, que quiere decir el precio que un individuo paga por un crédito o por el uso del dinero.

**Gráfico N° 2.22 Tasa de Interés Activa (Hasta Nov 2011)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Noviembre 2011

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se puede ver en gráfico No. 2.22, las tasas de interés activas han tenido una caída sustancial en el último año, esto por la misma competencia que ha motivado el gobierno a través de sus organismos locales, para que la banca privada mejore su competitividad.

## Conclusión

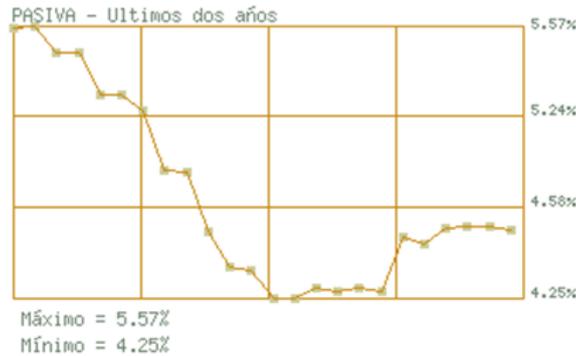
### Oportunidad

- Crédito bajo si se necesita capital

**La tasa de interés pasiva.-** En cambio, es aquella que el depositante cobra como rédito por sus inversiones en el sistema financiero, es decir, lo que la banca o

institución financiera paga a los que realizan los depósitos de dinero. Este indicador en cambio presenta la evolución siguiente.

**Gráfico N° 2.23 Tasa de Interés Pasiva (Hasta Nov 2011)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Noviembre 2011

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

En relación a la tasa de interés pasiva, se ve una recuperación positiva para los ahorradores, claro está que dependiendo el punto de vista de cada persona o empresa puede ser o no ser atractiva para incrementar sus recursos, en nuestro caso es mejor ponerla a rotar en el negocio, ya que tendría mejor rédito que en el banco.

### **2.8.3. Aspecto Político**

El factor político en el país se compone por un conjunto de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

**Desarrollo Político.-** En los últimos años se han presentado situaciones difíciles para el desarrollo político, social y económico del Ecuador. En este período la estabilidad política del país es precaria, manteniéndose la histórica tensión entre las fuerzas de distintas regiones del país, y la presencia de numerosos grupos políticos en la Asamblea Nacional, con alianzas diversas y cambiantes, dificultando la continuidad de las políticas.

Esta situación política no es favorable para el productor nacional ni para las empresas extranjeras por las restricciones y limitantes que existen en las leyes locales, ya que se tiene un gran desconcierto y muchos sectores no se arriesgan a invertir. A más de eso se tiene que esperar las acciones del gobierno, que en base al gasto público están dando mayor movimiento a la economía local, las cuales dependen del precio del petróleo.

## Conclusión

### Amenaza

Alta incertidumbre política

**Proyección Política - Económica.-** Las condiciones político económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo del mercado, sino en la capacidad de éste para tener una oportunidad de nuevos negocios y especialmente que sean rentables.

Según algunos analistas económicos, el Ecuador llega al año 2012 con una situación política estable y un alto crecimiento económico anual, equivalente al 6.5% del PIB. La institucionalidad luce débil frente al poder del Presidente Rafael Correa, gobernante popular que ejerce control o al menos influye determinadamente sobre todo el aparato estatal, en especial sobre la Asamblea Nacional que aprueba las leyes y la función judicial que ha mostrado inclinación a aceptar los argumentos del gobierno en fallos controversiales y expeditos.

Los desafíos que el Ecuador y el presidente Correa enfrentaran el 2012 son sustanciales, aunque es dudoso que cambie o haga crisis la actual distribución del poder. El año estará dominado por campañas para las elecciones generales que se realizaran en enero del 2013, donde la ley dice que la campaña debe durar 45 días, pero el gobierno y la dispersa oposición jugaran sus cartas durante todo el año para mantener o alcanzar el poder, notando que la política del gobierno ha sido mantenerse en campaña constante todo el tiempo.

El interés del presidente y de su aparato político será mantener en pie las columnas sobre las que se ha construido su poderosa estructura de gobierno, por eso quiere ser reelegido para el 2013.

Atrás parecen haber quedado los golpes de estado, ya que el 71% de la población, según la encuesta de opinión de Quantum-Habitus, realizada en Quito y Guayaquil, cree que un golpe de estado es nada o poco probable.

La imagen de Correa ha venido sostenida debido a sus nuevos y grandes recursos económicos que ha recibido el estado, el precio del petróleo ha superado sus mejores niveles históricos en estos años, igual que el precio de otros productos básicos de exportación. En paralelo la recaudación tributaria ha crecido, por ejemplo cuando llegó Correa en 2006 fueron 10.000 millones de dólares y al año 2010 terminaron en más de 23.000 millones de dólares, casi el doble.

El reto del 2012 será mantener la obra pública al mismo ritmo del año pasado, donde las condiciones económicas serán menos propicias, probablemente el PIB caiga a más de la mitad, según las estimaciones de organismos internacionales o un punto según el Presidente Correa, en todo caso será menor. Por otro lado, solo el 21% de la población apoyó la creación de nuevos impuestos contenidos en el paquete tributario de fin de año. Varios analistas consideran que estos últimos tributos son inflacionarios.

Su rendimiento tampoco servirá para financiar el 10% del déficit presupuestario de más de 4.000 millones esperados para el 2012. Este paquete parecería ser una mala apuesta económica y de popularidad para comenzar el año electoral.

La obra pública, pilar mayor de la popularidad del régimen, según el 43% de los encuestados por Quantum-Habitus, podría verse disminuida por la falta de recursos que serían consumidos por los altos subsidios al combustible y a programas sociales, que según la misma encuesta, estos subsidios son el segundo pilar de popularidad del régimen (29%).

Finalmente el gobierno necesita mantener las columnas de popularidad bien dispuestas para lograr la reelección: obra pública, subsidios, reivindicación social y ejercicio autoritario del poder. Por lo que la magia para mantener este pastel probablemente sea el endeudamiento, lo cual está en marcha a alto costo y que reflejará en la economía un impacto directo de no poderse mantener igual que el año pasado.<sup>2</sup>

### **Conclusión**

#### **Amenaza**

- Los Objetivos Económicos del Gobierno no serán satisfactorios para mantener la economía igual que 2011

### **2.8.4. Aspecto Legal**

Nuestro gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan inversiones para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Por lo tanto debemos de tratar permanentemente de ajustarnos a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la ambigüedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

### **Conclusión**

#### **Amenaza**

- Las leyes no se elaboran bajo fundamentos técnicos, sino bajo tendencias políticas

### **2.8.5. Aspecto Social y Cultural**

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

---

<sup>2</sup> Revista The Economist Edición Enero 2012

**Nivel de Desempleo.-** La tasa de desempleo ha tenido una evolución descendente como puede observarse a continuación.

**Gráfico N° 2.24 Evolución Tasa de Desempleo Total Ecuador  
2009 – 2011**

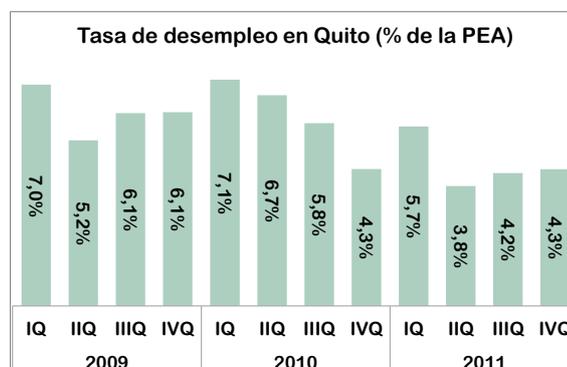


**Fuente:** Banco Central del Ecuador, [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El desempleo a nivel nacional al final de 2011 cerró en 5,1% a nivel urbano, constituyéndose en la cifra más baja desde el cambio de metodología en septiembre 2007 y 1 punto porcentual menor a la registrada a finales de 2010. Este porcentaje representó más de 225 mil personas en situación de desempleo, una reducción de casi 40 mil personas.

**Gráfico N° 2.25 Evolución Tasa de Desempleo en Quito**



**Fuente:** INEC, Marzo 2011

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El desempleo en la ciudad de Quito al cierre de 2011 fue menor al presentado a nivel nacional, alcanzando 4,3%. El porcentaje fue similar al presentado al final de 2010, aunque el promedio de la tasa de desempleo registrada durante el año 2011 fue menor a la presentada en 2010. El total de desempleados alcanzó 32 mil personas.

## Conclusión

### Amenaza

- Existe disminución de la Capacidad Adquisitiva

### 2.8.6. Aspectos Demográficos

Es importante analizar este factor, ya que con el mismo podremos determinar o conocer como está conformado el mercado donde desarrollaremos nuestro proyecto y su tendencia.

La población en el Ecuador es de 14, 204,900 habitantes (según proyección hasta marzo, del último censo realizado por el INEC el 2010) y con un crecimiento poblacional promedio del 1.497% cada año.<sup>3</sup>

**Población.-** A continuación detallamos la población de nuestra región, según provincia y cantón, que es realmente la información que nos interesa para el proyecto, que según datos del INEC es la siguiente:

---

<sup>3</sup> (fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-venta-de-comida-rapida-se-expande-242642-242642.html>)

**Tabla N° 2.2 Evolution Oblation Total Pichincha - Quito**

ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN, SEGÚN PROVINCIAS Y CANTONES									
PERÍODO 2008 - 2010									
PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2008			AÑO 2009			AÑO 2010		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
PICHINCHA	2.504.653	1.748.248	756.405	2.542.795	1.787.585	755.210	2.576.287	1.842.045	734.242
QUITO	2.093.458	1.538.841	554.617	2.151.993	1.571.450	580.543	2.239.191	1.619.146	620.045
PARROQUIA IÑAQUITO		38.625			40.788			41.869	

**Fuente:** INEC, Censo de Población y Vivienda 2001, Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como podemos ver en la tabla N°2.2, la población de Pichincha en su área urbana es de 1.842.045 y la de Quito es de 1.619.791 personas, lo que representa casi el 88% del total provincia (zona urbana), lo cual es positivo para el proyecto.

**Cuadro N° 2.4 Población Quito Urbano por Edad 2010**

GRUPOS DE EDAD	QUITO URBANO	PESO POR RANGO
TOTALES	1.619.146	
< 1 año	29.840	2%
1 - 4	119.673	7%
5 - 9	150.554	9%
10 - 14	150.908	9%
15 - 19	157.529	10%
20 - 24	160.404	10%
25 - 29	148.441	9%
30 - 34	129.935	8%
35 - 39	115.989	7%
40 - 44	103.274	6%
45 - 49	87.065	5%
50 - 54	72.021	4%
55 - 59	59.855	4%
60 - 64	41.408	3%
65 - 69	31.693	2%
70 - 74	25.426	2%
75 - 79	18.316	1%
80 y más	16.817	1%

**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2001, Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ

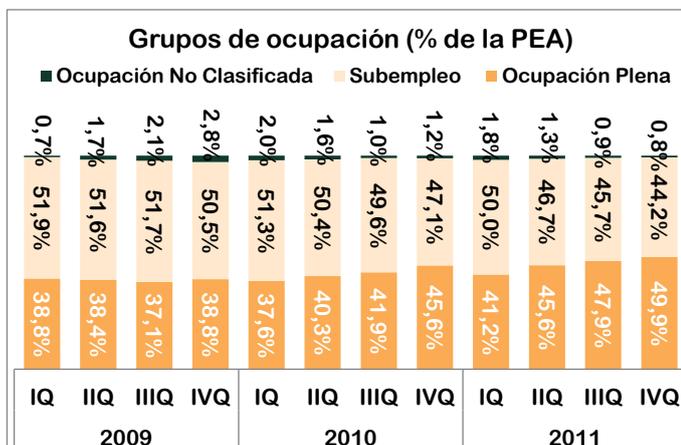
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se puede observar en el cuadro N° 2.4, el rango de edades en el cual está nuestro grupo objetivo representa el 50% de la población total de Quito Urbano, es decir que el potencial es interesante para nuestro proyecto.

**PEA a nivel Nacional.-** Muestra el número de personas de la población

económica activa existente en todo el país, según datos del BCE.

**Gráfico N° 2.26 Evolución de los Grupos de Ocupación Nacional**

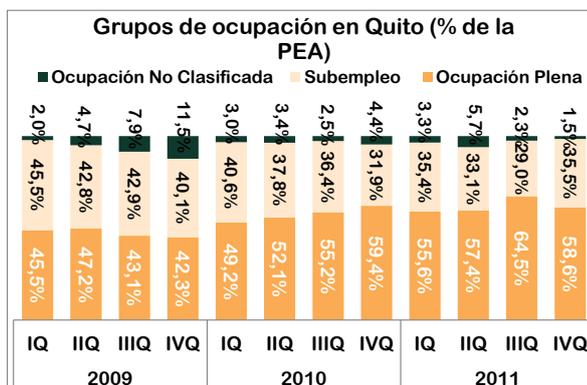


Fuente: INEC, Enero 2012

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

La proporción de la población económicamente activa (PEA) bajo la categoría de ocupación plena alcanzó casi 50%, lo que representó 2,22 millones de plazas, mientras que el subempleo se redujo a 44,2% y representó 1,96 millones de plazas. Los ocupados no clasificados representaron el 0,8%.

**Gráfico N° 2.27 Evolución de los Grupos de Ocupación en Quito**



Fuente: INEC, Enero 2012

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

La proporción de las personas bajo la categoría de ocupados plenos en la ciudad

de Quito alcanzó casi 59%, porcentaje mayor al promedio nacional y que representó 445 mil personas. Por su lado, el subempleo representó casi 36%, es decir más de 269 mil personas, y la ocupación no clasificada 1,5

**Cuadro N° 2.5 Estructura de la PEA en Quito**

<b>Estructura de la población en Quito</b>			
<b>Condición de actividad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Ocupados plenos	298.537	146.817	445.354
Subempleados	117.147	152.836	269.984
Ocupados no clasificados	8.187	3.303	11.490
Desempleo	10.109	22.654	32.763
PEA	433.980	325.611	759.591
PEI	215.941	416.946	632.887
<b>Total población</b>	<b>766.296</b>	<b>871.337</b>	<b>1.637.633</b>

**Fuente:** INEC, Enero 2012

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Del total de la población económicamente activa en Quito (personas que realizan cualquier actividad económica), el porcentaje por sexo se determina con 57,13% para hombres y el 42,87% para mujeres, considerándose una de las ciudades con mayor PEA.

## **Conclusión**

**Oportunidad**      ○ PEA es significativo para el mercado

## **2.9 Análisis del Micro Ambiente**

El análisis de micro ambiente al igual que el macro ambiente, analiza factores externos de la organización, con la diferencia que es más específico al entorno directo del proyecto, para considerar algunas variables adicionales, que permitan una mejor toma de decisiones.

### **2.9.1 Análisis de la Industria de las Comidas Rápidas en el Ecuador**

La industria de comida es una de las de mayor crecimiento en el país, solamente en Pichincha se encuentran aproximadamente 1.719 sitios de franquiciados de comidas y bebidas, de los cuales 1.248 (73%), pertenecen a Quito, con una población actual de 2.239.191 personas entre el área urbana y rural.

Las principales cadenas de comida rápida del Ecuador reportan un crecimiento promedio de 15% en sus ventas, comparado el primer semestre de este año con igual periodo de 2010.

De acuerdo con el estudio de Pulso Ecuador, los ecuatorianos gastan 48,27 millones de dólares, promedio mensual, en comidas rápidas, Quito, con 17 millones de dólares, y Guayaquil, con 13 millones, son las ciudades donde sus habitantes más gastan en comidas rápidas.

El buen momento de restaurantes como McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), Burger King, Yogurt Persa, Pollo Gus, Pizza Hut y otros, se refleja en la expansión del número de locales en Guayaquil y Quito y la apertura en otras ciudades.

De las cadenas mencionadas una que está en franca expansión es McDonald's, que el mes pasado inauguró un local en la Av. Francisco de Orellana, de esta ciudad, el primero y más moderno de Latinoamérica, según sus ejecutivos.

También prevé abrir un nuevo local en la terminal terrestre de Guayaquil y otro en el mall El Condado de Quito, el primero en construcción, el segundo ya funcionando.

McDonald's también ha incursionado en dos nuevas modalidades, los postres y cafetería, de los cuales ha abierto varios locales. Un segundo grupo de productos de la cadena son los combos tipo gourmet Siciliano, waffle Belga y crispy Thai. Esta empresa le sigue apostando a la "cajita feliz", donde el atractivo principal son

sus juguetes que siguen la tendencia de las películas que se estrenan de moda en los cines de las diferentes ciudades del país.

Sus ejecutivos también le atribuyen un gran éxito a la hamburguesa Big Tasty, a la línea de postres y a McCafé, esta última es una modalidad dirigida a sus clientes adultos.

KFC, la marca de comida rápida más recordada en el país, de acuerdo con un estudio de Pulso Ecuador, se alió con la distribuidora de combustibles Mobil para ampliar su cobertura.

Los modernos locales ya atienden en las estaciones de combustibles de la avenida Francisco de Orellana, de las Américas y la vía principal de Durán y están en construcción varios locales más en esta ciudad.

KFC tiene entre su estrategia de consumo la venta de productos del mar, como arroz con menestra y pescado y sándwiches de pescado con papas fritas, aunque el liderazgo de sus ventas lo lleva el pollo frito.

Por otro lado Burger King maneja una estrategia diferente en cuanto a difundir sus éxitos, algunos de sus dependientes aceptan que el restaurante ha mejorado sus ventas, ha contratado más personal y prepara la construcción de nuevos locales. Este restaurante, además de los combos económicos, basa sus ventas en las ensaladas y productos dietéticos y en tercer lugar de ventas destacan los sándwich de pollo o hamburguesas con carne a la parrilla.

Otra marca interesante es Yogurt Persa, con 21 locales a nivel nacional, mantiene el liderazgo en la venta de yogur y pan de yuca. La marca tiene un nivel de recordación de 1,26% a nivel nacional y se ubica entre los 10 restaurantes de comida rápida más conocidos del país.

Esta empresa cuenta como su mayor éxito la venta de franquicia, que le permite

generar empleo y mantener una expansión constante, según su gerente, Leónidas Villagrán.

Pollo Gus y Pizza Hut, también ubicadas entre las diez marcas más recordadas, basan sus ventas en combos económicos, la primera siempre con sus promociones 2 por 1. El gerente del local de Pollos Gus de Quito, Alejandro Sáenz, atribuye a la estrategia de los combos económicos haber pasado de 200 a 300 clientes diarios en el último año, como promedio en los establecimientos de Quito y Guayaquil.

A continuación analizaremos un estudio de mercado de las ciudades de Quito y Guayaquil, el cual nos muestra la importancia que está tomando el rubro de comida rápida en el cual queremos participar:

**Gráfico N° 2.28 Top 20 de los Productos Consumidos en el Almuerzo Ecuador (Quito – Guayaquil) 2011**



**Fuente:** Omnibus – IPSA Group, 2011 (Revista IPSA, publicación de IPSA GROPU LATINOAMERICA Mayo-Junio 2011)

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se puede observar en el Gráfico N° 2.28 , dentro del top 20 de los alimentos que consumen los ecuatorianos en el almuerzo, se encuentra claramente a los Sánduches con un 16% del universo encuestado, lo que refleja que este producto situado como de consumo básico en su dieta diaria.

**Gráfico N° 2.29 Productos Consumidos en la Merienda Ecuador (Quito – Guayaquil) 2011**



**Fuente:** Omnibus – IPSA Group, 2011 (Revista IPSA, publicación de IPSA GROPU LATINOAMERICA Mayo-Junio 2011)

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

De igual manera que en el cuadro anterior, este Gráfico N° 2.29, nos muestra la tendencia o preferencia de la gente en los alimentos a la hora de merendar, la cual vuelve a remarcar a los Sánduches dentro de los 10 primeros alimentos de consumo con un 12%.

## Conclusión

### Oportunidad

- Crecimiento de la Industria de la Comida Rápida
- Rubro importante en el consumo diario de la gente

## 2.9.2. Análisis de los Proveedores

Este punto es muy importante, debido a la influencia que puede tener en el proyecto, desde el costo, calidad y cobertura, hasta tiempos de entrega y planes de

pago, entre otros, por lo que se debe tener una visión muy clara de cuál sería la mejor opción, claro está en base a los parámetros establecidos para su elección que más adelante lo analizaremos.

Dentro del mercado de proveedores es necesario separarlos por grupos de materias primas y especialización de productos, esto nos dará una mejor idea a la hora de tomar la decisión con quien trabajar:

#### **2.9.2.1. Alimentos**

En este grupo podemos ver en el mercado, algunos actores importantes, quien con su cobertura y servicio se han vuelto los más representativos, al igual que en costos, dependiendo del volumen, puede existir variaciones representativas.

Por otro lado es importante para el negocio la entrega a domicilio de este tipo de materia prima, ya que por el pequeño número de personal, todos deben estar trabajando en cocina y atendiendo.

El espacio físico dentro del local para recepción de materias primas al aire libre no tiene inconvenientes, el problema va a estar en el espacio de nuestros congeladores, el cual tiene un limitante y debemos aprovecharlo con aquellos productos más perecibles o con menos tiempo de exposición.

#### **2.9.2.2. En Carnes, Embutidos y Pescados**

Tomando en cuenta la calidad y variedad existen dos alternativas claramente definidas en el estudio de precios, sabor, entregas y costos, estos son: Pronaca y Villacres S.A., este último proveedor independiente.

Los beneficios prestados son:

- Costos.

- Entrega a domicilio.
- Crédito de mínimo 15 días, dependiendo el volumen.
- Variedad de carnes, embutidos y diferentes calidades.

De igual manera en el tema del sabor, se realizó un Focos Group, entre amigos y familiares y se elimino algunos, ratificando los mencionados anteriormente.

### **2.9.2.3. En Panes**

Este rubro es importante, ya que se debe tener la certeza del tiempo de duración del pan al aire libre o guardado, ya que en costos por pérdida podría representar un rubro alto, si no se alcanzas los objetivos de ventas cada día.

Los proveedores elegidos de igual manera son dos: Gustapan y Panadería Centro. El primero tiene la ventaja de manejar volumen en caso de emergencias, eventos y pedidos de último minuto, además la duración al aire libre es de más de dos días sin peligro a descomposición del pan.

Por otro lado se adapta a los tamaños designados para cada tipo de sánduche y son flexibles con el volumen. En costos hay que reconocer que son de los más costosos del rubro.

La segunda opción es un proveedor pequeño, que se esmerará por ayudarnos, en costos es el mejor, la entrega es a domicilio y se trabaja bajo volúmenes proyectados, de igual manera la duración del pan es buena y se adaptan a los tamaños establecidos.

### **2.9.2.4. En Bebidas**

En este rubro existe de cierta manera un monopolio de proveedores, con la rigurosidad de acuerdos o contratos firmados, para poder obtener beneficios de distribución y costos bajos, estos son: Coca Cola y Jugos Naturales Wendy.

El beneficio de los mencionados:

- Participación del mercado alto
- Variedad de sabores y tamaños
- Servicio a domicilio
- Crédito a 15 y 30 días
- Contribución de maquinaria (Frigorífico, Máquina Colas, Vasos, exhibidores)

#### **2.9.2.5. En Legumbre, verduras y otros**

Estos se orientan casi a un proveedor específico y de pronto el más complicado a trabajar, no por la opción o disponibilidad, sino por su ubicación, distancia, horario de atención y pago. Menciono de pronto el más complicado, ya que por el costo que otorga a la rentabilidad del negocio es importante buscarlo y trabajar periódicamente, este es el mercado de San Roque.

Los beneficios son:

- Frescura
- Costos
- Variedad en calidad y precio
- Disponibilidad inmediata

Las Desventajas son:

- Horario de compra (mejor precio) (Sábados 5:00am)
- Pago, todo de contado
- Ubicación y distancia

## Cuadro N° 2.6 Resumen Proveedores Seleccionados

RESUMEN EMPRESAS PROVEEDORAS POR RUBRO						
RUBRO	EMPRESA	COBERTURA	CALIDAD		PRECIOS	
			Buena	Aceptable	Altos	Medios
<b>CARNICOS</b>						
Carnes	Pronaca	Nacional	X		X	
Embutidos	Pronaca	Nacional	X		X	
Pescados	Pronaca	Nacional	X		X	
Carnes	Villacres S.A.	Quito	X			X
Embutidos	Villacres S.A.	Quito		X		X
Quesos	Villacres S.A.	Quito	X			X
<b>PANADERÍA</b>						
Panes Suaves	Gustapan	Pichincha	X		X	
Panes Blancos	Panadería Centro	Quito	X			X
Panes Integrales	Gustapan	Pichincha	X		X	
<b>BEBIDAS</b>						
Gaseosas-Aguas	Coca Cola	Nacional	X		X	
Jugos	Jugos Wendy	Nacional	X		X	
<b>VEGETALES</b>						
Legumbres, Verduras, etc.	Mercado San Roque	Quito	X			X

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Luego de haber identificado a las empresas más representativas en cada rubro, es importante analizar su poder de negociación, mediante una matriz, esto con el fin de entender o conocer los riesgos o beneficios para el proyecto:

## Cuadro N° 2.7 Matriz de Negociación para Proveedores

Proveedor	Importancia	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Posicionamiento de la Empresa	4	27%	5	1,35
Se convierte en Competidor	4	27%	4	1,08
Precios Altos vs el Promedio	3	26%	3	0,78
Descuentos por Volumen	4	20%	4	0,8
<b>Total General</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>4,01</b>

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El resultado de la matriz es de 4.01, lo que indica que el poder de negociación de los proveedores es Alto, ya que son empresas que tienen un posicionamiento definido y con muchos años de experiencia en el mercado.

### Conclusión

Amenaza

○ Alto poder de negociación por parte del Proveedor

### 2.9.3. Análisis de la Competencia

Las principales empresas o marcas que se observan en el sector son Mc. Donald's, Burger King, el patio de comidas del CCI, el nuevo patio Ciudad Deportiva y como competencia directa o que ofrezcan productos similares a los de nuestro proyecto están, El Sánduche, Sánduche Vikingo y Yalo's, los mismos que hasta el momento no tienen un local dentro de la zona de influencia.

**“Yalo's”**, se ha considerado con el principal competidor por su oferta, la cual consiste en sánduches calientes que es la categoría de mayor importancia para nosotros.

El producto más importante para Yalo's es el “Philly Cheesesteak”, que consiste en un sánduche de carne con cebolla y queso en un pan de agua de más o menos 23 cm. de largo. Además pueden añadir complementos como tocino, jamón, champiñones, huevo o salsa barbaque.

En cuanto a la variedad, se puede determinar que solamente cuenta con 3 categorías: Sánduches Philly, Hamburguesas y Hot-dogs o roll, donde el menú se convierte en una combinación de dichas categorías.

El sánduche lo entregan envuelto en papel para sánduche, las papas fritas (30gr.), en un envase de plástico cubierto de papel o en un envase de cartón cuando es para llevar y la gaseosa de igual manera en vaso de cartón.

Para el análisis de precios se han considerado los sánduches: Philly Cheesteak, la hamburguesa y el hotdog, todos estos en combo, es decir con papas (30 gr.), y un vaso de cola (12 oz.), con un costo de USD 5.00. La Hamburguesa doble, tiene un precio de USD 5.70 y el combo Hotdog tiene un costo de USD 3.20

Un dato importante para el análisis del mix de marketing, en Yalo's es la utilización de combos familiares que constan de 4 sánduches más 4 papas

pequeñas, más una botella de gaseosa de 2 litros y el descuento aproximado es del 20% (que se traduce en papas y gaseosas al costo). Si se toma en cuenta los ingredientes podemos calcular que el costo del sánduche puede estar en USD 1.10 aproximadamente y que su margen de contribución está alrededor del 53%, lo que es un precio razonable si se considera la inversión en equipos que tienen.

En cuanto al local tienen dos puntos que están conformados de 2 mesas en la calle, un mostrador, plancha, freidora, horno para salchichas, congelador, caja y una TV. En el Eloy Alfaro son 3 personas y en el de la Brasil son solo dos. No se encuentran dentro del área de influencia de nuestro negocio.

La estrategia de Yalo's la definiría básicamente de volumen de ventas vs. Inversión en equipos. Es importante tomar en cuenta que esta marca lleva 10 años en el mercado, por lo que seguramente dicha inversión en equipos ya fue recuperada hace mucho tiempo.

Se conoce que Yalo's puede vender alrededor de USD 200 al día, con sus dos productos principales, es decir una venta mensual de USD 4.800.

Su horario de atención de 10:00am a 8:00pm, y su horario de mayor afluencia es de 13:00 a 14:30). También cuenta con servicio a domicilio.

**“Sánduches El Vikingo”**, quien ofrece además de sánduches, bebidas como café, gaseosas, etc.

El producto más conocido o representativo es el sánduche Brutus Beef (sánduche de roast beef, queso, tomate y lechuga).

Los precios oscilan entre USD 3.99 y USD 5.50.

Su ubicación es en la Av., de los Shyris, un poco alejado de la zona de influencia de nuestro negocio.

El negocio principal de este negocio no son los sánduches, por lo que el volumen no es un tema estratégico, su negocio es la Carnicería.

**“El Sánduche”**, sus productos principales son los sánduches y los cócteles.

Ofrecen 3 tipos de sánduches, jamón y queso, perrito de cerdo y pechuga de pavo. Todos a un precio en combo de USD 5.50.

Trabajan 2 personas por turno, tienen 4 meses (capacidad 20 personas), maquina de colas, cafetera, computador, horno micro ondas y mesa de trabajo.

Se encuentran ubicados en la Av. República del Salvador y Shyris, su espacio aproximado es de 25mts<sup>2</sup>.

**“El Español”**, no se tiene mayor información, ya que el volumen y los segmentos que trabajan son diferentes. Hay que destacar que no están en el segmento caliente y el precio promedio de sus sánduches fríos está entre 4,50 y 7,50 dólares el combo.

**“El Arbolito”**, con dieciocho años de experiencia y más de 50 ítems en su menú, se ubica entre los conceptos “fast food” y “gourmet” como una alternativa para el buen comer en un ambiente cómodo, agradable e informal, con buena atención en el norte de Quito. Cuenta con dos puntos de venta, uno en la Eloy Alfaro y su nuevo local en la Av. República del Salvador y Suecia, en este último manejando un formato express.

El tipo de sánduches que ofrecen son fríos y están asignados con el nombre de Especial y el número secuencial, que como ejemplo tienen el especial #1 que es de Queso, jamón y salami. Con relación a precios varían desde Usd 2,70 a Usd 4,50 el combo (gaseosa y papas chips). En tipos de sánduches se manejan 8 variedades en total.

## Cuadro N° 2.8 Resumen Empresas Competencia

Empresa	Producto	Cobertura	Segmento	Competencia
Yalo's	Sanduches	Norte-Quito	Caliente	Directa
Sanduches El Vikingo	Sanduches	Norte-Quito	Fríos	Directa
El Sanduche	Sanduches	Norte-Quito	Fríos	Directa
El Español	Sanduches	Pichincha	Fríos	Directa
El Arbolito	Sanduches	Norte-Quito	Fríos	Directa
Mc. Donald s	Hamburguesas	Nacional	Caliente	Indirecta
Burger King	Hamburguesas	Nacional	Caliente	Indirecta

**Fuente:** Investigación Personal

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Dentro de los segmentos de “Comida Rápida Caliente”, el único competidor que oferta productos similares (sánduches calientes), es Yalo's, los demás no están dentro del segmento que se piensa desarrollar.

### Conclusión

#### Oportunidad

○ No existe competencia significativa en el segmento

### 2.9.4 Resumen promedio de precios de la competencia

A continuación se detalla en resumen el promedio de precios que maneja la competencia, en base a los productos que característicamente se parezcan a lo que se piensa ofertar en el proyecto y todos dentro de la composición denominada “Combo” (con papas y gaseosa):

### Cuadro N° 2.9 Productos Directamente Competidores

RESUMEN PROMEDIO DE PRECIOS (en Dólares Americanos)							
Descripción Producto (en general)	YALO'S	EL VIKINGO	EL SANDUCHE	EL ESPAÑOL	EL ARBOLITO	MC. DONALD'S	BURGER KING
Sanduches Calientes (combo)	5,00						
Sanduches Fríos (combo)		4,75	5,50	5,50	4,50		
Hot Dog (combo)	3,20						
Hamburguesas (Combo)	5,70					5,00	5,50

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El resumen de precios promedio mostrado, nos sirve como referencia (benchmarking), de lo que la competencia ofrece, como estaríamos vs. el mercado, los márgenes tentativos a manejar y el nivel de productos a ofertar. Si vemos al competidor directo que tenemos (Yalo's), maneja precios en combo promedios de USD 5,00

### **2.9.5. Análisis de Distribución o Servicio**

La distribución o servicio en la competencia es muy similar entre todas, con procesos establecidos por personas y responsabilidades asignadas, para ser más eficientes y brindar un mejor servicio.

El proceso se lo puede describir en forma general de la siguiente manera:

#### **En el Local o Mesa**

- 1.- El cliente realiza su pedido o necesidad en el punto de atención o si es el caso atendido por un mesero o administrador.
- 2.- Esta persona (mesero), se encarga de solventar cualquier duda al cliente y las explicaciones del caso como ingredientes, precios, etc.
- 3.- Según el negocio el cliente tiene que cancelar antes de recibir la orden o luego de servirse.
- 4.- El promedio de entrega de comida rápida (según investigación propia), puede demorar un promedio de 8 a 10 minutos para ser entregado a la mesa del cliente.
- 5.- El producto es servido con los embases o implementos elegidos o desarrollados por el negocio, en platos, cajas de cartón, bolsas, etc.
- 6.- Finalmente el responsable del negocio recogerá y limpiará la mesa del cliente, en algunas ocasiones consultando sobre el servicio o sobre el producto.

## 2.9.6. Análisis de los Clientes

El cliente es parte importante para el funcionamiento del Proyecto, es protagonista fundamental de la acción comercial. Dar una respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuestas es imprescindible.

El cliente para nosotros es por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de este proyecto, por lo que analizaremos generalmente los productos que vamos a ofrecer e identificar cuales normalmente consume el cliente potencial nuestros:

**Cuadro N° 2.10 Comidas preferidas por el Consumidor**

INDUSTRIA DE COMIDAS RAPIDAS	
COMIDA TRADICIONAL	COMIDA ESPECIALIZADA
HAMBUEGUESAS	TACOS
SANDUCHES (Calientes - Fríos)	BURRITOS
PIZZAS	SHAWERMAS
ENSALADAS	LASAGÑAS
SNACKS	Otros
CHORIPANES	

**Fuente:** Investigación Personal – Encuesta Pregunta No. 12

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

La idea del proyecto es poder ofrecer productos diferentes o que no sean explotados de la mejor manera y el cuadro anterior es el reflejo de la selección de los encuestados, donde el rubro sánduche se detalla, pero encontramos una gran variedad de lo que están acostumbrados o les gusta comer.

A continuación hacemos un resumen de los productos que se ofertan en el proyecto y los que la gente ha seleccionado como favoritos:

## Cuadro N° 2.11 Industria de Comidas Rápidas y Propuesta del Proyecto

INDUSTRIA DE COMIDAS RAPIDAS		
COMIDA TRADICIONAL	COMIDA ESPECIALIZADA	OFERTA DE NUESTRO PROYECTO
		Sanduches Calientes - Light
HAMBUEGUESAS	TACOS	Lomo
SANDUCHES (Calientes - Fríos)	BURRITOS	Pollo
PIZZAS	SHAWERMAS	Embutidos
ENSALADAS	LASAGNAS	Vegetarianos
SNACKS	Otros	De frutas
CHORIPANES		(variedad en + de 18 tipos)

**Fuente:** Investigación Personal, encuesta pregunta No. 12

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Al determinar el tipo de producto que el cliente prefiere, se hace importante analizar el poder de negociación que tiene ya que de esto dependerán las estrategias que se vaya a implementar en el proyecto.

### 2.9.7. Matriz de Negociación de los Clientes

Para analizar la matriz de negociación de los clientes es fundamental saber su resolución:

**Importancia.-** El valor de la importancia, determina cuán importante es el factor analizado para la industria en la que se desenvuelve.

**Peso.-** El peso es el valor de la importancia, expresado en porcentaje, este se lo determina dividiendo el valor de cada factor para el total de la suma de la Importancia.

**Calificación.-** Esta calificación se la asigna dependiendo a la escala de negociación de los clientes, cada factor es analizado y en base a su poder de negociación se le da un valor, sea bajo o alto.

**Cuadro N° 2.12 Escala de Negociación**

PUNTAJE	Descripción
1	Muy Bajo Poder
2	Bajo Poder
3	Poder Controlable
4	Alto Poder
5	Muy Alto Poder

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

**Puntaje Ponderado.-** Este puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por la calificación, todos estos valores se los suma y como resultado se obtiene el valor que determina el verdadero poder de negociación.

**Cuadro N° 2.13 Matriz de Negociación del Cliente**

CLIENTE	Importancia	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Da prioridad a la calidad del servicio	4	25%	3	0,75
Ha tenido experiencia en otros negocios de Comida Rápida	4	25%	2	0,50
Se preocupa por lo ofrecido en los productos y servicios	4	25%	4	1,00
Se fija en el posicionamiento que tiene en el Mercado el negocio	4	25%	2	0,50
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>2,75</b>

**Fuente:** Investigación Personal

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El resultado de la matriz es de 2,75 esto indica que el poder de negociación de los clientes en la Ciudad de Quito es bajo; ya que, son clientes que no tienen un recordatorio por el posicionamiento o que puede no interesarles mucho.

### **Conclusión**

**Oportunidad**

○ Bajo poder de negociación del cliente

### **2.10. Análisis Interno**

Para realizar este análisis interno es importante realizar una encuesta o sondeo a los implicados en el proyecto, es decir los inversionistas o socios, quienes saben del movimiento y desempeño de ciertos procesos en las distintas áreas de la organización que se tienen o que se espera tener.

### 2.10.1. Capacidad Administrativa

Para establecer la capacidad administrativa el objetivo principal es determinar las falencias en las siguientes funciones para poder establecer correctivos:

- Diagnóstico Organizacional
- Diagnóstico de Planificación
- Diagnóstico de Control
- Diagnóstico de Dirección
- Diagnóstico del Personal
- Diagnóstico del Mercado
- Diagnóstico del Servicio

### 2.10.2 Diagnóstico Organizacional

En el diagnóstico organizacional se analizarán los siguientes factores:

**Cuadro N° 2.14 Diagnostico Organizacional**

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL		
Factores	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
Existe un Organigrama explícito en el proyecto	X	
Todo el personal a contratar conoce claramente sus funciones de destino	X	
La estructura planteada facilita las iniciativas del personal	X	
Se piensa asignar un administrador del negocio	X	
Se tienen establecidos los niveles de autoridad e información	X	
No se han establecido sistemas de control y evaluación del personal		X
La estructura planteada tiene la capacidad suficiente para responder a cambios externos e internos	X	

Fuente: Investigación Personal.

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

Con el resultado que se obtiene de la encuesta se puede concluir que en el proyecto tiene un organigrama explícito, el cual facilita las iniciativas ya que el personal conoce claramente sus funciones.

Se puede identificar que el dueño o socios del negocio tienen la autoridad necesaria para hacer cumplir los objetivos propuestos.

El resultado del análisis del diagnóstico organizacional demuestra que hay más factores positivos dentro de esta función por lo que es importante tomar en cuenta para establecer futuras estrategias.

### 2.10.3 Diagnóstico de Planificación

En el diagnóstico de Planificación se analizarán los siguientes factores:

**Cuadro N° 2.15 Diagnóstico de la Planificación**

DIAGNOSTICO DE PLANIFICACIÓN		
Factores	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
Se ha definido la metodología para realizar la planificación del proyecto	X	
Se conocen los valores, misión, visión y principios del proyecto	X	
Se ha realizado una auditoría interna	X	
Se conoce la labor que desempeñará el proyecto con otras empresas de igual giro de esta actividad		X
El proyecto no analiza las principales necesidades del cliente y sus empleados		X
Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades del proyecto	X	
Se ha desarrollado objetivos y estrategias globales	X	
En el proyecto se evalúan sus resultados y controlan sus estrategias	X	
No se han planteado indicadores de gestión para el proyecto		X

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El resultado del diagnóstico de planificación expresa que en el proyecto se tiene definido una metodología para realizar la planificación de la empresa, por lo tanto la organización conoce claramente sus principios, valores, misión y visión, lo

malo es que deja a un lado las necesidades del cliente y empleados.

La empresa ha desarrollado objetivos y estrategias globales, las cuales se han implementado y controlado de manera tradicional.

Como resultado de este análisis se ha podido observar que se tienen identificados los factores débiles o deficientes, pero no se cuentan con indicadores de gestión.

#### 2.10.4 Diagnóstico de Control

En el diagnóstico de Control se analizarán los siguientes factores:

**Cuadro N° 2.16 Diagnostico de Control**

DIAGNOSTICO DE CONTROL		
Factores	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
No se ha definido objetivos de control		X
En el proyecto no se manejan sistemas de control de gestión		X
El proyecto maneja o plantea sistema de control de ventas	X	
El proyecto dispondrá de sistemas eficientes de control financiero	X	
Existen normas y métodos para medir el desempeño del proyecto	X	
No existe un modelo de medición del clima laboral		X
Se tendrá un sistema de control apoyado por un computador	X	

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Los resultados al analizar el diagnóstico de control expresan la falta de objetivos de control, sistemas de control de gestión y modelos de medición del clima laboral.

Todas esas causas afectan el desempeño para lograr la eficacia y eficiencia de la organización.

Por otro lado existen fortalezas para el proyecto como son sistemas de control de venta, sistemas eficientes de control financiero, normas y métodos para el desempeño de la empresa.

### 2.10.5 Diagnóstico de Dirección

En el diagnóstico de Dirección se analizarán los siguientes factores:

**Cuadro N° 2.17 Diagnostico de Dirección**

DIAGNOSTICO DE DIRECCIÓN		
Factores	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
El proyecto cuenta con personas Líderes	X	
En el proyecto se siente el liderazgo de sus dueños o socios	X	
El proceso de comunicación es eficiente y efectivo	X	
No se cuenta con un sistema de auditoría de la comunicación		X
Es un proyecto centralizado	X	

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El resultado de esta encuesta demuestra que la mayor parte de factores son considerados como fortalezas para la empresa, pero aun así se encontró una pequeña deficiencia en lo que es la implementación de un sistema de auditoría de la comunicación

### 2.10.6 Diagnóstico del Personal

En el diagnóstico del personal se analizarán los siguientes factores:

**Cuadro N° 2.18 Diagnostico del Personal**

<b>DIAGNOSTICO DEL PERSONAL</b>		
<b>Factores</b>	<b>Fortaleza (F)</b>	<b>Debilidad (D)</b>
Se utiliza procedimientos establecidos para la selección del personal	X	
El proyecto cuenta con un departamento de Recursos Humanos		X
En el proyecto se ofrece capacitación al personal	X	
En el proyecto se estipula sistema de incentivos y sanciones	X	
El proyecto cuenta con un sistema de administración de salarios	X	
Se han definido políticas disciplinarias en el proyecto		X

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Los resultados al analizar el diagnóstico del personal expresan un buen manejo del área, ya que al tratarse de un proyecto pequeño de inicio, no contará con un departamento de Recursos Humanos, ni se ha definido políticas disciplinarias.

### **2.10.7 Diagnóstico del Mercadeo**

Para establecer un diagnóstico de mercadeo y sus características es importante determinar las falencias o fortalezas en las siguientes funciones para poder establecer correctivos en dichas funciones:

**Cuadro N° 2.19 Diagnóstico del Mercadeo**

<b>DIAGNOSTICO DEL MERCADEO</b>		
<b>Factores</b>	<b>Fortaleza (F)</b>	<b>Debilidad (D)</b>
Se tiene buen potencial de mercado para crecer	X	
Se ha definido un mercado objetivo en el proyecto	X	
La efectividad de la fuerza de venta es buena	X	
La fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos del proyecto	X	
Existe capacitación para el personal involucrado en las ventas	X	
Se han realizado investigaciones de mercado	X	
Se proyecta realizar publicidad	X	
No se cuenta con personal de relaciones públicas		X
Se harán promociones con criterios específicos	X	
En el proyecto se conoce mucho sobre el manejo de precios de la competencia	X	
No se ofrecen descuentos y deducciones		X
Se conoce la rentabilidad del servicio	X	
Se podría ampliar las líneas o rubros de productos o servicios en el proyecto	X	

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

### **2.11. Capacidad de Servicio**

En la capacidad de servicio se analizara funciones principales del servicio como son:

- Auditoría del Servicio
  
- Auditoría de Calidad
  
- Auditoría de Servicio al Cliente
  
- Auditoría de Capacidad y Estructura Física

### 2.11.1. Auditoría del Servicio

**Cuadro N° 2.20 Auditoria del Servicio**

CAUSAS	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
El proyecto cuenta con instalaciones adecuadas para el personal que trabajará	X	
El proyecto cuenta con instalaciones adecuadas para los clientes	X	
La fuerza de trabajo o mano de obra es suficientemente calificada	X	
Es adecuado el nivel tecnológico utilizado para la empresa	X	
Se cuenta con la maquinaria o elementos dispensables para funcionar sin problemas	X	
Los horarios de trabajo planteados son los adecuados	X	

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El resultado de la proyección de la auditoría del servicio demuestra que la mayoría de los factores representan fortalezas para el proyecto, lo que influiría exitosamente al establecer estrategias para poder contrarrestar factores negativos dentro de lo planificado.

### 2.11.2 Auditoría de la Calidad

**Cuadro N° 2.21 Auditoria de la Calidad**

AUDITORÍA DE CALIDAD		
Factores	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
Existe un proceso de calidad en el proyecto	X	
No está definida la estrategia de calidad		X
Están definidos los estándares de calidad	X	
No existe un sistema de mejoramiento de participación de calidad		X
No existe un manual de calidad en la empresa		X
No se hace mención estratégica de la calidad en la empresa		X
Si existe una cultura de calidad en la empresa	X	

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

En el análisis de la auditoría de calidad se puede observar que hay más factores negativos, claro está que por el tamaño del proyecto al comenzar pueden ser corregibles a tiempo.

### 2.11.3 Auditoría del Servicio al Cliente

**Cuadro N° 2.22 Auditoria del Servicio al Cliente**

AUDITORÍA DEL SERVICIO AL CLIENTE		
Factores	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
La empresa no cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes		X
La empresa no conoce las necesidades de sus clientes		X
La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio		X
En la empresa si se práctica la cultura del servicio	X	
No se compara los niveles de calidad del servicio con la de otras empresas del sector con el mismo giro de negocio		X

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El análisis de la auditoría del servicio, demuestra que la empresa no está pendiente de la satisfacción del cliente ya que no tiene un sistema de auditoría de calidad donde se mida el desempeño y se aplique una cultura del servicio con niveles de calidad que el proyecto debería entregar.

## 2.12. Mercado Potencial

### 2.12.1. Análisis de la Demanda

Con el objetivo de establecer un potencial base para nuestro proyecto, según ubicación y población total, es importante mencionar algunos conceptos que nos den más claridad de que estamos planteando.

Concepto: “La demanda es la cantidad de un producto que se venderá en el mercado a diferentes precios durante un periodo de tiempo.”<sup>4</sup>

### 2.12.2. Factores que Afectan la Demanda

Estos factores afectan directa o indirectamente la decisión individual o global del consumidor.

Los factores más comunes e importantes que afectan a la demanda son los siguientes:

**Gráfico N° 2.30 Factores que Afectan la Demanda**



**Fuente:** Investigación Personal

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

### 2.12.3. Comportamiento Histórico y Actual de la Demanda

Para el cálculo de la demanda histórica o mercado potencial, no se poseen cifras exactas de lo que la industria en sí representa, es decir tanto el Municipio de Quito

<sup>4</sup> KOTLER (2001). *Marketing*. México: Prentice Hall. Pág. 591.

como el INEC, solo muestran información de sus últimos censos hasta el 2001, los cuales para el proyecto están totalmente desactualizados.

Como información general se conoció que en Pichincha existen 6.200 puntos de venta de comidas y bebidas, (según el catastro de control de Calidad del Ministerio de Turismo en el norte de Quito), además se encuentran 1.873 establecimientos de comidas, 28.261 mesas y 10.887 personas trabajando en este sector. Por otro lado y de acuerdo con el estudio de Pulso Ecuador (2009), los ecuatorianos gastan 48.27 millones de dólares promedio mensual, en comidas rápidas, Quito con 17 millones de dólares y Guayaquil con 13 millones, son las ciudades donde sus habitantes más gastan en comidas rápidas.

Es por eso que basados en otras fuentes, como las encuestas realizadas, estudios de revistas especializadas como la del grupo IPSA y la población estimada por el INEC, podremos hacer la mejor proyección posible para el mismo.

Inicialmente se consideran las estadísticas de población, proporcionadas por el INEC hasta el 2010 (cifra más reciente), que para el caso de nuestro estudio, se centra en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito y específicamente la Parroquia Ñaquito.

Una vez determinada la población de la parroquia Ñaquito, conocemos en nuestras encuestas el porcentaje o estimación de personas que están dispuestas a probar un producto nuevo como son los sánduches calientes bajos en grasa (pregunta No. 6), alcanzando un 86% de aceptación, además de cuantificar el consumo o frecuencia mensual de la gente, que según los resultados de la encuesta en la pregunta No.9, el promedio nos arroja 12 veces en el mes. Como dato adicional, tenemos el valor promedio que pagarían por el consumo de un producto como el que ofrecemos en Usd 4,19 dólares promedio. (Pregunta No. 11).

Con estos datos establecidos, a continuación podemos hacer una proyección de lo que en la zona de influencia potencialmente se tiene:

### Cuadro N° 2.23 Evolución Población Total (2006 – 2010)

#### Parroquia Iñaquito - Quito

Año	Población Parroquia Iñaquito (No. de Personas)
*2006	39.734
*2007	40.258
*2008	40.788
*2009	41.325
<b>2010</b>	<b>41.869</b>

Fuente: INEC, marzo 2011; Municipio de Quito, actualizado 2010

\*Población Proyectada al mismo crecimiento del total del área urbana de Quito

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

### Cuadro N° 2.24 Calculo del Mercado Potencial Zona Iñaquito

(Anual)

PROYECCION DEL MERCADO POTENCIAL PARROQUIA IÑAQUITO	
Consumidores Potenciales (año 2010)	41.869
Aceptación Encuestados de probar algo nuevo (Comida Rápida - Sandwiches Calientes); pregunta No. 6	86%
Frecuencia de Consumo promedio (No. veces/mes), según encuesta realizada, pregunta No. 9	12
Gasto promedio USD por comida rápida (según encuesta realizada), pregunta No. 11	4.19
<b>Mercado Potencial de Comida Rápida - Sandwiches Anual (dólares)</b>	<b>3.476.029</b>
<b>Mercado Potencial de Comida Rápida - Sandwiches Anual (unidades)</b>	<b>829.601</b>

Fuente: Investigación realizada (según encuesta); cálculo anexo 2 y 3

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

Tomando en cuenta la información arrojada de las encuestas y la población de la zona de influencia, la proyección muestra que el potencial de mercado anual en dólares es de **Usd 3.476.029** y en unidades específicas de este producto estaría alrededor de las **829.601**.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTUDIO TÉCNICO**

El objetivo de este capítulo es diseñar como se producirá aquello que se venderá, procedimientos, estructuras, recursos disponibles, además de la ubicación, nuestros proveedores, etc. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- La capacidad del proyecto
- Localización
- Ingeniería del proyecto (infraestructura, activos y personal)
- Descripción del servicio (procesos del servicio)
- La Organización

Después de analizado la parte técnica del proyecto, se tiende a realizar los diferentes lineamientos legales, normas, permisos que debe tener para el inicio del proyecto, con el propósito de tener un direccionamiento adecuado para una correcta implementación y funcionamiento y que no se tenga que recurrir a multas, penalidades o demoras por no contar con los documentos básicos legales.

#### **3.1 Capacidad del Proyecto**

Al ser un proyecto enfocado a servicios “comida rápida”, para establecer su tamaño partiríamos de la capacidad de servicio que se alcanza a cubrir de la demanda insatisfecha (proyectada), determinada en el estudio de mercado.

### **3.2. Factores que Afectan el Tamaño**

El análisis de estos factores permite determinar un panorama claro con respecto a la viabilidad o no para la implementación del proyecto.

Para determinar la capacidad del proyecto, partiremos del planteamiento de dos aspectos:

- Disponibilidad de recursos financieros
- Objetivos de crecimiento y Capacidad de Producción

#### **3.2.1. Disponibilidad de Recursos Financieros**

La inversión inicial del proyecto (primer año), es de USD. 13.635 (ver resumen de inversiones del estudio financiero anexo 8), el cual se divide en Usd 6.180 dólares en activos fijos y Usd 7.455 en capital de trabajo, tomando en cuenta dos meses de cobertura en fijos que nos permita tener tranquilidad de arranque.

Toda la inversión es con capital propio al 100%, es decir como política nuestra, no se contemplan préstamos a terceros de inicio, esto por el tipo de negocio, cuando vaya creciendo se irá analizando.

Además se cuenta con USD 6.500 dólares adicional, como respaldo a gastos imprevistos y de igual manera reforzando el capital de trabajo, por lo que este factor no se considera una limitante en la determinación de la capacidad instalada.

#### **3.2.2. Objetivos de Crecimiento y Capacidad de Producción**

Los objetivos de crecimiento se los define en base a la Capacidad Máxima de Producción que proyectamos tener a futuro, pero si lo detallamos por activos tendríamos en inventarios tanto congelados como al aire libre, una capacidad de

80 comidas completas por día, pudiendo ampliar con otro congelador en el futuro para mayor espacio o capacidad, lo que podría ampliar la producción en cocina y llegar a las 110 comidas. Desde el punto vista de maquinas o cocinas, la capacidad puede ser de hasta 140 comidas día, tomando en cuenta el personal asignado y el tiempo empleado para la preparación.

Es importante mencionar que tanto en producción como en espacio se realizarán pruebas antes del arranque. En el caso de tiempo de producción y entrega, se tiene el registro de un promedio de 7 minutos por comida completa, lo cual en este tipo de servicios es básico.

**Tabla N° 3.1 Calculo de la Capacidad Máxima Teórica del Proyecto y Objetivos de Crecimiento**

Cálculo de la capacidad Teórica MAXIMA:					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personas: 5 mesas x 6 puestos	30	30	30	30	30
Horas Pico (12:00 pm a 14 pm)	2	2	2	2	2
Tiempo promedio de rotación mesa (En horas)	1	1	1	1	1
Capacidad teórica MAX (En número de personas)	60	60	60	60	60
<b>Total Personas día (Reales)</b>	<b>42,00</b>	<b>46,00</b>	<b>50,00</b>	<b>54,00</b>	<b>58,00</b>
<b>% Crecimiento</b>		<b>9,5%</b>	<b>8,7%</b>	<b>8,0%</b>	<b>7,4%</b>
<b>% Utilización capacidad Teórica MAX</b>	<b>70%</b>	<b>77%</b>	<b>83%</b>	<b>90%</b>	<b>97%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado Primaria (observación directa), anexo 11

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se puede observar en el cuadro anterior, se ha realizado una proyección teórica de producción en base a espacio físico y capacidad instalada en arranque, alcanzando según las ventas una capacidad del 70% en el primer año, es decir que tenemos espacio para crecimiento.

Con relación a la capacidad física y de estructura en mobiliario se estima que desde el año 1 (70%), hasta alcanzar en el año 5 el 97%. Desde el punto de espacio físico el patio de comidas cuenta con un potencial para 120 personas en total.

### **3.3. Localización del Negocio**

Desde el inicio del proyecto se ha establecido una zona de influencia para la investigación y desarrollo del proyecto, pero es muy importante evaluar si es la mejor opción vs. otras alternativas existentes, ya que al hablar de zona o área geográfica se debe tomar en cuenta que el lugar escogido debe encontrarse en un punto céntrico que permita estar cerca de los potenciales usuarios descritos en la segmentación de mercado, proveedores, acceso a servicios básicos, entre algunos puntos importantes. Esta localización óptima contribuirá a que se logre una mayor rentabilidad, ventas y la comodidad necesaria para que los clientes acudan al local, es decir se ha tomado en cuenta los siguientes factores:

- Estar en el centro del área de influencia
- Disponibilidad de servicios públicos
- Facilidades de movilización y transporte
- Proximidad al mercado meta
- Atención por parte de proveedores

Para determinar el lugar donde se ubicará el proyecto se aplicará el método por puntos.

Para el estudio se consideró las siguientes alternativas:

**Tabla N° 3.2 Matriz de Localización del Proyecto**

Factores de localización	Métrica	Sector CCI		Sector Eloy Alfaro y Portugal		Sector Plaza Foch	
		Calificación	Pond	Calificación	Pond.	Calificación	Pond
Cercanía a Sector Comercial	10%	5,00	0,50	3,00	0,30	4,50	0,45
Cercanía a Sector Financiero	13%	4,50	0,59	3,20	0,42	3,50	0,46
Centro del área de influencia del proyecto	21%	5,00	1,05	2,80	0,59	3,50	0,74
Cercanía a Empresas de Servicios Públicos	10%	5,00	0,50	3,10	0,31	3,50	0,35
Seguridad de la zona	14%	4,00	0,56	4,10	0,57	3,00	0,42
Disponibilidad de parqueaderos	15%	5,00	0,75	3,00	0,45	3,00	0,45
Disponibilidad de mano de obra	12%	4,60	0,55	3,80	0,46	4,00	0,48
Seguridad Vial	5%	4,50	0,23	4,30	0,22	4,00	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>4,72</b>		<b>3,31</b>		<b>3,54</b>

**Fuente:** Investigación personal, método de observación.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

La localización del proyecto se situará en el sector del CCI(4,72 puntos), con base al mayor puntaje obtenido, que para el caso de estudio es la Parroquia Ñaquito, zona ubicada en el centro comercial al norte de la Ciudad de Quito y que cumple con las condiciones establecidas por nuestro análisis.

### 3.4. Ingeniería del Proyecto

Para que la distribución y diseño de las instalaciones de un proyecto provean condiciones de trabajo aceptables, es preciso tomar en cuenta dos especificaciones en particular: funcionalidad y estética los mismos que proporcionen y optimicen la distribución eficiente entre cada una de sus áreas.

Como base inicial se tiene identificado y negociado un punto de servicio, en un patio de comidas conocido del sector (Diet Center), el cual tiene una capacidad para unas 120 personas, con mesas y un ambiente muy cómodo y limpio.

El local proyectado tiene un área de 62m<sup>2</sup>, en el cual se puede colocar todo lo

necesario para un manejo óptimo de tiempo y espacio.

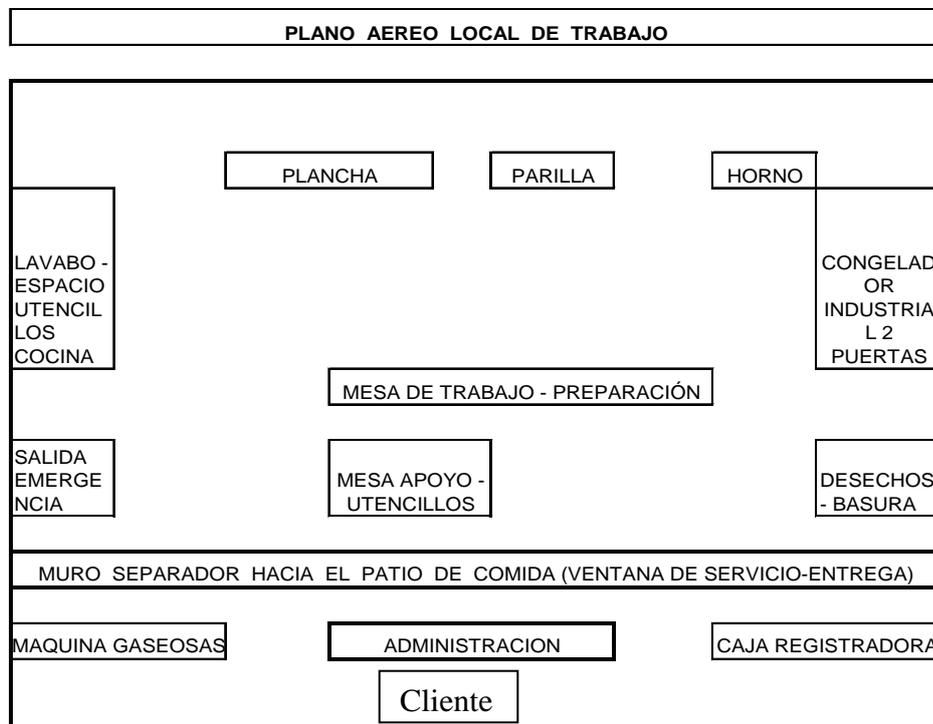
Se pensó en un patio de comidas en inicio, ya que la inversión solo se enfoca en lo necesario para implementación de la cocina y no del mobiliario como mesas, sillas, etc., aquí tendremos un ahorro, mientras el negocio se dé a conocer.

A continuación se proponen las áreas para aprovechar de la mejor manera posible los espacios y recursos de que se dispone.

### 3.4.1 Infraestructura – Distribución Interna

En el local el servicio es tipo Self Service, lo que en cuestión de personal y de costos es muy importante, además de brindar un espacio adecuado para las dos personas en cocina que estarán trabajando, de la siguiente manera:

**Gráfico N° 3.1 Plano Aéreo Local de Trabajo**



**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

En el mapa anterior, se ha dividido por zonas de trabajo, la zona caliente (cocinas,

horno, plancha) al fondo, a los lados las zonas fría (congeladores y lavaderos), y en el centro las mesas de trabajo para elaboración y fusión de los productos requeridos y finalmente en la parte frontal va la zona del administrador con la caja registradora y surtidor de bebidas, por donde se entregan los pedidos a los clientes.

### 3.4.2. Requerimientos Físicos

Dentro de los requerimientos físicos básicos o denominado mobiliario para el proyecto tenemos:

**Cuadro N° 3.1 Equipo de Oficina y Resumen Costo de Equipo Mobiliario**

<b>INVENTARIO DE EQUIPOS PROYECTO</b>		
<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>Costo Promedio Actual USD</b>
1	Baño Maria pequeño, 3 compartimientos, 41 x 64 cm.	350
1	Cocina de 4 quemadores 99 x 131 cm. Horno y Plancha	650
1	Freidora y parrilla 119 x 62 cm	450
1	Horno 45 x 50 cm.	400
1	Baño Maria frío, 6 compartimientos, 79 x 84 cm.	400
1	Mesa de Trabajo 120 x 72 cm	180
1	Lavavo 129 x 59 cm	50
1	Campana 281 x 120 cm	120
1	Refrigerador Industrial 141 x 76 cm (arreglar electrico)	750
1	Microondas Daewoo.	120
4	Vasos de Licuadora	30
1	Licuadora motor	110
1	Cafetera	30
1	Tarro de Basura	8
1	Maquina de colas (consignación)	
1	Televisor Daewoo 11 pulgadas	
1	Televisor 21 pulgadas	
1	CPU	
1	Monitor (dañado)	
1	Soporte de televisor	
1	Bandeja escurridor de papas 45 x 34 cm	45
8	Tanques de Coca Cola (consignación)	
2	Chanquetas de cerveza llenas, 1 pilsener, 1 club.	30
2	Chanquetas vacías de pilsener	20

1	Chancleta de cerveza pilsener grande	20
3	Espumaderas	10
2	Chucharetas de acero	10
1	Balanza	45
3	Platos soperos negros	5
9	Platos de madera soperos	10
5	Platos base de madera.	10
5	Platos triangulares de madera pequeños.	10
6	Cuchillos, 3 de pan, 2 cosineros, 1 de golpe.	15
3	Espatulas	10
5	Platos de plástico grandes.	10
6	Platos de plástico pequeños	8
1	Manolotina	4
1	Triturador eléctrico.	25
1	Abre latas eléctrico.	25
1	Cuchillo eléctrico.	30
2	Bols medianos de acero inoxidable.	80
2	Bols pequeños de acero inoxidable.	70
3	Contenedores pequeños plásticos.	10
3	Contenedores grandes plásticos.	10
2	Contenedores medianos	8
2	Escurridores de acero , 1 grande, 1 pequeño	20
2	Tablas de picar pequeñas.	10
2	Tablas de picar plásticas.	10
2	Cucharetas de sopa.	10
1	Dispensador de toalla de cocina.	5
1	Mueble para condimentos.	10
9	Cuchillos de mesa.	20
15	Cubiertos y Tenedores.	20
6	Cucharas pequeñas	8
1	Cuchara grande	4
2	Saleros medianos	4
1	Rallador redondo	5
1	Cobertor de Sandwiches.	4
1	Juego de 6 sartenes	40
10	vasos de 11 onz.	10
10	vasos de 16 onz.	10
8	vasos cervecedores	12
12	tazas de vidrio para café.	12
1	Jarra pequeña	10
1	Olla tamalera.	12
2	Azucareros de acero inoxidable.	6
6	Portaservilletas de acero inoxidable.	10
2	Batidoras de metal.	10
1	Máquina Datafast. (consiganción)	
3	Cortapicos.	20
1	Máquina Registradora	130
1	Mueble de cocina	80
1	basureros industriales	20
	<b>Inversión Total Maquinaria Proyecto USD</b>	<b>4680</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

### 3.4.3 Personal Requerido

Tomando en cuenta el capital y el costo de inicio del proyecto, la estructura inicial será muy pequeña, con la cual se espera cubrir las necesidades iniciales de demanda del negocio en sí, incluso interviniendo uno de los accionistas o propietarios para el control directo, ecuación del personal y control de calidad.

A continuación detallo el perfil y responsabilidades de cada persona, con la que se inicia el proyecto:

**Socio/Administrador:** Marcos Andrade: Quien será el responsable de las operaciones diarias del proyecto. Realizará actividades como compras, presupuestos, administración, manejo proveedores, pago de salarios y asegurará la calidad de los productos y procesos.

Adicionalmente por cuestión de costos también se encarga de tomar y cobrar los pedidos y brindar el mejor servicio al cliente, mediante un sistema de cómputo (caja registradora), lleva el control de entradas y salidas de dinero (ventas, etc.).

Marcos se graduó en la Univ. Católica y tiene el título de Ingeniero en Administrador de Empresas, con especialización en Marketing. Ha trabajada 4 años en una Multinacional reconocida en el país, realizando varios puestos: ventas, servicio al cliente, investigación de mercados y marketing estratégico.

**Jefe de Cocina/ Cocinero:** Roberto Leyton: Roberto será el responsable de la preparación diaria de las mezclas necesarias para el armado de sánduches o elaboración de comidas completas. Esta persona transforma la materia prima a un segundo nivel, que permite a los demás cocineros armar los sánduches en el menor tiempo posible, por eso prepara los alimentos y los divide en porciones para su posterior utilización en la preparación del producto final. Además controla y es responsable del inventario de materias primas y materias primas elaboradas. Adicionalmente realizará las actividades de limpieza en la cocina.

Su formación es experta en cocina caliente de la Universidad Tecnológica Equinoccial, cursando el 4 semestre, con experiencia en cocinas de volumen con el Hotel Marriot como practicante.

**Asistente de Cocina/ Cocinero:** Carmen Jiménez: Carmen será la responsable de armar los sánduches, en base a los productos o materias primas elaboradas por el jefe de cocina. Su principal responsabilidad es la preparación del producto final acorde a las especificaciones de cada producto en la receta proporcionada por la administración. Además realiza limpieza en la cocina. Carmita tiene como formación Bachiller de Colegio y como experiencia ha participado en varios restaurantes reconocidos en la ciudad de Quito como cocinero asistente principal, lleva 6 años en el ramo.

El personal detallado es tomado en consideración para inicio del negocio y funcionamiento del primer año, esto con el fin de conocer y entender las necesidades de demanda y cuanto potencialmente hablando se puede crecer.

Para el segundo año, el único incremento planificado tiene que ir por el incremento de dos personas en cocina y el responsable de entregas a domicilio o repartidor.

Asesoría Profesional:

Contador..... Verónica Pérez (1 vez mensualmente)

Abogado.....Pedro Damos (Tramites de inicio – asesoría)

Asesor Cocina (formulas)... Chef Rafael Paredes (Formulación de Inicio).

### Cuadro N° 3.2 Resumen de Requerimiento de Personal

	CARGO
1	Administrador Local (Personal)
1	Jefe Cocina
1	Asistente de Cocina

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

### 3.5 Descripción del Servicio

Se tiene identificado y negociado el punto de servicio, en un patio de comida conocido del sector (Diet Center), el cual tiene una capacidad para unas 120 personas, con mesas y un ambiente muy cómodo y limpio.

En el punto de servicio se servirá a la mesa del cliente, brindando además diferentes opciones de pago, desde efectivo hasta tarjeta de crédito.

Para atender inicialmente se contará con dos personas que ayuden en la cocina, además que uno de los socios manejará la administración y contabilidad del punto.

#### Proceso del Servicio (Punto de Servicio):

1. Se presenta una opción amplia de sánduches, ensaladas, bebidas, etc., a través de un Menú o carta de los productos que se cocinan.
2. El administrador explicará o solventará cualquier duda al cliente, sobre los ingredientes que lleva cada sánduche o como van preparados.
3. Con la elección por parte del cliente se ofrecerá las opciones de pago, sea de contado o con tarjeta de crédito.
4. El producto no debe demorar más de 7 minutos para ser entregado a la mesa del cliente.

5. El producto se servirá envuelto en papel especial (cera), para mantener su calor y evitar el derrame de salsas.
6. Finalmente se recogerá y limpiará la mesa del cliente, preguntando como estuvo y sus datos personales para llevar una base de datos.

#### **Proceso del Servicio (Servicio a Domicilio a largo Plazo):**

1. Se recepcionará la llamada del cliente, donde el administrador explicará o solventará cualquier inquietud del cliente sobre los ingredientes del la orden.
2. Se procede a confirmar al cliente el precio y tiempo de entrega.
3. Se da la orden a cocina del pedido y empieza el proceso de cocinado
4. Se coordina la entrega a domicilio con la persona encargada, dando las instrucciones del caso.
5. Finalmente se entrega el producto y se retira el dinero.

#### **Los involucrados en este proceso son:**

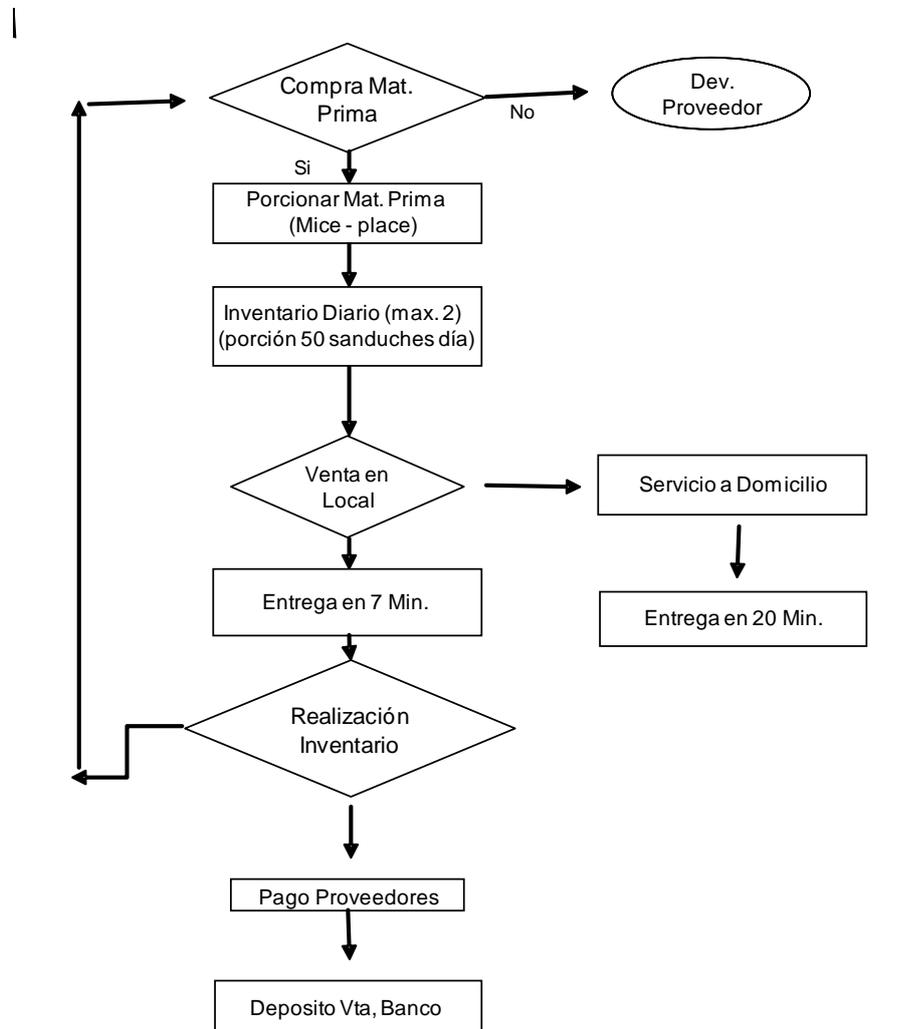
El cliente, el administrador del punto, preocupado de recepción y despacho de órdenes, los cocineros y la persona encargada del tema logístico de entrega a domicilio.

#### **3.6. El Proceso del Negocio (Flujograma Resumen)**

En el flujograma adjunto se resume el proceso (de venta en el local o servicio a la mesa), desde la obtención de compra de materia prima, hasta la entrega del

producto y servicio al consumidor final, de la siguiente manera:

**Gráfico N° 3.2 Flujograma**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

### 3.7. La Organización

La administración del proyecto estará a cargo de uno de los socios con el fin de manejar directamente sus operaciones. A continuación se detallan algunas funciones que desempeñarán las mencionadas personas.

### 3.7.1. Organigrama Estructural

Una compañía que está organizada funcional y estructuralmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.

En cuanto a las desventajas:

- Cuando existe esta organización tan sencilla, las personas se preocupan más por el trabajo a su cargo que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una sub optimización organizacional.

El siguiente gráfico muestra el organigrama estructural del proyecto.

**Gráfico N° 3.3 Organigrama Inicial**



**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

### **3.8. Estructura Jurídica**

Acorde a las leyes Ecuatorianas se cumplirá con todas las ordenanzas y permisos necesarios para el normal funcionamiento del proyecto en sí. De los permisos necesarios, se detalla cuales son los que se deben obtener, acorde al tipo de negocio y su clasificación tanto por facturación anual, como por su condición de manejo de comidas:

#### **3.8.1. Parte Legal**

Registro Único de Contribuyentes

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivos proporcionar información a la administración tributaria."

**Para obtener el RUC se requiere:**

- Cédula de identidad;
- Recibo de agua, luz o teléfono del solicitante y
- Llenar formulario

Están obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

El plazo para inscribirse es de TREINTA DIAS contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

Los requisitos para inscribir una microempresa son la cédula de identidad y llenar el formulario. Para las empresas se requiere la escritura de constitución de la compañía, copia de la cédula del representante legal y llenar el formulario

Ante organismos tributarios como el SRI y el Seguro Social, además se necesita:

- Solicitud del RUC individual para facturación del negocio (SRI).
- Emisión del RUC por parte del SRI (un día).
- Codificación en facturas del código del SRI.
- Contratos de trabajo con personal.
- Declaración e ingreso al Seguro Social.
- Pago mensual de seguridad social empleados.
- Control de contabilidad (Necesario a partir de USD 80.000 anuales de facturación).

## **Ministerio de Salud**

- Permiso y curso de manipuleo de alimentos por parte de las personas que están en cocina (promedio obtención 15 días).
- Cuerpo de Bomberos (desde 2011 bajo dependencia del Municipio de Quito)
- Solicitud revisión Instalaciones Bomberos (promedio 10 días).
- Instalación correcta de cañerías, tubería de gas, etc. solicitada (5 días).
- Revisión y aprobación del Cuerpo de Bomberos.
- Emisión de aprobación por parte del Cuerpo de Bomberos.

## **Ilustre Municipio de Quito**

- Permiso funcionamiento local de comidas.
- Categorización del local de comidas (Se necesita categoría 2 como mínimo)
- Patente Municipal Anual (pagos al día de impuestos y rentas)

Con los documentos de bomberos y salud, se puede obtener este último permiso

## **Patente Municipal**

Es un comprobante de pago emitido por la Administración zonal correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patente municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA PLAN DE NEGOCIOS

#### 4.1 Estrategia Comercial

Desde inicio del proyecto se ha pensado en desarrollar un concepto diferente o novedoso en la ciudad de Quito, el cual va desde el nombre que se quiere promocionar, el logotipo, la imagen, etc., que nos diferencie y que sea muy llamativo.

El concepto general va orientado hacia el viejo oeste, específicamente enfocado a un “Tren”. Este concepto lo tomamos de una idea americana que nos llamo mucho la atención y que creemos puede impactar en el consumidor, en donde todo lo que rodea este concepto, desde la vestimenta o uniformes, las fotos, el mobiliario, etc., sea bajo esta idea, por lo que el nombre comercial lo denominamos como: “THE OLD TRAIN – HOT SANDWICH RAILROAD”. Este nombre como lo había mencionado anteriormente, creemos que puede ser llamativo, ya que es en ingles, por lo que demostrará una diferenciación con la competencia y algo de status si lo juntamos con un logo de colores fuertes, en tipo de letra acorde al perfil del oeste, y su figura claramente definida del tren en mención.

Tomando en cuenta la idiosincrasia de nuestra gente, pensamos que si le damos este perfil americano al concepto y nombre, puede ser más rápida la aceptación, además del logotipo que lo proponemos de la siguiente manera:

**Gráfico N° 4.1 Logotipo**



**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Con relación al slogan, también lo planteamos en ingles, demostrando la satisfacción y alegría que nos genera que nuestros productos les gusten y sean aceptados, con la siguiente denominación:

**Slogan:**

**YOUR HAPPINESS IS OUR SATISFACTION**

#### **4.2. Descripción del Producto**

El proyecto consiste en ofrecer al cliente una opción de más de 18 tipos de “Sánduches Calientes”, los cuales estarán clasificados por categoría, esto pensando en mantener un línea de precios estándar y darle un toque gourmet a la presentación en la carta y letreros, además de productos complementarios como ensaladas, papas fritas, postres y bebidas.

El principal producto será el Sánduche de LOMO, que va con verduras calientes y

que puede tener variaciones y complementos como jamón, tocino y queso. Además se ofrecerá sánduches de pollo en varios tipos de preparación, camarón, perrito, rosbief, embutidos, tocino, etc.

A continuación detallo un breve ejemplo de la composición de las categorías de cómo van a estar separados los sánduches y algunos de los nombres que vamos a ofrecer:

Las categorías en las que se clasificarán nuestros productos serán:

- Royalty Wagon
- Cracker Wagon
- Blazer Wagon
- Cold Wagon (sanduches fríos)

### **LOMOMOTION**

Lomo salteado a la plancha con pimientos, cebollitas finamente cortadas y queso cheddar en pan francés.

### **THE ENGINNER**

Abundante lomo salteado con jamón, tocino, queso cheddar, cebollas, pimientos en pan francés.

### **CHIKENRAIL**

Filete de pollo a la plancha con cebollitas y champiñones salteados, lechuga cruesa, queso holandés, salsa especial del maquinista en pan suave.

### **TRAIN & YAKI**

Pollo cortado en cubitos en salsa teriyaki reducida a punto de miel ajonjolí, aritos de cebolla, lechuga cruesa y un toque de salsa cesar en pan suave.

## **SCOOP**

Camarones reventados con cebolla, tomate, toque de vino blanco, lechuga romana y queso parmesano en pan francés.

## **CHIMNEY**

Jamón, salami, peperoni, queso mozzarella, lechuga romana, salsa veloute/bechamel y salsa especial del maquinista en pan suave o francés.

## **VEGETRAIN**

Carne de soya a punto de miel en salsa teriyaki con pickles y cebolla en pan suave, entre otros.

El producto estrella será el LOMOMOTION, por su fácil preparación y costos, además que al ser un sánduche de Lomo, causa una buena impresión en la gente para que luego se animen en probar algo diferente.

### **4.3. Comercialización**

La comercialización se encarga de desarrollar actividades con el fin de facilitar la venta y a la vez satisfacer la necesidad del cliente objetivo.

Para este análisis se hace necesario implementar objetivos que permitan diseñar estrategias para una correcta comercialización.

La promoción es un punto muy importante en el inicio de este negocio y depende mucho de nuestro presupuesto para inversión en medios, los cuales utilizaremos para comunicar nuestra oferta al segmento principal del mercado al que queremos llegar.

**El Empaque.-** Se envolverá el sánduche en un fino papel de cera, que además de mantenerlo caliente evitará la filtración o derrame de las salsas que lo acompañan, además irá marcado con el logotipo propuesto y se partirá el sánduche por la

mitad, con una mitad hacia arriba para que el cliente pueda ver claramente su contenido.

Al servirlo se lo hará sobre un plato de bambú con diseño moderno, sobre la bandeja de plástico para facilitar su transportación hacia la mesa. Las envolturas de las papas fritas serán en papel cartulina, marcados con el logo del proyecto, del tipo conocido como en las grandes cadenas de hamburguesas.

#### **4.4. Perfil del Cliente**

El perfil de nuestro cliente objetivo tiene que ver con la población potencial de la zona de influencia (Parroquia Ñaquito), hogares, empleados privados, empleados públicos, etc., que están alrededor, cumpliendo los siguientes parámetros:

- El nivel socio económico: **medio**
- Edad: **entre los 22 y 45 años de edad**
- Sexo: **femenino - masculino**
- Formación: **indistinta**
- Cargo, ocupación: **indistinta**
- Hora pico promedio consumo: **12:00pm a 14:00pm (según encuesta realizada)**
- Gasto promedio x comida: **Usd. 4.19 dólares (según encuesta realizada)**

#### **4.5. Variables de Marketing**

Las variables del marketing que vamos a trabajar serán las tradicionales, estas son las 4p's:

**Gráfico N° 4.2 Esquema Mix del Marketing**



**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

#### **4.6. Estrategia de Producto/Servicio**

Ya con conocimiento del concepto e idea del proyecto, detallamos algunas acciones para poder, entrar de la mejor manera al mercado:

- 1.- Desarrollar y ofrecer una gran variedad de tipos de sánduches: el cliente va a tener la opción de escoger entre más de 18 tipos de “Sánduches Calientes” diferentes, además de productos complementarios como ensaladas, papas fritas y bebidas.
- 2.- Garantizar el cumplimiento de entrega del producto: tiempo de servicio promedio es de 7 minutos desde registrado el pedido.
- 3.- Capacitación al personal de ventas: desde el inicio nuestro personal tiene que estar muy identificado con los nombres e ingredientes de cada producto, al igual que el proceso y responsabilidad, esto pensando en el objetivo de cumplir con el tiempo ofrecido.
- 4.- Desarrollar clínicas de ventas: es muy importante realizarlo, debido al nivel de

servicio que queremos brindar, esto lo realizaremos personalmente cada tres meses por lo menos o cuando lo amerite, buscando la satisfacción del cliente.

Es importante mencionar que las formulas establecidas para las comidas han sido probadas varias veces por amigos, familiares, etc., haciendo focus groups incluso de proveedores y sabores.

El personal es gente con experiencia en otro tipo de servicios parecidos y se contará con un Chef (estudiante), quien desarrolla el Mice & Place y formulación de las comidas. El segundo es su asistente, conocedor de comida y quien a la vez empaca todas las comidas, según lo propuesto para entrega.

Las ensaladas serán servidas en platos de madera muy típicos y atractivos.

#### 4.7. Estrategia de Precios

Un punto importante en el proyecto es la asignación de precios vs. los productos que se comercializan por la zona, como hamburguesas, hot dogs, shawarmas, etc., entro los cuales están los que no tienen marca, tratando de ser competitivos y rentables.

**Cuadro N° 4.1 Resumen Precios Proyecto  
Por Categoría de Sandwiches**

RESUMEN PRECIOS PROYECTO			
<b>ROYALTY WAGON</b>	<b>PRECIO</b>	<b>CRACKER WAGON</b>	<b>PRECIO</b>
The Engineer	\$ 3,50	Chimney	\$ 3,50
Smoke Engineer		Bacon Tank	
Sander		The Boiler	
Scoop		Train & Yaki	
Chickenrail		Meatball	
<b>BLAZER WAGON</b>	<b>PRECIO</b>	<b>COLD WAGON</b>	<b>PRECIO</b>
Lomotion	\$ 2,99	Tuna Damper	\$ 2,50
Firebox		Steamy pork	
Vegetrain		Tender	

\* Precios del sánduche solo, sin acompañantes

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

La competencia principal ofrece sus productos en un precio promedio de USD 5.00 (el combo), lo que nos permite ingresar a este mercado con precios muy competitivos y además que existe lugar para incremento de rentabilidad en un futuro, además de los siguientes puntos:

1.- Realizar estudios de precios periódicos: esto nos permitirá monitorear el entorno del mercado y nuestro posicionamiento, además de los cambios en los costos de la materia prima, dados por inflación, etc.

2.- Implementar precios competitivos: como ya lo mencionamos, ofrecer precios que sean percibidos por el consumidor como buenos, es decir costo beneficio, sin que afecten nuestra rentabilidad, esto es por ejemplo con el Lomotion a Usd 2,99 y el combo a máximo Usd 4,50.

3.- Establecer Políticas con Proveedores e Inventarios: con el fin de encontrar los siguientes beneficios:

- Disponibilidad Inmediata
  - Por pago de contado y volumen acordado negociar descuento financiero del 5% al 10% (promedio que otorgan proveedores)
  - Variedad de productos (según su rubro)
  - Servicio a domicilio
  - Crédito a 15 y 30 días (dependiendo caducidad de productos)
- a) Se seleccionará el diferente nivel de proveedores, dependiendo del producto, la ubicación y tiempo de entrega y el costo de los mismos.
  - b) Las formas de pago, de igual manera dependiendo del producto se establecerán a crédito o contado con cada proveedor.
  - c) El objetivo es tener proveedores fijos y que nos entreguen en el punto todo el producto por:

## Inventarios:

- Alimentos Perecibles en refrigeración (3 a 5 días, dependiendo producto).
- Alimentos Perecibles al Aire (2 a 3 días – pan, etc.)
- Bebidas selladas (5 días).

### Cuadro N° 4.2 Resumen de Precios Propuestos para el Proyecto (año 1)

PRECIOS PROMEDIOS PROPUESTOS EN EL PROYECTO (1er. Año)		USD
Precios	Sánduches	\$ 3,50
	Gaseosas	\$ 0,50
	Jugos	\$ 0,75
	Agua	\$ 0,50
	Ensaladas	\$ 1,50
	Papas Fritas	\$ 1,00
	Combo 1 (sánduche + gaseosa + papas)	\$ 4,50

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se puede ver en la encuesta, el precio promedio de gasto de la gente en comida rápida es de USD 4,19 (el combo)

## 4.8. Estrategia de Plaza

- 1.- Ubicación estratégica del negocio: esto permite tener un mejor posicionamiento, imagen, interés de proveedores, acceso y por su puesto ventas, pesamos ubicarnos en un patio de comidas del sector.
- 2.- Cercanía con el grupo objetivo: esto nos permite acceder más rápido o estar más expuestos a los clientes objetivos del sector, facilitando a futuro entregas a domicilio y sobre todo estando en el entorno de movimiento de la gente.
- 3.- Servicio a domicilio: esto dará muy buena imagen a nuestro negocio en las empresas con las que trabajaremos paquetes especiales o eventos, tiempo de entrega no debe pasar de 20 minutos.

#### **4.9. Estrategia de Promoción**

Para esto y por el bajo presupuesto con el que contamos nos orientaremos a trabajar aplicando Marketing Directo así:

- 1.- Diseñar paquetes promocionales: “docenas de trece”, visitando a oficinas del sector, buscando promocionar los productos y la opción de paquetes para el consumo de eventos u ocasional de los empleados o ejecutivos de esas empresa.
- 2.- Diseño de material promocional: como el volanteo, que lo realizaremos periódicamente (cada 3 meses), en la zona y al pie de los edificios, ya que según nuestra encuesta realizada, este medio es el de mayor impacto en comunicación de comida rápida y claro de menor costo.

Esta entrega de volantes en inicio y en horas no consideradas pico, se repartirán por una persona del negocio, en este caso el auxiliar de cocina, mientras en el local el administrador y el cocinero principal elaboran o preparan todo.

- 3.- Hacer alianzas estratégicas: esto con los bancos y empresas privadas del sector, ofreciendo nuestros servicios para eventos como cumpleaños, juntas o reuniones de trabajo, etc. (En el momento se tiene acordado trabajar con la comité ejecutivo del Produbanco, para sus reuniones de trabajo).
- 4.- Formas de pago a clientes especiales: de las alianzas o acuerdos especiales con empresas del sector, se ofrecerá tiqueteras mensuales (pre-ventas), de consumo mensual, además de acordar con estas empresas pago en cada quincena o fin de mes, vía roll de pagos, lo cual da confianza y motiva al volumen de compra.

En el punto de venta la comunicación estará dirigida a conocer todos los

productos que ofrecerá el proyecto, para lo cual se utilizará afiches con fotos de varios productos.

Dependiendo el arranque del negocio, también se ha pensado en invertir en comunicación a través del e-mail, para esto se contactará a una empresa especializada, que manejen bases de datos orientadas el segmento objetivo.

Otra idea para la comunicación, son los mensajes de texto al celular, es algo nuevo y por esta vía nos permite llegar con mayor fuerza y cobertura a la gente joven, conceptos no muy costosos.

En los dos primeros meses se realizarán pruebas de productos, en aquellos clientes que asistan al local, así como en otros sitios estratégicos como centros comerciales o zonas cercanas a las oficinas.

Se realizará un refuerzo en la comunicación a principios del segundo mes de operación, cuyo objetivo será llegar a nuevos clientes y en aquellos que ya conozcan se premiarán con papas y bebidas gratis.

Todos los esfuerzos en la comunicación externa en los tres primeros meses estarán enfocados a dar a conocer que existe un lugar para poder comer rápidamente productos de gran sabor y variedad. Mientras que la comunicación interna buscará crear la diferenciación utilizando el concepto de imagen/ oferta única y diferente.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Dentro de nuestro proyecto vamos a detallar los diferentes aspectos con relación a factores críticos del éxito y las amenazas posibles dentro de nuestra visión.

#### **5.1 Factores Críticos del Éxito**

1. La cantidad de contactos y visitas que se logren ofertando el producto desarrollado.
2. No existe competencia agresiva en el segmento y productos escogidos.
3. Mantener la calidad del producto publicitado y promocionado.
4. Cumpliendo a tiempo las órdenes y compromisos obtenidos.
5. Impacto rápido de nuestro producto en los mandos medios de las empresas del sector.
6. Aceptación de algunas empresas de las propuestas servicios y pagos.
7. Logística eficiente y económica en la entrega a domicilio.
8. Normas del capital del trabajo: Cuentas por cobrar con clientes y empresas no mayor a 15 días.
9. Que los clientes hagan sus pedidos con suficiente anticipación y de preferencia que estén agrupados por empresa o comedor a las mismas horas.

### **El proyecto puede fracasar si:**

1. No respetar las fórmulas y calidad del producto.
2. Que las proyecciones financieras están equivocadas.
3. Que a la gente no le guste el producto y servicio.
4. No se consiga y retenga al personal adecuado.
5. No se establezca un sistema de logística adecuado y eficiente.
6. La inversión en el sistema sea mayor que la estimada.
7. La competencia responda antes de lo planeado con sistemas más eficientes.

### **5.2 Análisis FODA**

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar la información que poseen sobre su negocio, con miras a determinar su capacidad competitiva en un período dado.

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite.

Este análisis está enfocado solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa.

A continuación se presenta una matriz resumen de evaluación de factores externos e internos, con su calificación ponderada dependiendo el nivel de importancia.

Una vez realizado una filtración de factores se tiende a realizar un análisis para evaluar el grado determinante que tienen cada FODA, es decir identificar si existe o no un balance entre dichos factores.

### 5.3 Análisis y Ponderación Factores Internos

Cuadro N° 5.1 Resumen de Fortalezas

DIAGNÓSTICO	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACION	PONDERACION
<b>FORTALEZAS</b>				
FINANZAS	1.-Recursos para inversión Proyecto	1.- Se cuenta con recursos propios	10	10
	2.-Recuperacion de cartera	2.- Se tiene un 0%, pago de contado	10	10
	3.-Rentabilidad	3.- Por encima del 80%	9	10
	4.- Recuperación inversión	4.- Antes de dos años	9	10
				<b>0,3166667</b>
CLIENTES (externos)	1.- Esquema de ventas positivo	1.- Pagos de contado o vía T/C	10	10
	2.- Atención proveedores por buena ubicación geográfica	2.- Optimización de tiempo y recursos	8	10
	3.- El proyecto cuenta con buenas instalaciones	3.- Servicio al cliente y desempeño empleados	9	10
	4.- Buen servicio al cliente	4.- Clientes satisfechos	9	10
				<b>0,3</b>
PROCESOS  INTERNOS	1.- La Estructura planteada tiene la capacidad suficiente para responder a cambios externos o internos	1.- Mano de obra calificada y conocedora de todos los procesos del negocio	9	10
	2.- Se conoce mucho sobre el manejo de precios de la competencia	2.- Se ha realizado investigación de mercado, mediante encuestas y visitas competencia	9	10
				<b>0,15</b>
INNOVACION Y APRENDIZAJE	1.- Recurso humano especializados	1.- Eficiencia en el desempeño de las actividades	8	10
	2.- Capacidad y experiencia para vender el servicio y productos	2.- Existe demanda confiable	8	10
				<b>0,1333333</b>
			<b>108</b>	<b>120</b>
				<b>0,9000</b>

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se ve en el resumen de nuestras fortalezas, el área de mejor ponderación versus las demás es la de finanzas, lo cual muestra un buen soporte para el inicio del proyecto.

**Cuadro N° 5.2 Resumen de Debilidades**

DIAGNÓSTICO	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACION	PONDERACION
<b>DEBILIDADES</b>				
DIAGNOSTICO	DESCRIPCION	JUSTIFICACION	CALIFICACION	
FINANZAS	1.- Altos costos en operación con Tarjeta de crédito	1.- Intereses bancarios afectan rentabilidad	8	10
	2.- Carencias de recursos suficientes para apertura de local propio	2.- No se cuenta con los fondos para compra de local	8	10
				0,2000
CLIENTES	1.- Oferta de productos limitada	1.- Enfocados solo a Comida Rápida	9	10
	2.- Oferta de otros locales en el mismo patio de comidas	2.- Cliente puede definir por costos o gustos	8	10
				0,2125
PROCESOS INTERNOS	1.- No se ha definido sistemas de control en inventarios y compras	1.- Afectación en capital de trabajo y rentabilidad	8	10
	2.- No se ha definido políticas disciplinarias en el proyecto	2.- Empleados pueden afectar servicio y ventas por faltas o actitud	7	10
				0,1875
INNOVACION Y APRENDIZAJE	1.- En el proyecto no se manejan sistemas de gestión de control	1.- Limitación para control de tiempos, procesos y responsabilidades en cada caso	8	10
	2.- En el proyecto no se analizan las verdaderas necesidades del cliente y sus empleados	2.- No existen recursos para un mayor análisis o estudio de las necesidades del cliente y perfil del empleado	9	10
				0,2125
			65	80
				0,8125

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

En este caso, hay que poner mayor importancia en el rubro frente a los clientes, ya que en la ponderación por área es la más vulnerable.

## 5.4 Análisis y Ponderación Factores Externos

Cuadro N° 5.3 Resumen de Oportunidades

DIAGNÓSTICO	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACION	PONDERACION
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	
<b>FINANZAS</b>	1.- Crédito Bancario mejorando	1.- Tasa Activa por debajo del 8.50% promedio	8	10
	2.- Calificación de crédito mediante la central de riesgos	2.- Buro de crédito positivo por parte del inversionista	8	10
				0,1778
<b>CLIENTES</b>	1.- Demanda potencial interesante	1.- Por enzima de los Usd 350.000 mes	8	10
	2.- PEA positivo últimos meses	2.- Mayor poder de adquisición de la gente	8	10
	3.- Crecimiento de la Industria de Comida Rápida en Ecuador	3.- Industria factura más de 46 millones de dólares año, positivo para nuestro rubro	8	10
				0,2667
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	1.- Sistema de control de ventas	1.- Se contará con un computador o caja registradora para registro de ventas	10	10
	2.- Bajo poder de negociación del cliente a la hora de decidir que comer	2.- Diversificación de productos (+ de 18 variedades de sandwiches)	9	10
				0,2111
<b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b>	1.- Comida Rápida (sanduches), es un rubro importante dentro de la alimentación de la gente	1.- Dentro del top 12 de los alimentos de mayor consumo en almuerzo y cena	8	10
	2.- Competencia no significativa en el segmento proyectado	2.- Solamente existe un competidor directo dentro de segmento de comida rápida (calientes)	8	10
	3.- Se ha definido un mercado objetivo en el proyecto	3.- Se tiene definida ubicación y perfil del cliente en el estudio del proyecto	9	10
				0,2778
			<b>76</b>	<b>90</b>
				<b>0,8444</b>

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Por área la mejor ponderada es la de Clientes, es decir que potencialmente hay mucha oportunidad para el proyecto.

**Cuadro N° 5.4 Resumen de Amenazas**

<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>
<b>AMENAZAS</b>				
<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	
<b>FINANZAS</b>	1.- Tendencia de alza en la inflación de productos afines al negocio	1.- Afectación a la rentabilidad y competitividad del negocio	7	10
	2.- Objetivos económicos del gobierno no son satisfactorios en el último tiempo	2.- Afecta el consumo y demanda en la gente	6	10
	3.- Tendencia de aumento del desempleo	3.- Existe disminución en la capacidad adquisitiva de la gente que como fuera de casa	6	10
<b>CLIENTES</b>	1.- Crisis económica	1.- Afectación en los precios de los productos y ventas	6	10
	2.- Competencia en el rubro con tendencia a incrementar	2.- Reducción de la demanda	5	10
				<b>0,1222222</b>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	1.- Alto poder de negociación de proveedores	1.- Afecta flujos económicos y costos	8	10
	2.- No se compara los niveles de calidad de servicio con la de otras empresas del sector con el mismo giro del negocio	2.- Limitaciones en los controles o mejora continua	7	10
				<b>0,1666667</b>
<b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b>	1.- Inestabilidad en política y leyes locales	1.- Variaciones en sueldos básicos u obligaciones más rígidas o favorables para el empleado	8	10
	2.- Desconocimiento de leyes por parte de empleados	2.- Posibles demandas y pérdida de recursos	8	10
				<b>0,1777778</b>
			<b>61</b>	<b>90</b>
				<b>0,6778</b>

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

En el caso de las Amenazas hay que tener cuidado en el área de las finanzas, donde al mismo tiempo de ser una fortaleza puede volverse una amenaza si no la manejamos bien y a tiempo.

## 5.5 Valoración del Análisis FODA

**Tabla N° 5.1 Resumen Final de Valoración Análisis FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>SUMAS</b>
<b>FINANZAS</b>	31,67%	17,78%	20,00%	21,11%	<b>8,33%</b>
<b>CLIENTES</b>	30,00%	26,67%	21,25%	12,22%	<b>23,19%</b>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	15,00%	21,11%	18,75%	16,67%	<b>0,69%</b>
<b>INNOVACION</b>	13,33%	27,78%	21,25%	17,78%	<b>2,08%</b>
	<b>90,00%</b>	<b>93,33%</b>	<b>81,25%</b>	<b>67,78%</b>	<b>34,31%</b>

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El resultado demuestra que las fortalezas y oportunidades (FO), pueden contrarrestar las debilidades y amenazas (DA), que se han encontrado en el análisis del proyecto, ya que la sumatoria de FO está por encima de DA, pero es importante actuar ante este resultado ya que con el tiempo dichos factores pueden ser considerados como debilidades si no se actúa a tiempo.

Adicionalmente vemos en la ponderación más baja la tuvieron los Procesos Internos e Innovación, por lo que es muy importante darles prioridad en el desarrollo o inicio de dicho proyecto y en los planes de acción a realizar.



Una vez realizado una filtración de factores se tiende a realizar el siguiente análisis para evaluar el grado determinante que tienen cada FODA, es decir identificar si existe o no un balance entre dichos factores

## 5.7 Ordenamiento de Factores Según Motricidad y Dependencia

**Tabla N° 5.3 Ordenamiento de Factores Según Motricidad y Dependencia**

ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA			
NUMERO	VARIABLE	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA
1	Demanda potencial interesante	10	24
2	Competencia no significativa en el segmento proyectado	12	26
3	Comida Rápida (sanduches), es un rubro importante dentro de la alimentación de la gente	13	25
4	Crecimiento de la Industria de Comida Rápida en Ecuador	24	29
5	Se ha definido un mercado objetivo en el proyecto	16	23
6	Bajo poder de negociación del cliente a la hora de decidir que comer	10	19
7	Sistema de control de ventas	11	8
8	PEA positivo últimos meses	13	15
9	Crédito Bancario mejorando	15	13
10	Calificación de crédito mediante la central de riesgos	6	6
11	Alto poder de negociación de proveedores	12	8
12	Competencia en el rubro con tendencia a incrementar	19	27
13	Inestabilidad en política y leyes locales	13	9
14	Tendencia de alza en la inflación de productos afines al negocio	15	23
15	No se compara los niveles de calidad de servicio con la de otras empresas del sector con el mismo giro del negocio	6	11
16	Desconocimiento de leyes por parte de empleados	6	3
17	Tendencia de aumento del desempleo	10	8
18	Crisis económica	15	28
19	Objetivos económicos del gobierno no son satisfactorios en último tiempo	15	8
20	Recursos propios para inversión en Proyecto	11	9
21	Rentabilidad	29	30
22	Esquema de ventas positivo	23	12
23	El proyecto cuenta con buenas instalaciones	20	13
24	La Estructura planteada tiene la capacidad suficiente para responder a cambios externos	27	27
25	Se conoce mucho sobre el manejo de precios de la competencia	18	15
26	Recurso humano especializado	16	15
27	Capacidad y experiencia para vender el servicio y productos	21	15
28	Buen servicio al cliente	20	19
29	Recuperación inversión	31	28
30	Recuperación de cartera	23	29
31	Atención proveedores por buena ubicación geográfica	16	7
32	Oferta de productos limitada	17	13
33	Oferta de otros locales en el mismo patio de comidas	24	23
34	No se ha definido sistemas de control en inventarios y compras	9	10
35	En el proyecto no se analizan las verdaderas necesidades del cliente y sus empleados	10	10
36	En el proyecto no se manejan sistemas de gestión de control	12	4
37	Carencias de recursos suficientes para apertura de local propio	21	6
38	Altos costos en operación con Tarjeta de crédito	9	3
39	No se ha definido políticas disciplinarias en el proyecto	10	7
		<b>608</b>	<b>608</b>

Fuente: Investigación Personal.

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

En el cuadro adjunto se va clasificando por cada FODA y en orden de importancia los diferentes factores para llevarlos a la zona de ubicación y tener más claridad para la planeación estratégica.

## **5.8 Clasificación de Factores Según su Naturaleza**

### **Zonas de ubicación de variables**

En el cuadro de Ubicación de Variables, la idea es conocer la Posición Estratégica y Evaluación de Acciones en un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en el proyecto hay mucha dependencia o no de los factores descritos y saber en cuál de ellos trabajar según su cuadrante, siendo estas zonas de autonomía, de salida, de conflictos o de poder.

El resultado de toda la matriz se basa en los valores que se obtienen para el eje de las X, y para el eje de las Y, que con la ayuda de un plano cartesiano y sus cuadrantes se puede identificar en cuál de ellos se encuentra la empresa y así enfocar las estrategias objetivamente.

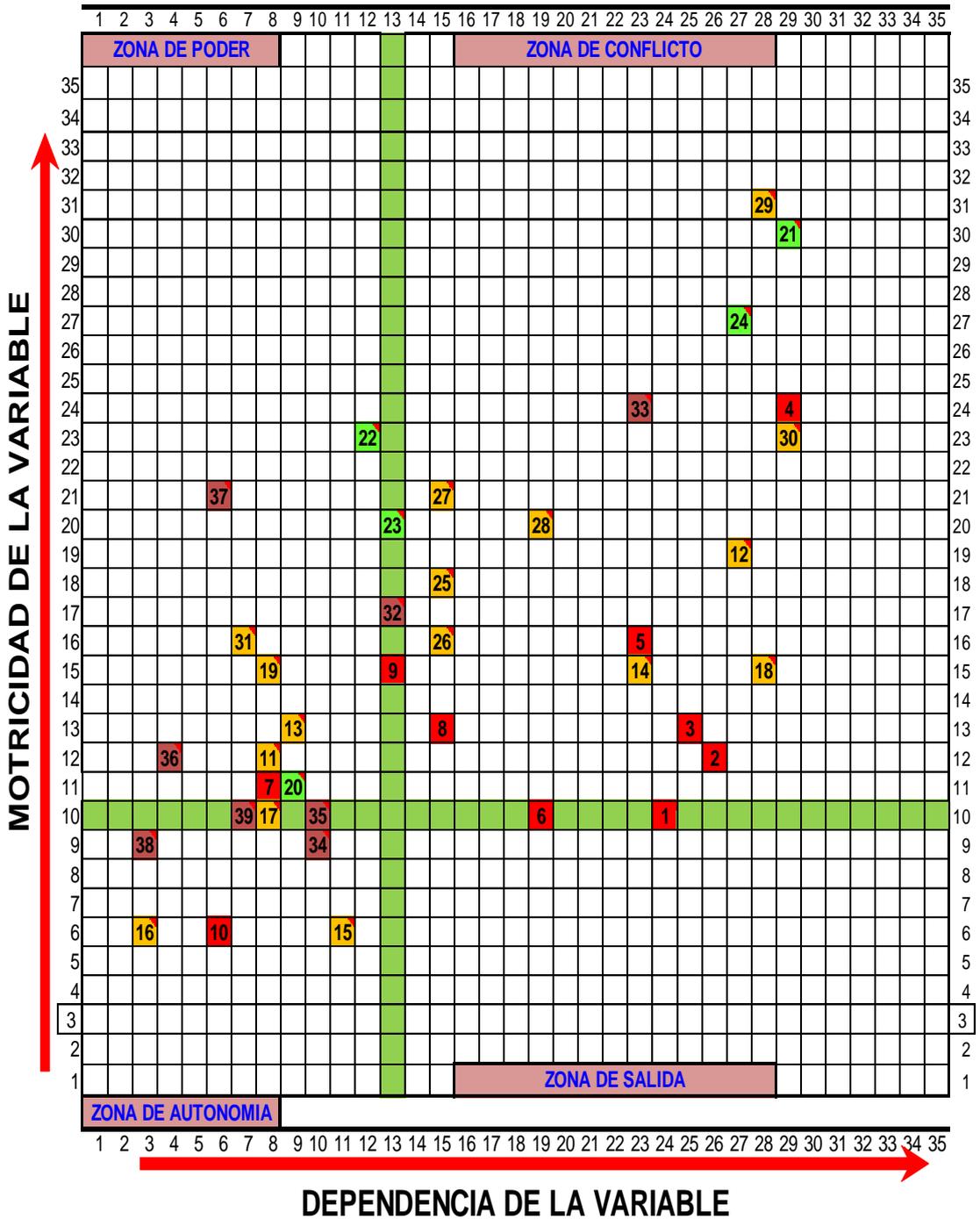
Colocadas e identificadas todas las posiciones, podemos observar que según los cuadrantes, se podría interpretar los principales factores de la siguiente manera:

**Zona de Autonomía:** Los factores más relevantes son el no tener un benchmark vs la competencia en servicio y el desconocimiento de las leyes por parte de los empleados, lo cual si está en nuestras manos, lo podemos mejorar.

**Zona de Poder:** Más inclinación tienen los factores externos como las leyes y objetivos económicos del gobierno, por lo cual hay que tener mucha precaución, al igual que el poder de negociación de los proveedores entre los principales.

**Zona de Conflicto:** Se encuentran factores como la rentabilidad, estructura ágil, sistemas de control, que de no llevarlas y corregirlas a tiempo, pueden ser un problema.

Gráfico N° 5.1 Programa de Planeación 2011 – 2012



Fuente: Investigación Personal.

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

## 5.9 Resumen Planificación Estratégica Propuesta

**Cuadro N° 5.5 Planificación Estratégica Propuesta**

PLANEACION ESTRATÉGICA PROPUESTA								
	ACCIONES PROPUESTAS	RESULTADO A ALCANZAR	MEDIOS A UTILIZAR	PERSPECTIVAS	COSTO ESTIMADO	TIEMPO	RESPONSABLE	Hipótesis de cumplimiento
FO	Procurar trabajar con fondos propios para compra de contado a proveedores	Recibir descuentos por compra de contado de materia prima entre 5% y 10%	Convenio mensual	FINANCIERA		Mensualmente	Dueño-Administrador	Si se logra obtener un beneficio financiero por pagos de contado, se puede incrementar la rentabilidad entre un 5% y 10% cada mes
DA	Negociar directamente con Bancos la comisión de Tarjeta de Crédito en la utilización de la misma en el negocio	En base a volumen de ventas y facturación, establecer un rango de comisión con el banco por utilización de T/C, la misma que puede beneficiar a la rentabilidad del negocio de un 4% al 8%	Convenio trimestral de facturación en dólares vía T/C.	FINANCIERO		Trimestral	Administrador	Si se llega a un acuerdo con el Banco, de facturación base cada trimestre vía T/C, se puede reducir la comisión de la T/C, la misma que beneficia a la rentabilidad del negocio.
DA	Negociar agresivamente con los proveedores, estableciendo un sistema de control de compras e inventarios	Se podrá mantener mejor control interno de las necesidades reales por período y controlar los costos acorde a lo planificado	Sistema de control de compras e inventarios, software interno o local	FINANCIERA	1.000,00	2 meses	Dueño-Administrador	Si se implementa un sistema básico (computarizado), de control de compras e inventarios, se minimizan las pérdidas por gastos innecesarios y desechos por inventarios perecibles
DO	Identificar el crecimiento de la industria de comidas rápidas y las necesidades de los clientes potenciales	Llevando un registro periódico de las necesidades y sugerencias de los clientes y las ofertas de la competencia, se podrá conocer que productos adicionales ofertar.	Encuestas periódicas al consumidor y observación del mercado del entorno	COMERCIAL		Mensualmente	Dueño-Administrador	Si se logra identificar las necesidades reales del cliente y las ofertas o limitaciones del entorno, podremos diversificar nuestro portafolio de productos y buscar el crecimiento por esta vía y no solo manejar 18 alternativas de sánduches.
FA	Reducir los tiempos de atención, agilizar los despachos y mejorar la rotación de clientes	Mejora en la productividad: Nro de facturas o personas atendidas generados en el mes/ medición de empleados involucrados en este proceso específico.	Nuevos procesos administrativos e implementación de indicadores de gestión	PROCESOS INTERNOS		3 meses	Administrador	Si se mide el grado de gestión, rotación de los clientes, sobre la base de rendimiento actual, entonces se puede generar indicadores de gestión más exigentes para todo el personal en los diferentes procesos.
DA	Diseñar procesos operativos dependiendo el perfil de cada empleado	Se establecer responsabilidades, compromisos y sanciones de ser el caso por incumplimiento de objetivos	Manuales de funciones/ Clínicas de servicio y ventas/ Compromisos personales con cada empleado	INNOVACION APRENDIZAJE	\$ 200	6 meses	Administrador	Si se implementa un manual o guía de funciones y responsabilidades por cada puesto o perfil, se involucra a todos los funcionarios y empleados del proyecto, entonces, se puede diseñar un Modelo de Gestión integral, que facilite una mejora del servicio con un giro de 180%, de ser el caso

**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como se puede observar en el resumen de planeación estratégica propuesta, se propone acciones sobre los puntos más sensibles detectados en todo el análisis FODA y especialmente en los cuadrantes de variables, donde se trabaja la parte de rentabilidad, de personal y sistemas internos, entre los más relevantes.

## 5.10 Perspectivas del Balanced Scorecard

BSC- Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

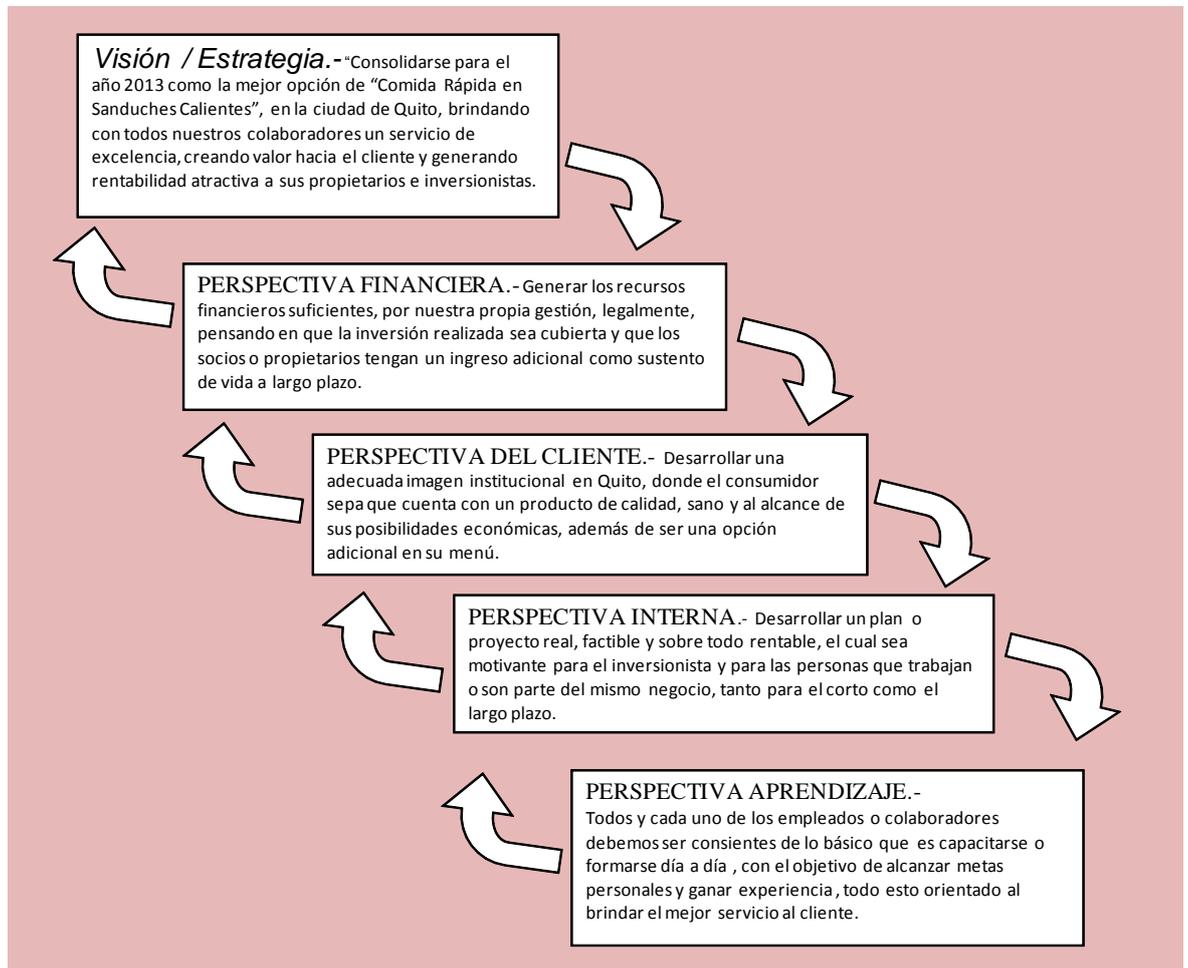
El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.<sup>5</sup>

Luego de los debidos análisis y matrices expuestas, adjunto el detalle de nuestro BSC:

---

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

**Gráfico N° 5.2 Perspectivas del BSC del Proyecto**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

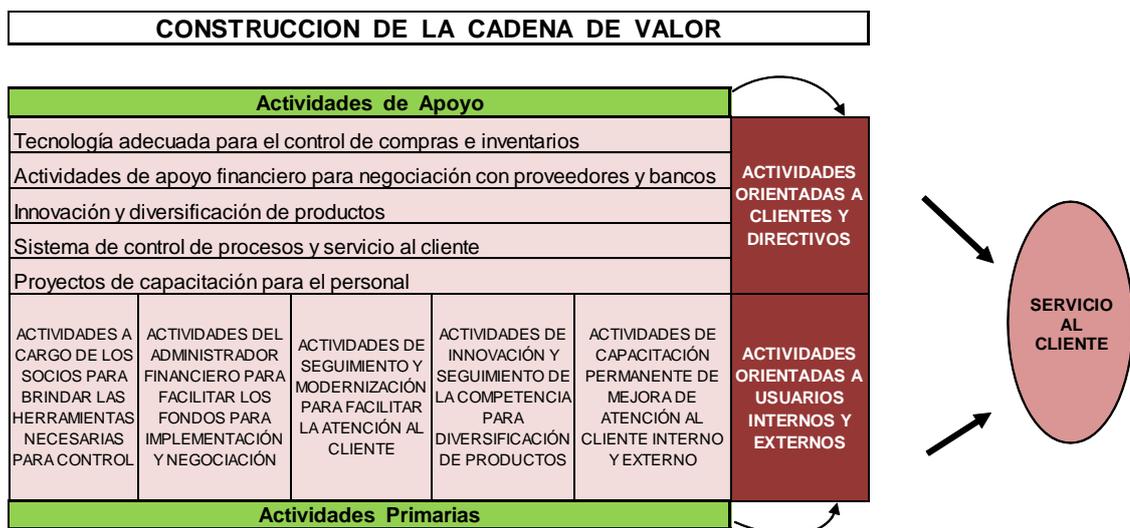
### 5.11 Creación de la Cadena de Valor

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica por lo menos 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

**Cuadro N° 5.6 Construcción de la Cadena de Valor**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

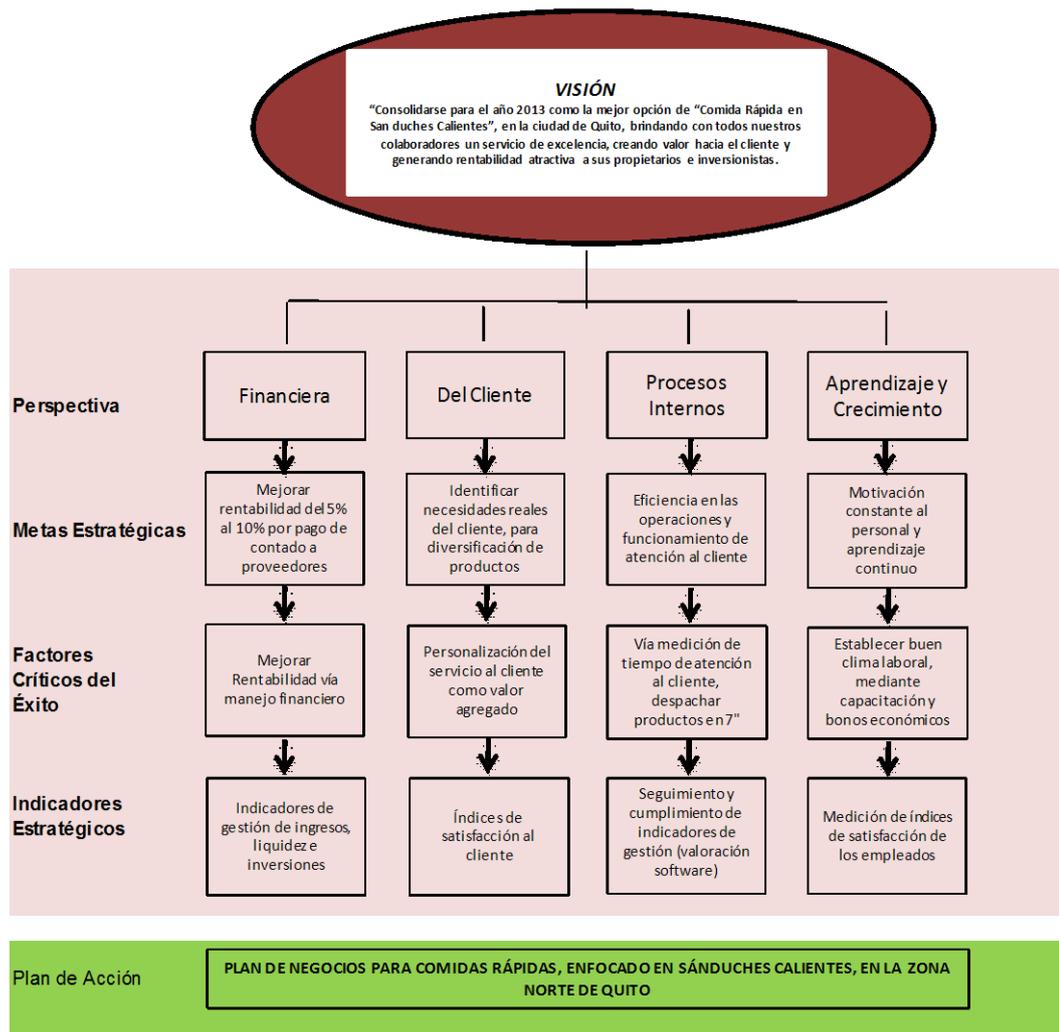
El éxito del proyecto dependerá no solo de cómo realiza cada responsable o empleado sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintas áreas.

Bajo la propuesta descrita trataremos que toda la gente trate de trabajar en equipo no importa su responsabilidad o función, sino que todo funcione en coordinación.

## 5.12 Resumen del Balanced Scorecard

Ya con todas las piezas desarrolladas, adjunto el cuadro resumen de nuestro BSC, en donde detallamos por cada perspectiva o área, nuestras metas estratégicas, factores críticos del éxito e indicadores estratégicos a seguir para alcanzar nuestro plan de acción, que es este proyecto.

Gráfico N° 5.3 Visión



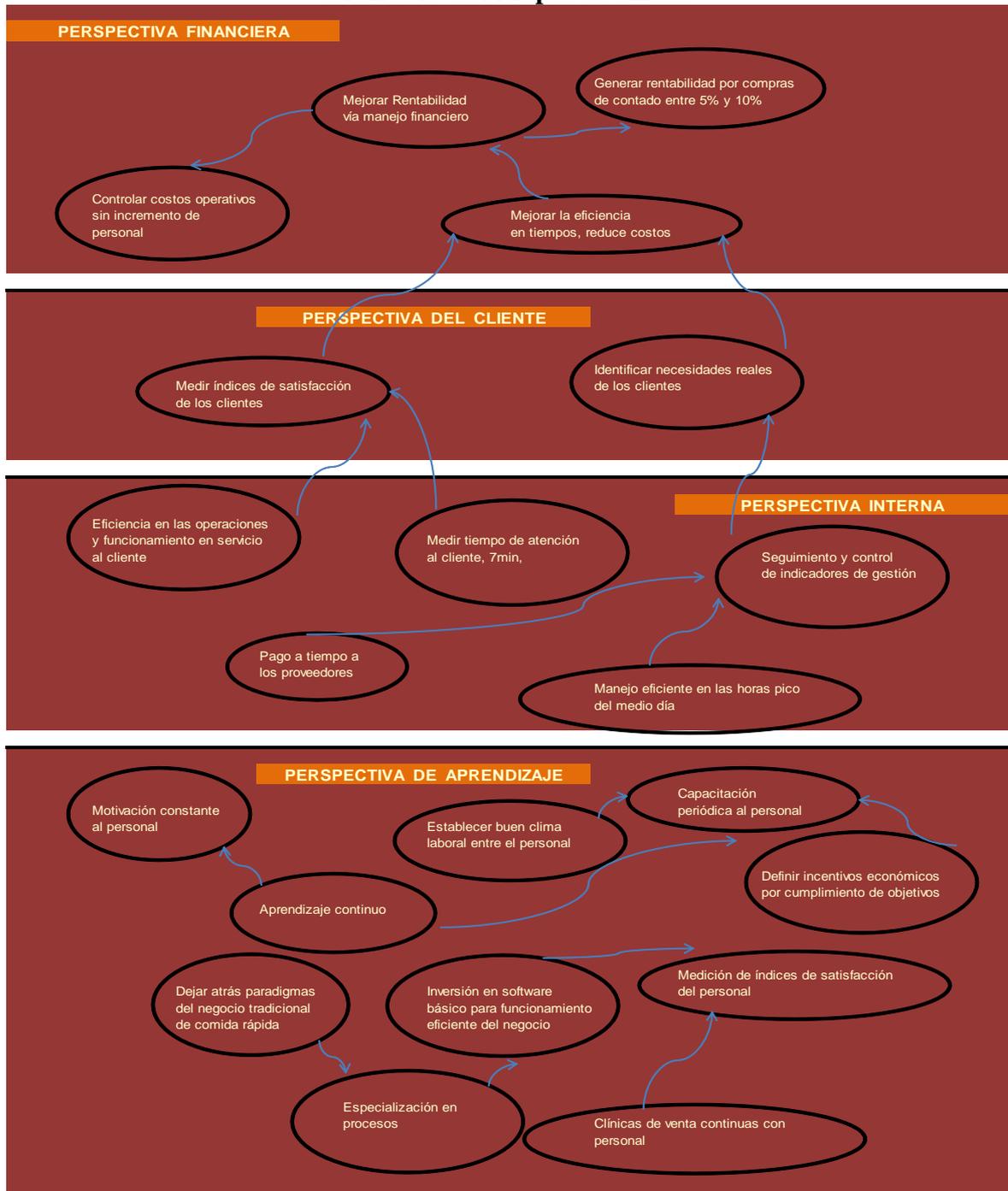
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

### 5.13 Mapas de enlace

Finalmente hacemos un resumen y el enlace de los puntos relevantes por área, los cuales deben llevar coherencia y consecución con lo que se quiere lograr.

**Gráfico N° 5.4 Mapas de enlace**



**Fuente:** Investigación Personal.

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

### **5.14 Nuestra Misión**

Ofrecer permanentemente una solución de nutrición, alimentando sanamente a nuestros clientes, con ingredientes de alta calidad en el segmento de comida rápida, brindando comodidad, rapidez y eficiencia, en todos nuestros servicios.

### **5.15 Nuestra Visión**

Consolidarse para el año 2013 como la mejor opción de “Comida Rápida en Sánduches Calientes”, en la ciudad de Quito, brindando con todos nuestros colaboradores un servicio de excelencia, creando valor hacia el cliente y generando rentabilidad atractiva a sus propietarios e inversionistas.

### **5.16 Objetivos**

#### **5.16.1 Objetivo General del Plan de Negocios**

Determinar la aceptación de un nuevo Negocio de Comida Rápida enfocado en “Sánduches Calientes bajos en Grasa”, en la zona norte de la ciudad de Quito, a través de un Plan de Negocios.

#### **5.16.2 Objetivos Específicos**

- Recabar información sobre la Industria de Comidas Rápidas, sus actores y su funcionamiento en la Ciudad de Quito.
- Realizar una investigación de mercado sobre el mercado de Comidas Rápidas, las tendencias, gustos y potencial al norte de la ciudad de Quito.
- Establecer programas de servicio y tiempos para atención al cliente

- Definir y proponer estrategias para el plan de negocios, en base al mix de marketing.
- Definir un presupuesto financiero para el Plan de Negocios.
- Analizar la viabilidad o no del proyecto.

## **5.17 Resumen Estrategia**

Nuestra estrategia va a estar sustentada en varios factores como:

### **5.17.1 Costos**

Vamos a desarrollar una base de proveedores directos, es decir sin intermediarios, lo cual radica en obtener productos en mercados libres como el de San Roque, obteniendo productos de buena calidad y bajo costo. Es ahorro significa entre 8% y 10% vs., comprar en proveedores por el sector o locales de mayor categoría.

Adicionalmente en base al Menú planificado para la semana, se tendrá un inventario semanal, comprando por volumen y abaratando los costos.

Negociar con los proveedores la compra de materia prima de contado, pudiendo obtener de un 5% al 10% de utilidad financiera.

Se negociará con los bancos, para que la comisión vía tarjeta de crédito sea menor, esto por un volumen de ventas mensual, donde el margen adicional puede ser del 5% al 8%.

De productos utilizables, como pan guardado, se los utilizará para ensaladas u otros usos, pudiendo aprovechar al máximo nuestros materiales.

### **5.17.2 Eficiencia**

Estas desarrollando una técnica para poder sacar nuestros productos acabados (sánduches listos), en aproximadamente 7 minutos, desde colocados los pedidos y ya con el empaque final y facturado totalmente.

### **5.17.3 Diferenciación**

Dentro de la gama de productos a ofrecer, nos vamos a diferenciar de la competencia tanto en los nombre como los ingredientes que lleven nuestras formulas. Vamos a ofrecer entre los principales, sánduches de lomo con tocino, de pollo, cero grasa, por ejemplo.

Nuestros empaques únicos, en papel encerado, para evitar el derrame de salsa y condimentos, etc.

Básicamente es donde podemos ser fuertes y tener una alternativa de ser diferentes y atractivos en el mercado.

### **5.17.4 Administración**

Estructura Organizacional: Esta tiene que ser plana, sin mayores complicaciones, separando claramente los responsables de cocina, como administrativos, cada uno con sus funciones y perfiles muy claros, para que no existan pérdidas de tiempo y productividad.

Cocinero encargado de costos, inventarios, compras, manejo de cocina y asistentes, etc.

Administrador, control de personal, contacto comercial, financiero, legal, etc.

Planeación Estratégica: Tratar de establecer periódicamente unas metas y objetivos alcanzables y medibles, en base a nuestra capacidad de producción e

instalación.

Toma de Decisiones: Esto es clave, lo debemos llevar en la mayoría de los casos en conjunto, es decir con el personal, claro está lo referente al negocio, su producción alternativa de menús, tamaños, diseños, etc., ya que en lo referente a las inversiones y demás alternativas es entre los dos socios.

Políticas y Procedimientos: Claramente se establecerá un procedimiento individual, de comportamiento, de trabajo, de metodología, es como una guía para todo el equipo y sobre todo políticas claras en la empresa, como horas de llegadas, funciones y responsabilidades, sanciones, etc.

#### **5.17.5 Mercado**

Comportamiento de las Ventas: El administrador deberá elaborar un informe semanal del resultado de ventas y análisis de tendencias e historiales, esto con el fin de entender y conocer algo del mercado y los hábitos de consumos.

Clientes: Segmentar correctamente los diferentes tipos de clientes, sus gustos, afilones, horarios, niveles económicos, etc.

Competencia: Control periódico de la competencia, promociones, productos, precios, acciones de mercadeo y publicidad, etc.

Estrategia de Mercado: En base a la información del mercado, las tendencias vistas en nuestras ventas, las acciones de la competencia, se debe dejar claramente estipulado un plan o estrategia mensual, pensando siempre en atraer al cliente.

#### **5.17.6 Finanzas**

Contabilidad, Rentabilidad y Liquidez: Aspectos muy importantes, siempre tendrán el control diario por los dueños del negocio, es decir involucrados de

lleno, controlando ingresos, egresos y sobre todo el margen de ganancia de cada producto ofertado, sin afectar la liquidez del negocio.

Generación de recursos: Dentro del control financiero, siempre orientados a optimizar y generar recursos de la operación, en cada menú, en cada composición de comida, etc.

Planeación Financiera: Esto es básico para el negocio, pensando en inversiones, financiamientos, apalancamientos, pero sobre todo un manejo sano a futuro del dinero y las ganancias que se obtengan, al igual que saber decir no va más si lo amerita.

### **5.17.7 Producción**

Costos e inventarios: Es muy básico saber llevar el costo detallado de todos nuestros productos y la composición de las materias primas que lo involucran, esto determinará el éxito o no del negocio, además del correcto manejo del inventario, en cantidades, en percederos, etc., y de los mejores proveedores

Distribución de Planta: Esta distribución como la expuesta en el proyecto, tiene que ser muy bien realizada, ya que del espacio depende mucho la labor y eficiencia que se tenga en producir y entregar los pedidos, al igual que la limpieza del sitio.

Maquinaria y Equipo: La adquisición de estos elementos son realizados a una fábrica de producción local, es decir el no llevar “marca”, abarata los costos, sin perder la calidad de dichos equipos y estos son los básicos para empezar el negocio y tener una capacidad mínima instalada, según el cálculo de la demanda insatisfecha del proyecto.

Sistemas de Producción: Se basa en un orden básico y especializado, es decir cada quien hace lo que se le asignó, haciendo una cadena y con un tiempo proyectado

específico, comenzando con el “Mice & Place” y terminando con la el ensamble total del producto.

Tecnología: En cuestión de tecnología, no se aplica de inicio nada más allá de lo normal, especialmente en cocina, si lo vemos desde el punto del sistema de facturación y control, el software es el más manejado y óptimo para este tipo de negocios.

Calidad: La Calidad va desde los proveedores, la limpieza, respetar los procesos y el manipuleo del producto, esto tiene que ser esencial.

#### **5.17.8 Recursos Humanos**

Reclutamiento y Selección: Para este negocio, es muy importante contar con las personas claves, es decir que además de conocimiento y experiencia, tengan mucha actitud positiva, ya que siempre estarán expuestos al contacto con el cliente.

Capacitación: De igual manera es importante, mantenerles actualizados en todas las ramas del negocio, ya que en cualquier momento puede surgir una oportunidad y diversificar el negocio puede ser el camino.

Permanencia: Si se cuenta con buen elemento humano, esto va a ser natural que se dé, es decir pasará mucho tiempo y la misma gente estará apoyando.

Situación laboral: Esto es clave para retener la gente y que esté motivada, de inicio el sueldo puede ser bajo, pero es importante estar bajo la ley y con todos los recursos necesarios, además del trato y confianza que se otorgue, esto puede marcar la diferencia entre que todo marche bien o mal.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

El objeto de este estudio financiero es realizar una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan y son parte importante para la estructuración financiera de este proyecto.

Este estudio viene a constituir la sistematización de las inversiones necesarias para poner en funcionamiento un local de Comida Rápida en la Ciudad de Quito, sus costos de operación, gastos de administración, gastos de venta, el ingreso derivado de las ventas de los mismos, toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del proyecto.

#### **6.1 Inversión**

Se define como inversión al dinero que se utiliza en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones de la empresa. Para definir la cuantía de las inversiones se debe analizar la información obtenida en los estudios técnicos y de mercado

#### **6.2 Activos Fijos**

Los activos fijos que componen la inversión inicial del proyecto corresponden entre los relevantes a equipos de cocina, equipos de computación, mobiliario, etc., cuyo resumen se presenta a continuación:

### Cuadro N° 6.1 Activos Fijos

	Usd.
<b>1. Activos Fijos (Ver Anexo Activos Fijo)</b>	<b>6.180</b>
Maquinaria / Mobiliario	4.680
Equipo de cómputo (computadora-registradora)	1.500

**Fuente:** Estudio Técnico, anexos 8

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

La inversión total en activos fijos asciende a USD 6.180,00 cuyo detalle se lo puede apreciar en los anexos 8

### 6.3 Capital de Trabajo

Es la inversión adicional líquida que debe aportarse para que el proyecto empiece a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, e inventario que permita operar durante un ciclo productivo. La siguiente tabla muestra la inversión requerida en capital de trabajo para el funcionamiento del proyecto.

### Cuadro N° 6.2 Capital de Trabajo

		Año 1	
		Costo Total	Capital Inicial
Servicios básicos	Agua	\$ 720	\$ 180
	Electricidad	\$ 840	\$ 210
	Teléfono	\$ 240	\$ 60
	Gas	\$ 2.520	\$ 630
	Arriendo	\$ 4.800	\$ 1.200
	Costos Administrativos (Contabilidad - Legal)	\$ 1.200	\$ 300
Nómina	Ver Anexo de nómina	\$ 17.120	\$ 4.280
Depreciación	Ver Anexo de Inversión	\$ 818	\$ 205
		Año 1	
Publicidad	Volanteo - E-mail - Mensajes de texto (4 veces al año)	\$ 1.200	\$ 300
Varios	Gastos Varios	\$ 1.500	\$ 375
<b>Total General</b>		<b>\$ 30.958</b>	<b>\$ 7.740</b>

**Fuente:** Flujo de Efectivo, política de liquidez, anexo 12

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El capital de trabajo está proyectado inicialmente en Usd. 7.740 dólares. Según la política de liquidez proyectamos tener un flujo de efectivo positivo para cubrir por

lo menos tres meses (90 días) de la operación, es decir que si no se perciben ingresos, se tenga dinero suficiente para cubrir los desembolsos en este período.

#### 6.4 Resumen de la Inversión Inicial

A continuación se presenta el resumen de la inversión que se requiere para poner en marcha el proyecto.

**Cuadro N° 6.3 Estructura del Capital**

		Año 0
		Usd.
<b>1. Activos Fijos (Ver Anexo Activos Fijo)</b>		<b>6.180</b>
Maquinaria / Mobiliario		4.680
Equipo de cómputo (computadora-registradora)		1.500
<b>2. Capital de Trabajo Inicial</b>		<b>7.455</b>
Compras		2.296
Servicios básicos *		5.160
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>13.635</b>

\* 1 Trimestre de costos Fijos

**Fuente:** Flujo de Efectivo, política de liquidez, anexo 8

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

#### 6.5 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos proviene de la captación de la demanda de clientes, calculada simplemente de las unidades vendidas por los precios promedios obtenidos en el estudio técnico de cada uno de los productos que se ofrecen los mismos que se proyectan por los días operativos de trabajo al año, la venta promedio estimada por unidades al año (sánduches, bebidas, ensaladas, papas fritas, combos, etc.), además del cálculo de la capacidad teórica máxima que esperamos tener en el patio de comida:

$$\text{Ingreso Anual} = \text{Unidades} * \text{Precios}$$

Donde se sustenta de la proyección de:

- Días operativos de trabajo al año
- Venta proyectada por producto

Cálculo de la capacidad teórica máxima

A continuación se presenta el presupuesto de ingresos:

**Tabla N° 6.1 Presupuesto de Ingresos**

		Proyección de Unidades y Dólares				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	Sánduches	3.120	3.744	4.368	4.992	5.616
	Gaseosas	3.120	3.744	4.368	4.992	5.616
	Jugos	2.184	2.496	2.808	3.120	3.744
	Agua	3.120	3.744	4.368	4.992	5.616
	Ensaladas	2.496	2.808	3.120	3.744	4.368
	Papas Fritas	3.120	3.744	4.368	4.992	5.616
	Combo (sánduche + gaseosa + papas)	10.608	11.544	12.480	13.416	14.352
Venta neta US\$	Sánduches	\$ 10.920	\$ 13.759	\$ 16.855	\$ 20.226	\$ 23.892
	Gaseosas	\$ 1.560	\$ 1.966	\$ 2.408	\$ 2.889	\$ 3.413
	Jugos	\$ 1.638	\$ 1.966	\$ 2.322	\$ 2.709	\$ 3.413
	Agua	\$ 1.560	\$ 1.966	\$ 2.408	\$ 2.889	\$ 3.413
	Ensaladas	\$ 3.744	\$ 4.423	\$ 5.160	\$ 6.501	\$ 7.964
	Papas Fritas	\$ 3.120	\$ 3.931	\$ 4.816	\$ 5.779	\$ 6.826
	Combo (sánduche + gaseosa + papas)	\$ 47.736	\$ 54.545	\$ 61.916	\$ 69.888	\$ 78.502
<b>Total Venta US\$</b>		<b>\$ 70.278</b>	<b>\$ 82.555</b>	<b>\$ 95.884</b>	<b>\$ 110.882</b>	<b>\$ 127.424</b>

**Fuente:** Estudio técnico, capacidad máxima, estudio de mercado, precios, anexo 10

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

## 6.6 Presupuesto de Costos y Gastos

Este presupuesto está conformado por todas aquellas partidas que intervienen directamente en la producción y en los gastos operativos. A continuación se indican los costos y gastos del proyecto.

### 6.6.1 Costos Variables

Para los rubros de costos variables se tiene en consideración una descripción individual de los productos básicos del giro del negocio.

**Tabla N° 6.2 Proyección de Costos Variables**

PROYECCIÓN DE COSTOS					
Costos variables unitarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sánduches (Promedio)</b>	\$ 1,41	\$ 1,48	\$ 1,55	\$ 1,63	\$ 1,71
<i>Pan Suave</i>	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,15	\$ 0,16
<i>Lechuga</i>	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
<i>Queso Amarillo</i>	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,19
<i>Pimientos</i>	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<i>Cebollas</i>	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<i>Jamon</i>	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24	\$ 0,26
<i>Carne Lomo/Pavo/Pollo/Camaron/Jamon</i>	\$ 0,60	\$ 0,63	\$ 0,66	\$ 0,69	\$ 0,73
<i>Tomate Riñon</i>	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06
<i>Aceite</i>	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
<i>Sal</i>	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
<i>Papel Aluminio</i>	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12
<i>Condimentos</i>	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06
<i>Salsas (Mayo-Tomate)</i>	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,05
<b>Gaseosas</b>	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,30
<b>Jugos</b>	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,30
<b>Agua</b>	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,18
<b>Ensaladas</b>	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,44	\$ 0,46	\$ 0,49
<b>Papas Fritas</b>	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24
<b>Combo promedio (sánduche + gaseosa + papas)</b>	\$ 1,86	\$ 1,95	\$ 2,05	\$ 2,15	\$ 2,26
<b>Costos variables TOTALES *</b>	\$ 27.546	\$ 32.282	\$ 37.422	\$ 43.139	\$ 49.430

**Fuente:** Anexo No. 12

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Es importante mencionar que los costos representan el 39% promedio vs ventas, con una tendencia estable para los próximos años, lo cual muestra un crecimiento directo en la capacidad de producción y ventas.

### 6.6.2 Gastos Administrativos

Comprende la nómina (sueldos y salarios del personal administrativo) y cubre la necesidad inmediata de contar con el tipo de personal calificado y adecuado para el proyecto, servicios básicos, arriendo del local, otros gastos de administración y depreciaciones. A continuación se indica los valores totales para este presupuesto considerando el valor inflacionario proyectado a 5 años.

**Tabla N° 6.3 Presupuesto de Gastos Administrativos**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Costo Total				
<b>Servicios básicos</b>	Agua	\$ 720	\$ 756	\$ 794	\$ 833	\$ 875
	Electricidad	\$ 840	\$ 882	\$ 926	\$ 972	\$ 1.021
	Teléfono	\$ 240	\$ 252	\$ 265	\$ 278	\$ 292
	Gas	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063
	Arriendo	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
	Costos Administrativos (Contabilidad - Legal)	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459
<b>Nómina</b>	Ver Anexo de nómina	\$ 17.120	\$ 19.033	\$ 19.985	\$ 20.984	\$ 22.033
<b>Depreciación</b>	Ver Anexo de Inversión	\$ 818	\$ 918	\$ 1.118	\$ 1.418	\$ 1.818
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b>\$ 28.258</b>	<b>\$ 30.787</b>	<b>\$ 32.481</b>	<b>\$ 34.349</b>	<b>\$ 36.395</b>

**Fuente:** Anexo No. 12

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Es importante mencionar que el rubro de Gas se lo coloca como un gasto operativo fijo, ya que indistintamente de las ventas y consumo se presenta como una renta mensual para funcionamiento en el patio de comidas. Por otro lado en relación a otros costos administrativos, se espera contar con la asesoría de una parte legal y tributaria para el giro del negocio (SRI, patentes, etc.), crecimiento va a ser inflacionario ;;;

### 6.6.3 Gastos de Marketing

Este gasto comprende la inversión en las actividades de promoción y publicidad descritas en nuestra estrategia, con el objetivo de alcanzar los números proyectados, equivalen a penas al 2% de las ventas anuales.

Estas acciones son básicamente orientadas al volanteo, e-mail y mensajes de texto (actividades de mayor impacto, según encuesta realizada).

**Tabla N° 6.4 Presupuesto de Gastos de Marketing**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	Volanteo - E-mail - Mensajes de texto (4 veces al año)	\$ 1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404
Varios	Gastos Varios	\$ 1.500				
	<b>Total Presupuesto de Marketing</b>	<b>\$ 2.700</b>	<b>\$ 1.248</b>	<b>\$ 1.298</b>	<b>\$ 1.350</b>	<b>\$ 1.404</b>

**Fuente:** Anexo No. 12

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

## 6.7 Resumen de Costos y Gastos

Dados los presupuestos anteriores, se presenta una tabla consolidada con todo el resumen de costos y gastos:

**Tabla N° 6.5 Resumen de Costos y Gastos**

PROYECCIÓN DE COSTOS					
Costos variables unitarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sánduches (Promedio)</b>	\$ 1,41	\$ 1,48	\$ 1,55	\$ 1,63	\$ 1,71
<i>Pan Suave</i>	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,15	\$ 0,16
<i>Lechuga</i>	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
<i>Queso Amarillo</i>	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,19
<i>Pimientos</i>	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<i>Cebollas</i>	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<i>Jamon</i>	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24	\$ 0,26
<i>Carne Lomo/Pavo/Pollo/Camaron/Jamon</i>	\$ 0,60	\$ 0,63	\$ 0,66	\$ 0,69	\$ 0,73
<i>Tomate Riñon</i>	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06
<i>Aceite</i>	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
<i>Sal</i>	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
<i>Papel Aluminio</i>	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12
<i>Condimentos</i>	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06
<i>Salsas (Mayo-Tomate)</i>	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,05
<b>Gaseosas</b>	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,30
<b>Jugos</b>	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,30
<b>Agua</b>	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,18
<b>Ensaladas</b>	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,44	\$ 0,46	\$ 0,49
<b>Papas Fritas</b>	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24
<b>Combo promedio (sánduche + gaseosa + papas)</b>	\$ 1,86	\$ 1,95	\$ 2,05	\$ 2,15	\$ 2,26
<b>Costos variables TOTALES *</b>	\$ 27.546	\$ 32.282	\$ 37.422	\$ 43.139	\$ 49.430

Sánduches	\$ 4.399	\$ 5.543	\$ 6.790	\$ 8.148	\$ 9.625
Gaseosas	\$ 780	\$ 983	\$ 1.204	\$ 1.445	\$ 1.707
Jugos	\$ 546	\$ 655	\$ 774	\$ 903	\$ 1.138
Agua	\$ 468	\$ 590	\$ 722	\$ 867	\$ 1.024
Ensaladas	\$ 998	\$ 1.179	\$ 1.376	\$ 1.734	\$ 2.124
Papas Fritas	\$ 624	\$ 786	\$ 963	\$ 1.156	\$ 1.365
Combo 1 (sánduche + gaseosa + papas)	\$ 19.731	\$ 22.545	\$ 25.592	\$ 28.887	\$ 32.448

\* Incremento anual indexado a la inflación esperada = 5% anual

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos	Agua	\$ 720	\$ 756	\$ 794	\$ 833	\$ 875
	Electricidad	\$ 840	\$ 882	\$ 926	\$ 972	\$ 1.021
	Teléfono	\$ 240	\$ 252	\$ 265	\$ 278	\$ 292
	Gas	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063
	Arriendo	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
	Costos Administrativos (Contabilidad - Legal)	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459
Nómina	Ver Anexo de nómina	\$ 17.120	\$ 19.033	\$ 19.985	\$ 20.984	\$ 22.033
Depreciación	Ver Anexo de Inversión	\$ 818	\$ 918	\$ 1.118	\$ 1.418	\$ 1.818
<b>Total Gastos Administrativos</b>		\$ 28.258	\$ 30.787	\$ 32.481	\$ 34.349	\$ 36.395
Publicidad	Volanteo - E-mail - Mensajes de texto (4 veces al año)	\$ 1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404
	Gastos Varios	\$ 1.500				
<b>Gastos Operativos Totales *</b>		\$ 30.958	\$ 32.035	\$ 33.779	\$ 35.699	\$ 37.799
<b>Total General Costos y Gatos *</b>		\$ 58.505	\$ 64.317	\$ 71.200	\$ 78.838	\$ 87.229

\* Incremento anual indexado a la inflación esperada = 5% anual

Fuente: Presupuesto de Costos y Gastos, anexo 12

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

Los valores de costos y gastos totales, representan vs ventas un 83 %, los mismos que son consecuentes con el incremento de ventas cada año y su incremento año con año es inflacionario.

## 6.8 Estados Financieros Proforma

Los estados financieros exigidos por la institución crediticia son: estado de resultados, flujo de caja y balance general.

### 6.8.1 Estado de resultados

A continuación detallo el estado de resultados del proyecto para los próximos cinco años:

**Tabla N° 6.6 Estado de Resultados**

PROYECTO (Comida Rápida)						
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 70.278	\$ 82.555	\$ 95.884	\$ 110.882	\$ 127.424	
Costo de ventas	-\$ 27.546	-\$ 32.282	-\$ 37.422	-\$ 43.139	-\$ 49.430	
% Ventas	-39,2%	-39,1%	-39,0%	-38,9%	-38,8%	
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 42.732	\$ 50.273	\$ 58.463	\$ 67.743	\$ 77.994	
% Ventas	60,8%	60,9%	61,0%	61,1%	61,2%	
(Gastos de operación)	-\$ 30.140	-\$ 31.117	-\$ 32.661	-\$ 34.281	-\$ 35.981	
(Depreciación)	-\$ 818	-\$ 918	-\$ 1.118	-\$ 1.418	-\$ 1.818	
Total Gastos	-\$ 30.958	-\$ 32.035	-\$ 33.779	-\$ 35.699	-\$ 37.799	
% Ventas	-44,1%	-38,8%	-35,2%	-32,2%	-29,7%	
Utilidad antes de PT / IR	\$ 11.773	\$ 18.238	\$ 24.684	\$ 32.044	\$ 40.195	
% Ventas	16,8%	22,1%	25,7%	28,9%	31,5%	
15% Participación a Trabajadores	-\$ 1.766	-\$ 2.736	-\$ 3.703	-\$ 4.807	-\$ 6.029	
Utilidad antes de IR	\$ 10.007	\$ 15.502	\$ 20.982	\$ 27.237	\$ 34.166	
25% Impuesto a la Renta	-\$ 2.502	-\$ 3.876	-\$ 5.245	-\$ 6.809	-\$ 8.541	
Utilidad Neta	\$ 7.505	\$ 11.627	\$ 15.736	\$ 20.428	\$ 25.624	
% Ventas	11%	14%	16%	18%	20%	

**Fuente:** Estado de Resultados, anexo 13

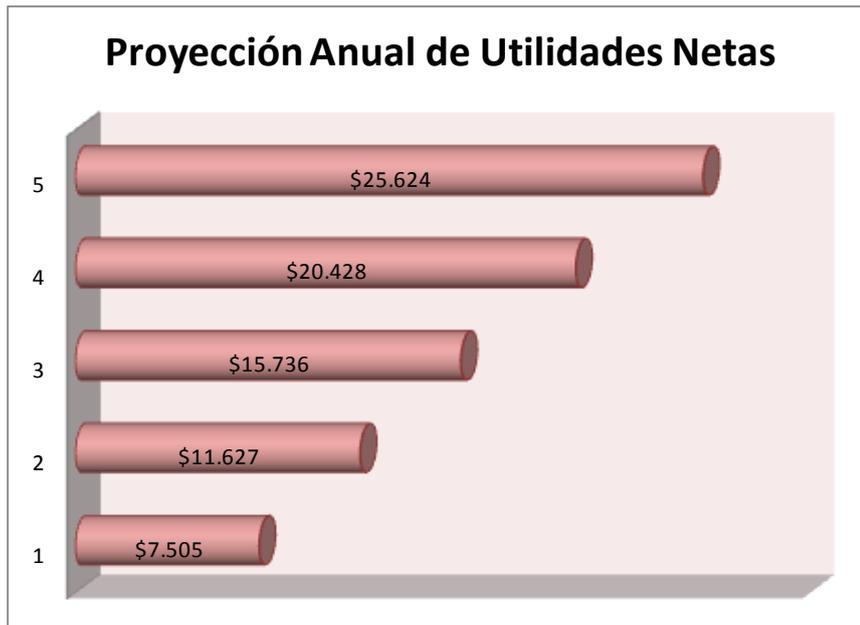
**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como ya se mencionó en los cuadros anteriores, el costo en la proyección a cinco años se mantiene estable, claro está que al crecer las ventas se reduce el impacto

de los gastos fijos en cada uno de los años. Esto también refleja la eficiencia del proyecto, es decir mayor capacidad sin mayor inversión.

El siguiente gráfico ilustra el comportamiento de las utilidades:

**Gráfico N° 6.1 Proyección Utilidades Netas Anuales**



**Fuente:** Estado de Resultados, anexo 13

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Finalmente se ve que el proyecto genera utilidad desde primer año, lo cual es positivo y a nivel de empleados a partir del 2do. Año se podrá comenzar con repartición de dividendos.

## **6.9 Flujo de Caja**

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

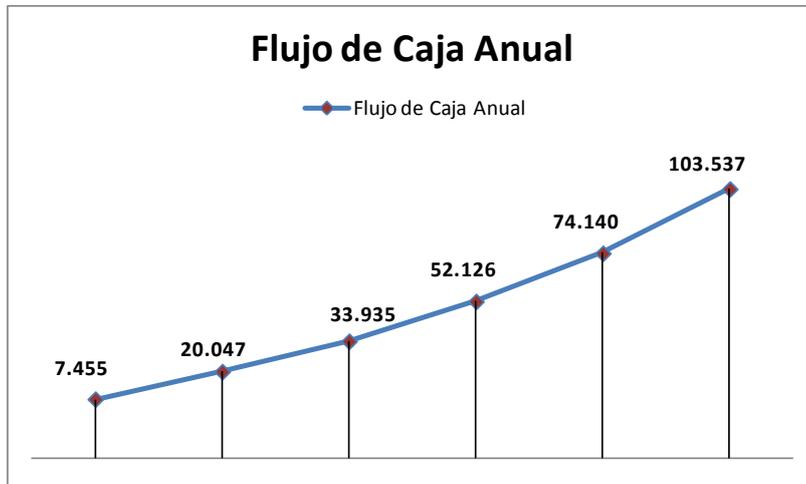
**Tabla N° 6.7 Proyección Flujo de Caja**

PROYECTO (Comida Rápida)						
FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicio	\$13.635,25					
Saldo de caja		\$ 7.455	\$ 20.047	\$ 33.935	\$ 52.126	\$ 74.140
Ingresos por Ventas (Brutas)		\$ 78.711	\$ 92.462	\$ 107.391	\$ 124.188	\$ 142.715
Egresos proveedores (Costos Ventas)		-\$ 27.546	-\$ 32.282	-\$ 37.422	-\$ 43.139	-\$ 49.430
Gastos de operación		-\$ 30.140	-\$ 31.117	-\$ 32.661	-\$ 34.281	-\$ 35.981
Activos Fijos + Mobiliario	-\$ 6.180		-\$ 1.000	-\$ 1.000	-\$ 2.500	-\$ 1.000
Participación Trabajadores			-\$ 1.766	\$ 2.736	-\$ 3.703	-\$ 4.807
Impuesto a la Renta			-\$ 2.502	-\$ 3.876	-\$ 5.245	-\$ 6.809
IVA		-\$ 8.433	-\$ 9.907	-\$ 11.506	-\$ 13.306	-\$ 15.291
<b>Saldo</b>		<b>7.455</b>	<b>20.047</b>	<b>33.935</b>	<b>52.126</b>	<b>74.140</b>
						<b>103.537</b>

**Fuente:** Flujo de Caja, anexo 15

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

**Gráfico N° 6.2 Flujo de Caja**



**Fuente:** Flujo de Caja, anexo 15

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Lo importante a recalcar es que el Flujo, se mantiene todo el tiempo positivo para la estabilidad del proyecto, pensando que a futuro se pueda reinvertir en otros proyectos adicionales o paralelos.

### **6.10 Balance General**

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

A continuación se presenta el balance general discriminando activos, pasivos y patrimonio:

**Tabla N° 6.8 Balance General**

PROYECTO (Comida Rápida)					
BALANCE GENERAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>					
CAJA Y BANCOS	\$ 20.047	\$ 33.935	\$ 52.126	\$ 74.140	\$ 103.537
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 20.047</b>	<b>\$ 33.935</b>	<b>\$ 52.126</b>	<b>\$ 74.140</b>	<b>\$ 103.537</b>
ACTIVO FIJO	\$ 3.862	\$ 3.944	\$ 3.926	\$ 5.308	\$ 5.090
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 3.862</b>	<b>\$ 3.944</b>	<b>\$ 3.926</b>	<b>\$ 5.308</b>	<b>\$ 5.090</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 23.909</b>	<b>\$ 37.879</b>	<b>\$ 56.052</b>	<b>\$ 79.448</b>	<b>\$ 108.627</b>
PRESTAMOS					
PROVEEDORES					
IMPUESTOS POR PAGAR					
OTROS PASIVOS					
PASIVOS LARGO PLAZO					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 0</b>				
CAPITAL	\$ 13.635	\$ 13.635	\$ 13.635	\$ 13.635	\$ 13.635
CAPITAL ADICIONAL	\$ 2.768	\$ 5.111	\$ 7.548	\$ 10.516	\$ 14.071
TOTAL RESERVAS		\$ 7.505	\$ 19.132	\$ 34.868	\$ 55.297
UTILIDAD DEL AÑO	\$ 7.505	\$ 11.627	\$ 15.736	\$ 20.428	\$ 25.624
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 23.909</b>	<b>\$ 37.879</b>	<b>\$ 56.052</b>	<b>\$ 79.448</b>	<b>\$ 108.627</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 23.909</b>	<b>\$ 37.879</b>	<b>\$ 56.052</b>	<b>\$ 79.448</b>	<b>\$ 108.627</b>

Fuente: Balance General, anexo 16

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

El proyecto muestra una tendencia saludable, principalmente en flujo de efectivo, no posee pasivos porque no hay deudas o créditos bancarios y todos los impuestos se liquidan dentro del flujo proyectado para mayor transparencia.

El Capital adicional incrementa el patrimonio de la empresa con aportes continuos de capital de trabajo. Sobre la marcha se definirá si es producible una repartición de dividendos entre los socios, mientras tanto se lo mantendrá como reservas.

## 6.11 Punto de Equilibrio

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Donde tenemos:

- IT los ingresos totales,
- CT los costos totales,
- P el precio por unidad,
- Q la cantidad de unidades producidas y vendidas,
- CF los costos fijos, y
- CV los costos variables.

Entonces:

Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio se tiene que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas. El punto de equilibrio de la empresa está dado por:

### Cuadro N° 6.4 Cálculo del Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO (Anual)	
Ingresos Totales	\$ 70.278
Costos Variables	\$ 27.546
Margen de Contribución Total	\$ 42.732
Margen Contribución Consolidado	60,80%
Costo Fijos / Marg Cont. Consolidado	\$ 46.475
<b>Punto de Equil. USD</b>	<b>\$ 46.475</b>

**Fuente:** Presupuesto, estructura financiera, anexo 17

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Como podemos observar en la tabla anterior, para que en el proyecto no se incurra ni en pérdidas ni ganancias, el nivel de ventas debe de estar en USD 46.475 anuales, si lo vemos por cada mes sería de USD 3.895.

### Tabla N° 6.9 Cálculo del Punto de Equilibrio por Producto

PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO				
	Ingresos USD	Abs. Vtas.	P.E. USD	P.E. Unidades
Sánduches	\$ 10.920	15,54%	\$ 7.221	2.063
Gaseosas	\$ 1.560	2,22%	\$ 1.032	2.063
Jugos	\$ 1.638	2,33%	\$ 1.083	1.444
Agua	\$ 1.560	2,22%	\$ 1.032	2.063
Ensaladas	\$ 3.744	5,33%	\$ 2.476	1.651
Papas Fritas	\$ 3.120	4,44%	\$ 2.063	2.063
Combo (sánduche + gaseosa + papas)	\$ 47.736	67,92%	\$ 31.568	7.015
Punto de Equilibrio Anual	\$ 70.278,00	100,00%	\$ 46.475	18.363
Punto de Equilibrio Mensual			\$ 3.873	1.530

**Fuente:** Presupuesto, estructura financiera, anexo 17

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

Si llevamos a unidades el Punto de Equilibrio, podemos ver en el cuadro anterior que necesitaríamos vender en el año 18.363 en mix de productos, siendo el combo el más representativo con 7.015 unidades. Si lo vemos mensualmente estamos hablando de 1.530 unidades (mix), sobre el total.

## 6.12 Estado de Flujos Operativos Netos

Son las entradas menos las salidas de dinero que un proyecto genera, por sus operaciones, después de impuestos, durante el tiempo que dura su operación.

**Tabla N° 6.10 Estado de Flujos Operativos Netos**

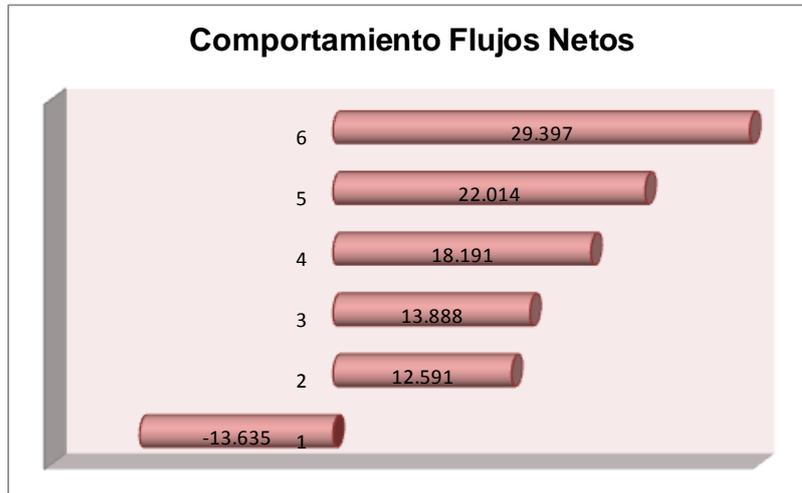
PROYECTO (Comida Rápida)						
FLUJOS NETOS OPERATIVOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 70.278	\$ 82.555	\$ 95.884	\$ 110.882	\$ 127.424
Egresos proveedores (Costos Ventas)		-\$ 27.546	-\$ 32.282	-\$ 37.422	-\$ 43.139	-\$ 49.430
Egresos proveedores (Gastos de Operación)		-\$ 30.140	-\$ 31.117	-\$ 32.661	-\$ 34.281	-\$ 35.981
Activos Fijos + Mobiliario	-\$ 6.180		-\$ 1.000	-\$ 1.000	-\$ 2.500	-\$ 1.000
Capital de Trabajo	-\$ 7.455		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación Trabajadores			-1.766	-2.736	-3.703	-4.807
Impuesto a la Renta			-2.502	-3.876	-5.245	-6.809
<b>Flujo NETO</b>	<b>-13.635</b>	<b>12.591</b>	<b>13.888</b>	<b>18.191</b>	<b>22.014</b>	<b>29.397</b>

**Fuente:** Estado de Flujos Operativos Netos, anexo 14

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

El siguiente gráfico ilustra el comportamiento de los flujos netos:

**Gráfico N° 6.3 Comportamiento de los Flujos Netos**



**Fuente:** Estado de Flujo Netos, anexo 14

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

### 6.13 Tasa de Descuento

Se toma como referencia la tasa de préstamos de consumo vigente en el banco central, que actualmente es del 15%

Por otro lado lo comparo con el costo de oportunidad vs un negocio paralelo de venta de ropa, donde actualmente es del 16%

<b>Tasa de descuento</b>	<b>15,00%</b>
--------------------------	---------------

### 6.14 Indicadores de Evaluación Financiera

Los indicadores de evaluación financiera tanto del proyecto son los que se indican a continuación:

### 6.14.1 Valor Actual Neto

Fórmula de cálculo

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VAN = \frac{\text{Flujo Año 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Flujo Año 2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{Flujo Año 3}}{(1+i)^3} + \frac{\text{Flujo Año 4}}{(1+i)^4} + \frac{\text{Flujo Año 5}}{(1+i)^5} - II$$

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo NETO	-13.635	12.591	13.888	18.191	22.014	29.397
<b>VAN USD</b>	<b>46.978</b>					

Fuente: Estado de Flujo Netos, anexo 14

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

El proyecto demuestra ser viable y rentable.

### 6.14.2 Análisis del VAN

Al Valor Actual Neto le corresponde determinar la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos. Si la diferencia entre los valores actuales de los flujos es mayor que cero, hay que considerar la inversión realizada.

El valor actual neto del proyecto es igual a USD 46,978 lo que indica que ese es el valor de los flujos de efectivo del proyecto en la actualidad considerando el costo promedio ponderado de capital.

### 6.14.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

#### Fórmula de cálculo

El criterio TIR, refleja el rendimiento de los fondos invertidos y supone, que su cálculo va al encuentro de una tasa de interés mediante aproximaciones con la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} = \text{tasa menor} + (\text{tasa mayor} - \text{tasa menor}) \times \left( \frac{\text{VAN tasa menor}}{\text{VAN tasa menor} - \text{VAN tasa mayor}} \right)$$

<b>VAN</b>	<b>\$46.978</b>
<b>TIR</b>	<b>104,87%</b>

**Fuente:** Estados de Flujos Netos, anexo 14

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

#### 6.14.4 Análisis de la TIR

Es la tasa de interés que equipara el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos, para determinar esta tasa se debe calcular un flujo de caja que se deriva de la operación anual de la vida útil del proyecto.

La TIR del proyecto es igual a 104,87% lo que supera el costo de oportunidad del 15,00% ampliamente. Este porcentaje tan alto es normal en negocios de comida, esto por experiencia propia.

#### 6.14.5 Payback

El siguiente cuadro se muestra el periodo en el que la inversión es recuperada al mantener un saldo positivo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo NETO	-13.635	12.591	13.888	18.191	22.014	29.397
PRI	-13.635	-1.044	12.844	31.035	53.049	82.446

**Fuente:** Estados de Flujos Netos, anexo 14

**Elaborado por:** Omar Andrade Guijarro

#### 6.14.6 Análisis del Payback

El flujo de inversión en el año 0 y los Flujos en años subsiguientes determinan que el período de recuperación de la inversión es de más de 1 año y 4 meses aproximadamente.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo NETO	-13.635	12.591	13.888	18.191	22.014	29.397
PRI	-13.635	-1.044	12.844	31.035	53.049	82.446
PRI Descontado	-13.635	-2.686	7.815	19.776		

Fuente: Estados de Flujos Netos, anexo 14

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

## 6.15 Relación de Costo Beneficio

### Fórmula de cálculo

La fórmula de cálculo de la Relación Beneficio Costo es la siguiente:

$$R^B / C = \frac{VAN \text{ BENEFICIOS}}{VAN \text{ COSTOS}}$$

### Análisis de la Relación Beneficio Costo

El análisis económico del “beneficio - costo” es una técnica de evaluación genérica que se emplea para determinar la conveniencia y oportunidad de un proyecto.

El objetivo es establecer la forma en que los recursos naturales, la mano de obra disponible, los recursos de capital que hacen más eficiente la producción, constituyan el valor de los recursos utilizados en la producción.

<b>COSTO/BENEFICIO</b>	<b>4,4</b>
------------------------	------------

Para el caso del proyecto, la relación beneficio costo es 4.4, es decir que por cada dólar de costo, retorna 4,40 dólares.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 CONCLUSIONES**

1. La industria del servicio, especialmente de la Comida Rápida, está en pleno auge, ya que ha demostrado en los últimos años índices de crecimientos significativos para la economía del país y específicamente del rubro que pensamos comercializar, con una considerable demanda, estando este inclusive en el top fifteen (los 15 primeros), de los alimentos que la gente prefiere para comer en el almuerzo y la cena.
2. Mucha gente ve a esta industria o negocio como de poca inversión y bajo riesgo, por lo que se vuelve muy atractivo y cada día se multiplica más, por lo tanto la competitividad, calidad y diferenciación son factores muy importantes y determinantes para el éxito del mismo.
3. Es muy importante poder realizar una buena negociación tanto con proveedores como con los bancos, ya que de esto depende que la rentabilidad del negocio sea más atractiva y genere mayor competitividad.
4. Al realizar el análisis situacional, la encuesta y el análisis de oferta y demanda se ha podido diseñar estrategias claves que servirán para lograr los objetivos planteados.

5. Es importante establecer el diagnóstico de la situación actual, que ayudará a establecer una evaluación de factores en los que se desenvuelve el proyecto tanto internos como externos y establecer las oportunidades y amenazas de cada factor a través de la Matriz FODA que permite encaminar a la organización hacia la consecución de los objetivos basados
6. infraestructura de la que se dispone y los productos novedosos y sanos que se ofrece.
7. Al diseñar un organigrama explícito se puede organizar y responsabilizar sobre las diferentes estrategias y objetivos para poder cumplir con el proyecto de factibilidad.
8. La implementación financiera resultó favorable ya que los indicadores de evaluación tienen un buen nivel de rentabilidad justificando un mejoramiento en los flujos de efectivo del proyecto con el transcurso de los años.
9. De acuerdo al estudio financiero que se realizó se pudo determinar el monto de la inversión que es de USD 13.635 y proyectar los ingresos que captará el negocio, lo que refleja una rentabilidad muy aceptable para el inversionista, claro está en la proporción del mismo.
10. De igual forma en la Evaluación Financiera se verifica que el proyecto genera un rendimiento superior ampliamente al mínimo exigido por los inversionistas, lo cual demuestran la viabilidad del mismo, además del tiempo de recuperación de la inversión que se proyecta para un poco más de un año y cuatro meses aproximadamente.

## 7.2 RECOMENDACIONES

1. Es importante poner énfasis en las alianzas estratégicas con empresas cercanas.
2. Es importante establecer sistemas de control y evaluación dentro de la organización para eficientar la labor y tiempos de servicio.
3. Implementar un manual de calidad a fin de estandarizar las características del servicio y productos.
4. Motivar las diferentes actividades realizadas por el personal que está en contacto directo con el cliente.
5. Seguir y ejecutar el plan de mercadotecnia tal y como se han planteado en cada una de las 4P's infiriendo en un mejoramiento continuo además de lograr el despliegue de la función de calidad hacia todas las personas del proyecto.
6. Sería importante realizar evaluaciones y/o sugerencias continuas a los clientes, tanto del servicio como de la calidad de los productos, para conocer sus necesidades y establecer correctivos a tiempo, si es necesario.
7. Es recomendable tener la asesoría de una persona o empresa de servicios legales que pueda permitir tener todo en orden, aunque esto represente un gasto adicional, pues es preferible evitar cualquier tipo de problema legal en el futuro ya con el proyecto en marcha y también cumplir con todas las obligaciones necesarias así como en las relaciones laborales con los empleados.
8. Se recomienda invertir en el proyecto por cuanto se ha demostrado la viabilidad financiera, que versus otras inversiones, demuestra ser muy atractivo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BORELLO, Antonio. (2000). **El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo.** Colombia: Mc Graw-Hill. Primera edición.
2. CRUZ A., Luis; GUZMÁN S., Oscar y NOBOA G., Paúl. (2002). **Diseño y evaluación de proyectos de inversión: una aplicación práctica.** Ecuador: Corporación Financiera Nacional.
3. JANY, Nicolás. (2007). **Investigación Integral de Mercado**
4. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC.
5. ECUADOR. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
6. ECUADOR. MINISTERIO DE TURISMO, QUITO
7. ECUADOR. INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, QUITO
8. ECUADOR. CAMARA DE LA PEQUEÑA Y MEDIA EMPRESA DE PICHINCHA, CAPEIPI
9. ECUADOR. CAMARA DE COMERCIO DE QUITO
10. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., y otros. (1998). **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw Hill. 2da. edición.
11. KOTLER, Philip. (1992). **Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control.** McGraw-Hill.
12. PORTER, Michael. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.**
13. SAPAG CH., Nassir y SAPAG CH., Reinaldo. (2008). **Preparación y evaluación de proyectos.** México: McGraw-Hill. Quinta edición.
14. VAN HORNE, James Jr. y WACHOWICZ Jonh. (2002). **Fundamentos de administración financiera.** Pearson Educación.
15. SLYWOTZKY, Adrian y WISE, Richard. (2004). **Cuando crecer cuando los mercados no crecen.** Colombia: Norma

## **Internet**

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

[www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

[www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

[www.cnttt.gov.ec](http://www.cnttt.gov.ec)

[www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)

[www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec)

[www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)

[www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)

[www.pequenaindustria.com.ec](http://www.pequenaindustria.com.ec)

[www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)

[www.ccq.org.ec](http://www.ccq.org.ec)

[www.infoviews.com.mx](http://www.infoviews.com.mx)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 TABULACION DE ENCUESTAS

### Pregunta No.1

Pregunta 1	Variable	No # absoluto	% # relativo
Tendencias Consumidor	1) Me gusta probar lo nuevo que sale al mercado	235	59%
	2) Generalmente busco las mejores promociones	67	17%
	3) Me guio más por las recomendaciones que por marca	56	14%
	4) Me gusta probar lo que ya es conocido	38	10%
		396	100%

### Pregunta No. 2

Pregunta 2	Variable	No # absoluto	% # relativo
Lugar de Comida Rápida que más recuerda	1) Mc. Donalds	201	51%
	2) Burguer King	74	19%
	3) KFC	66	17%
	4) Otros	55	14%
		396	100%

### Pregunta No. 3

Pregunta 3	Variable	No # absoluto	% # relativo
Influencia en decisión de compra de Comida Rápida	1) Amigos	123	31%
	2) Familia	61	15%
	3) Novio (a)	118	30%
	4) Doctor	12	3%
	5) Ninguno	82	21%
		396	100%

#### Pregunta No. 4

Pregunta 4	Variable	No # absoluto	% # relativo
Donde ha escuchado propaganda sobre Comida Rápida	1) Volantes	133	34%
	2) TV	61	15%
	3) Estado de Cuenta	23	6%
	4) Radio	78	20%
	5) Revistas	14	4%
	6) Vallas	9	2%
	7) Recomendación	78	20%
		396	100%

#### Pregunta No. 5

Pregunta 5	Variable	No # absoluto	% # relativo
Mejor lugar de Comida Rápida Actualmente	1) Mc. Donalds	229	58%
	2) Burguer King	92	23%
	3) KFC	43	11%
	4) Otros	32	8%
		396	100%

#### Pregunta No. 6

Pregunta 6	Variable	No # absoluto	% # relativo
Opción Comida Rapida Caliente baja en Grasa	1) si	340	86%
	2) no	56	14%
		396	100%

#### Pregunta No. 7

Pregunta 7	Variable	No # absoluto	% # relativo
Factores relevantes	1) Limpieza	61	15%
	2) Sabor	70	18%
	3) Servicio	40	10%
	4) Frescura	48	12%
	5) Local	45	11%
	6) Ambiente	132	33%
		396	100%

### Por Género:

Masculino		
Variable	No # absoluto	% # relativo
1) Limpieza	25	16%
2) Sabor	25	16%
3) Servicio	11	7%
4) Frescura	17	11%
5) Local	14	9%
6) Ambiente	66	42%
	158	100%

Femenino		
Variable	No # absoluto	% # relativo
1) Limpieza	36	15%
2) Sabor	45	19%
3) Servicio	29	12%
4) Frescura	31	13%
5) Local	31	13%
6) Ambiente	66	28%
	238	100%

### Pregunta No. 8

Pregunta 8	Variable (horas)	No # absoluto	% # relativo
Horario entre Semana consumo Comida Rápida	1) 12:00pm a 14:00pm	207	52%
	2) 14:00pm a 16:00pm	67	17%
	3) 8:00am a 10:00am	56	14%
	4) 10:00pm a 12:00pm	35	9%
	4) 18:00pm a 20:00pm	25	6%
	6) 22:00pm en adelante	6	2%
		396	100%

### Pregunta No. 9

Pregunta 9	Variable	No # absoluto	% # relativo
Consumo Semanal de Comida Rápida	1) 1 vez x sem	168	42%
	2) 2 vez x sem	123	31%
	3) 3 vez x sem	81	20%
	4) 4 vez x sem	14	4%
	5) 5 vez x sem	10	3%
	6) 6 o más vez	0	0%
		396	100%

### Pregunta No. 10

Pregunta 10	Variable	No # absoluto	% # relativo
Mejor momento para consumir Sanduches Calientes	1) Por la mañana	52	13%
	2) A medio día	289	73%
	3) Por la noche	44	11%
	4) A la madrugada	11	3%
		396	100%

### Pregunta No. 11

Pregunta 11	Variable (en USD)	No # absoluto	% # relativo
Precio por combo de Sanduche de Carne o Pollo con papas y gaseosa	1) 3.50	99	25%
	2) 4.00	81	20%
	3) 4.50	68	17%
	4) 5.00	58	15%
	5) 5.50	29	7%
	6) 6.00	25	6%
	7) 6.50	18	5%
	8) 7.00	10	3%
	6) 7.50	8	2%
		396	100%

### Pregunta No. 12

Pregunta 12	Variable	No # absoluto	% # relativo
Ultima Comida Rápida consumida	1) Hamburguesa	95	24%
	2) Pizza	78	20%
	3) Hot Dog	73	18%
	4) Shawarma	6	2%
	5) Sanduche	76	19%
	6) Pollo	30	8%
	7) Ensalada	19	5%
	8) Tacos	10	3%
	9) Pinchos	5	1%
	10) Comida China	2	1%
9) Otros	2	1%	
	396	100%	

### Pregunta No. 13

Pregunta 13	Variable (en USD)	No # absoluto	% # relativo
Costo de la última Comida Rápida que consumio en Combo	1) 3.50	95	24%
	2) 4.00	67	17%
	3) 4.50	46	12%
	4) 5.00	49	12%
	5) 5.50	30	8%
	6) 6.00	109	28%
		396	100%

SEGMENTACIÓN POR RANGO DE EDAD EN PARROQUIA IÑAQUITO															
BARRIO SECTOR	20 a 24		25 a 29		30 a 34		35 a 39		40 a 44		45 a 49		Total	SUMATORIA EDAD	PESO DE DISTRIBUCIÓN
	Total	Total													
IÑAQUITO	163	138	137	122	113	95	1.534	768	50%	de los 20 a los 49					
JARDINES DEL BAT	108	93	75	64	75	70	987	319	21%	de los 50 a los 80					
LA CAROLINA	213	187	169	163	111	113	1.907	447	29%	de 1 a los 19					
LA PAZ	254	233	211	208	233	189	3.052								
LA PRADERA	165	152	123	106	83	100	1.434	1.534	100%						
LA REPUBLICA	394	396	335	314	277	240	4.118								
P.LA CAROLINA	6	5	3	1	2	2	42								

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001, Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

PROYECCION DE LA POBLACION DE LA ADMINISTRACION ZONAL EUGENIO ESPEJO								
POR SEXO								
PARROQUIAS		Poblacion Censo		Tasa de crecimiento demografico %	Incremento %	Distribución por Sexo		
		1990	2001			2005	Hombre	Mujer
TOTAL ADMINISTRACION		330.145	365.054	0,9	11	377.748	143.544	234.204
BELISARIO QUEVEDO	U	53.618	47.444	-1,1	-12	44.408	16.875	27.533
MARISCALSUCRE	U	18.801	15.841	-1,5	-16	14.569	5.682	8.887
IÑAQUITO	U	40.792	42.251	0,3	4	41.869	16.747	25.121
RUMIPAMBA	U	28.735	30.318	0,5	6	30.247	12.401	17.846

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001, Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro

## ANEXO 2 CÁLCULO POTENCIAL DE DEMANDA

Acep. Personas=	41.869 personas X 86% (aceptación)	36.007 personas
No. Consumo	36.007 personas X 12 veces consumo mensual	432.084 veces
Pot. Sandwiches anual	432.088 X 16% de consumo en almuerzo X 12 meses	829.601 unidades
Pot. Sandwiches anual	69.133 sandwiches anual X 4.19 precio prom. X 12 meses	3.476.029 dólares

## ANEXO 3 PROMEDIO ARMÓNICO

### PROMEDIO ARITMÉTICO "PRECIOS"

6,00	6	108	27,4%
3,50	5	94	23,9%
4,00	4	67	16,8%
5,00	3	49	12,4%
4,50	2	46	11,5%
5,50	1	32	8,0%
		396	100,0%

MA.=	4,19
------	------

Muestra = 396 encuestas

#### ANEXO 4 PROMEDIO COMSUMO SEMANAL

¿Cuántas veces por semana consume comida rápida?

No. de Veces	Valor Absoluto					
T	F	TxF	PA	DIF	DIF2	D2 x F
1	167	167	2	1	1	167
2	123	246	2	0	0	0
3	81	243	2	1	1	81
4	14	56	2	2	4	56
5	11	55	2	3	9	99
	396	767				403

**Promedio de consumo semanal = 3 veces semanal**

## ANEXO 5 FORMATO ENCUESTA PARTE FRONTAL

PROYECTO COMIDA RÁPIDA SECTOR NORTE DE QUITO	
<p>Muchas gracias por su tiempo. Esta es una breve encuesta donde su opinión es muy importante ya que nos ayudará a desarrollar un proyecto de interés general. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas. Gracias por su colaboración.</p>	
Sector donde vive: _____	
Sector donde estudia o trabaja: _____	
Edad: _____	
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	
Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero(a)/separado(a)/divorciado(a) <input type="checkbox"/> Casado(a)(Hijos menores a 18 años)	
<input type="checkbox"/> Novio(a)/Casado(a) (Sin hijos) <input type="checkbox"/> Casado(a)(Hijos mayores a 18 años)	
Actividad principal: <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> Comerciante <input type="checkbox"/> Empleado (a) <input type="checkbox"/> Empresario (a) <input type="checkbox"/> Ejecutivo (a)	
Nivel de estudios: <input type="checkbox"/> Escuela <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Estudios superiores <input type="checkbox"/> Post-grado <input type="checkbox"/> Maestría	
¿Con cuál de estas frases se identifica mejor?: (Escoja solamente una).	
<input type="checkbox"/>	Me gusta probar lo nuevo que sale al mercado, siempre estoy innovando marcas.
<input type="checkbox"/>	Generalmente busco las mejores promociones, combos o descuentos especiales.
<input type="checkbox"/>	No mantengo una sola marca, me gusta probar lo que ya es conocido en el mercado.
<input type="checkbox"/>	Me gusta conservar una marca, me guio más por las recomendaciones que por las propagandas.
¿Con cuál de estas frases se identifica mejor?: (Escoja solamente una).	
<input type="checkbox"/>	No me fijo mucho en la marca mientras el producto cumpla con lo que se necesita.
<input type="checkbox"/>	Busco las marcas reconocidas en el mercado, pero no examino mucho las diferencias entre cada una.
<input type="checkbox"/>	Me gusta conocer bien la marca que compro, obtengo bastante información antes de consumir otra marca.
<input type="checkbox"/>	Siempre busco las marcas más exclusivas del mercado, cueste lo que cueste.
¿Cuál es el primer lugar de comida rápida que Ud. puede recordar?	
<div style="font-size: 2em; opacity: 0.5; position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); pointer-events: none;">             Pagina 1           </div>	
¿Algún otro? _____	
¿Quién influye en su decisión de compra en comida rápida?	
<input type="checkbox"/>	DOCTOR
<input type="checkbox"/>	FAMILIA
<input type="checkbox"/>	AMIGOS
<input type="checkbox"/>	NOVIO (A)
<input type="checkbox"/>	NINGUNO
¿Dónde ha escuchado propaganda sobre comida rápida?	
<input type="checkbox"/>	Vallas
<input type="checkbox"/>	Volantes
<input type="checkbox"/>	Televisión
<input type="checkbox"/>	Radio
<input type="checkbox"/>	Recomendación
<input type="checkbox"/>	Revistas
<input type="checkbox"/>	Estado de Cuenta
<input type="checkbox"/>	NO HA ESCUCHADO
Según su criterio, ¿Cuál es el MEJOR lugar de comida rápida actualmente?	
_____	
¿Le interesaría tener una opción en comida rápida con bajo contenido de grasa (Comida Light)?	
<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO
¿Por qué? _____	
_____	
Continúe en el reverso...	

## ANEXO 6 FORMATO ENCUESTA PARTE POSTERIOR

Cuando piensa en un sitio de comida rápida, cuál sería el orden de importancia de los siguientes factores...

Ordene 10 factores según corresponda en el cuadrado de la derecha, siendo 1 el MÁS importante.

	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>Orden:</td></tr> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>2</td></tr> <tr><td>3</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>5</td></tr> <tr><td>6</td></tr> <tr><td>7</td></tr> <tr><td>8</td></tr> <tr><td>9</td></tr> <tr><td>10</td></tr> </table>	Orden:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orden:												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Entre semana (Lunes a Viernes), ¿A qué hora normalmente consume comida rápida?

<input type="checkbox"/> 06:00 - 08:00	<input type="checkbox"/> 14:00 - 16:00	<input type="checkbox"/> 22:00 - 24:00
<input type="checkbox"/> 08:00 - 10:00	<input type="checkbox"/> 16:00 - 18:00	<input type="checkbox"/> 00:00 - 02:00
<input type="checkbox"/> 10:00 - 12:00	<input type="checkbox"/> 18:00 - 20:00	<input type="checkbox"/> 02:00 - 04:00
<input type="checkbox"/> 12:00 - 14:00	<input type="checkbox"/> 20:00 - 22:00	<input type="checkbox"/> 04:00 - 06:00

En fin de semana (Sábado y Domingo), ¿A qué hora normalmente consume comida rápida?

<input type="checkbox"/> 06:00 - 08:00	<input type="checkbox"/> 14:00 - 16:00	<input type="checkbox"/> 22:00 - 24:00
<input type="checkbox"/> 08:00 - 10:00	<input type="checkbox"/> 16:00 - 18:00	<input type="checkbox"/> 00:00 - 02:00
<input type="checkbox"/> 10:00 - 12:00	<input type="checkbox"/> 18:00 - 20:00	<input type="checkbox"/> 02:00 - 04:00
<input type="checkbox"/> 12:00 - 14:00	<input type="checkbox"/> 20:00 - 22:00	<input type="checkbox"/> 04:00 - 06:00

¿Cuántas veces por semana consume comida rápida?

<input type="checkbox"/> 1 vez por semana	<input type="checkbox"/> 4 veces por semana
<input type="checkbox"/> 2 veces por semana	<input type="checkbox"/> 5 veces por semana
<input type="checkbox"/> 3 veces por semana	<input type="checkbox"/> 6 o más veces por semana

Si el producto de comida rápida fueran Sandwiches calientes como sandwich de lomo, pavo con champiñones, etc. ¿Cuándo cree Ud. que sería el mejor momento para consumir dicho producto?

<input type="checkbox"/> Entre semana - Por la mañana	<input type="checkbox"/> Fin de semana - Por la mañana
<input type="checkbox"/> Entre semana - A medio día	<input type="checkbox"/> Fin de semana - A medio día
<input type="checkbox"/> Entre semana - Por la noche	<input type="checkbox"/> Fin de semana - Por la noche
<input type="checkbox"/> Entre semana - A la madrugada	<input type="checkbox"/> Fin de semana - A la madrugada

¿Cuál es el Máximo valor que Ud. pagaría un combo de Sandwich de Carne o pollo del tamaño de un hotdog con papas y cola?

<input type="checkbox"/> 2.00 dólares	<input type="checkbox"/> 4.00 dólares	<input type="checkbox"/> 6.00 dólares
<input type="checkbox"/> 2.50 dólares	<input type="checkbox"/> 4.50 dólares	<input type="checkbox"/> 6.50 dólares
<input type="checkbox"/> 3.00 dólares	<input type="checkbox"/> 5.00 dólares	<input type="checkbox"/> 7.00 dólares
<input type="checkbox"/> 3.50 dólares	<input type="checkbox"/> 5.50 dólares	<input type="checkbox"/> 7.50 dólares

¿Cuál fue la última comida rápida que consumió?

<input type="checkbox"/> Hamburguesa	<input type="checkbox"/> Shawarma	<input type="checkbox"/> Ensalada	<input type="checkbox"/> Comida China
<input type="checkbox"/> Pizza	<input type="checkbox"/> Sandwich	<input type="checkbox"/> Tacos	<input type="checkbox"/> Otro: _____
<input type="checkbox"/> Hot dog	<input type="checkbox"/> Pollo	<input type="checkbox"/> Pincho	

¿Cuánto le costó la última comida rápida que compró, incluida la bebida y acompañantes (ejem. - papas fritas)?

<input type="checkbox"/> 2.00 dólares	<input type="checkbox"/> 4.00 dólares	<input type="checkbox"/> 6.00 dólares
<input type="checkbox"/> 2.50 dólares	<input type="checkbox"/> 4.50 dólares	<input type="checkbox"/> 6.50 dólares
<input type="checkbox"/> 3.00 dólares	<input type="checkbox"/> 5.00 dólares	<input type="checkbox"/> 7.00 dólares
<input type="checkbox"/> 3.50 dólares	<input type="checkbox"/> 5.50 dólares	<input type="checkbox"/> 7.50 dólares

Le interesaría en un futuro que lo contactemos para invitarlo(a) a conocer el resultado de este proyecto:

Nombre: \_\_\_\_\_ Telf: \_\_\_\_\_

Celular   
  Movistar   
  Porta   
  Alegro   
  Celular

## ANEXO 7 REQUERIMIENTOS FÍSICOS

<b>INVENTARIO DE EQUIPOS PROYECTO</b>		
CANT.	DESCRIPCION	Costo Promedio Actual USD
1	Baño Maria pequeño, 3 compartimientos, 41 x 64 cm.	350
1	Cocina de 4 quemadores 99 x 131 cm. Horno y Plancha	650
1	Freidora y parrilla 119 x 62 cm	450
1	Horno 45 x 50 cm.	400
1	Baño Maria frío, 6 compartimientos, 79 x 84 cm.	400
1	Mesa de Trabajo 120 x 72 cm	180
1	Lavabo 129 x 59 cm	50
1	Campana 281 x 120 cm	120
1	Refrigerador Industrial 141 x 76 cm (arreglar electrico)	750
1	Microondas Daewoo.	120
4	Vasos de Licuadora	30
1	Licuadora motor	110
1	Cafetera	30
1	Tarro de Basura	8
1	Maquina de colas (consignación)	
1	Televisor Daewoo 11 pulgadas	
1	Televisor 21 pulgadas	
1	CPU	
1	Monitor (dañado)	
1	Soporte de televisor	
1	Bandeja escurridor de papas 45 x 34 cm	45
8	Tanques de Coca Cola (consignación)	
2	Chancletas de cerveza llenas, 1 pilsener, 1 club.	30
2	Chancletas vacías de pilsener	20
1	Chancleta de cerveza pilsener grande	20
3	Espumaderas	10
2	Chucharetas de acero	10
1	Balanza	45
3	Platos soperos negros	5
9	Platos de madera soperos	10
5	Platos base de madera.	10
5	Platos triangulares de madera pequeños.	10
6	Cuchillos, 3 de pan, 2 cosineros, 1 de golpe.	15
3	Espatulas	10
5	Platos de plástico grandes.	10
6	Platos de plástico pequeños	8
1	Manolotina	4
1	Triturador eléctrico.	25
1	Abre latas eléctrico.	25
1	Cuchillo eléctrico.	30
2	Bols medianos de acero inoxidable.	80
2	Bols pequeños de acero inoxidable.	70
3	Contenedores pequeños plásticos.	10
3	Contenedores grandes plásticos.	10
2	Contenedores medianos	8
2	Escurreidores de acero , 1 grande, 1 pequeño	20
2	Tablas de picar pequeñas.	10
2	Tablas de picar plásticas.	10
2	Cucharetas de sopa.	10
1	Dispensador de toalla de cocina.	5
1	Mueble para condimentos.	10
9	Cuchillos de mesa.	20
15	Cubiertos y Tenedores.	20
6	Cucharas pequeñas	8
1	Cuchara grande	4
2	Saleros medianos	4
1	Rallador redondo	5
1	Cobertor de Sandwiches.	4
1	Juego de 6 sartenes	40
10	vasos de 11 onz.	10
10	vasos de 16 onz.	10
8	vasos cervceros	12
12	tazas de vidrio para café.	12
1	Jarra pequeña	10
1	Olla tamalera.	12
2	Azucareros de acero inoxidable.	6
6	Portaservilletas de acero inoxidable.	10
2	Batidoras de metal.	10
1	Máquina Datafast. (consiganción)	
3	Cortapicos.	20
1	Máquina Registradora	130
1	Mueble de cocina	80
1	basureros industriales	20
<b>Inversión Total Maquinaria Proyecto USD</b>		<b>4680</b>

## ANEXO 8 INVERSIÓN INICIAL

INVERSION REQUERIDA							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
	Usd.						
<b>1. Activos Fijos (Ver Anexo Activos Fijo)</b>	<b>6.180</b>	-	1.000	1.000	2.500	1.000	<b>5.500</b>
Maquinaria / Mobiliario	4.680		1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
Equipo de cómputo (computadora-registradora)	1.500				1.500		1.500
<b>2. Capital de Trabajo Inicial</b>	<b>7.455</b>	-	-	-	-	-	-
Compras	2.296						-
Servicios básicos *	5.160						-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>13.635</b>	-	1.000	1.000	2.500	1.000	<b>5.500</b>

\* 1 Trimestre de costos Fijos

## ANEXO 9 DEPRECIACIONES EQUIPOS

Impacto depreciación anual en P&L

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Maquinaria / Mobiliario		0	100	300	600	1.000	2.000
Equipo de cómputo (computadora-registradora)	1500	500	500	500	500	500	2.500
Mobiliario							
Maquinaria / Mobiliario 2015							
Maquinaria / Mobiliario 2016							
Equipo de cómputo 2012							
Equipo de cómputo 2015							-
<b>Valor total depreciación</b>		<b>818</b>	<b>918</b>	<b>1118</b>	<b>1418</b>	<b>1818</b>	<b>6.090</b>

### DEPRECIACIÓN MAQUINAS Y EQUIPOS

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0	900	800	700	600
		900	800	700
			900	800
				900
0	900	1700	2400	3000

Saldos de depreciación para BG

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria / Mobiliario	-	900	1700	2400	3000
Equipo de cómputo (computadora-registradora)	1000	500	0	1000	500
<b>SALDO DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1.000</b>	<b>1.400</b>	<b>1.700</b>	<b>3.400</b>	<b>3.500</b>

Impacto depreciación anual en P&L

Maquinaria / Mobiliario	
Equipo de cómputo (computadora-registradora)	1500
Mobiliario	
Maquinaria / Mobiliario 2015	
Maquinaria / Mobiliario 2016	
Equipo de cómputo 2012	
Equipo de cómputo 2015	

<b>Valor total depreciación</b>
---------------------------------

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
	0	100	300	600	1.000	2.000
	500	500	500	500	500	2.500
						-
	<b>818</b>	<b>918</b>	<b>1118</b>	<b>1418</b>	<b>1818</b>	<b>6.090</b>

Maquinaria > 180

Baño María	350
Cocina con horno y plancha	650
Freidora - parrilla	450
Horno	400
Baño María frío	400
Mesa trabajo	180
Refrigerador	750
<b>TOTAL</b>	<b>3180</b>

TOTAL DEPRECIACION

GASTO 1500

Baño María	
Cocina con horno y plancha	
Freidora - parrilla	
Horno	
Baño María frío	
Mesa trabajo	
Refrigerador	
<b>TOTAL</b>	

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
35	35	35	35	35	
65	65	65	65	65	
45	45	45	45	45	
40	40	40	40	40	
40	40	40	40	40	
18	18	18	18	18	
75	75	75	75	75	
<b>318</b>	<b>318</b>	<b>318</b>	<b>318</b>	<b>318</b>	

Saldos de depreciacion para BG

315	280	245	210	175
585	520	455	390	325
405	360	315	270	225
360	320	280	240	200
360	320	280	240	200
162	144	126	108	90
675	600	525	450	375
<b>2862</b>	<b>2544</b>	<b>2226</b>	<b>1908</b>	<b>1590</b>
<b>3862</b>	<b>3944</b>	<b>3926</b>	<b>5308</b>	<b>5090</b>

ACTIVOS TOTALES

## ANEXO 10 PROYECCIÓN DE VENTAS

Proyección de Unidades y Dólares						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	Sánduches	3.120	3.744	4.368	4.992	5.616
	Gaseosas	3.120	3.744	4.368	4.992	5.616
	Jugos	2.184	2.496	2.808	3.120	3.744
	Agua	3.120	3.744	4.368	4.992	5.616
	Ensaladas	2.496	2.808	3.120	3.744	4.368
	Papas Fritas	3.120	3.744	4.368	4.992	5.616
	Combo (sánduche + gaseosa + papas)	10.608	11.544	12.480	13.416	14.352
Precios *	Sánduches	\$ 3,50	\$ 3,68	\$ 3,86	\$ 4,05	\$ 4,25
	Gaseosas	\$ 0,50	\$ 0,53	\$ 0,55	\$ 0,58	\$ 0,61
	Jugos	\$ 0,75	\$ 0,79	\$ 0,83	\$ 0,87	\$ 0,91
	Agua	\$ 0,50	\$ 0,53	\$ 0,55	\$ 0,58	\$ 0,61
	Ensaladas	\$ 1,50	\$ 1,58	\$ 1,65	\$ 1,74	\$ 1,82
	Papas Fritas	\$ 1,00	\$ 1,05	\$ 1,10	\$ 1,16	\$ 1,22
	Combo 1 (sánduche + gaseosa + papas)	\$ 4,50	\$ 4,73	\$ 4,96	\$ 5,21	\$ 5,47
Venta neta US\$	Sánduches	\$ 10.920	\$ 13.759	\$ 16.855	\$ 20.226	\$ 23.892
	Gaseosas	\$ 1.560	\$ 1.966	\$ 2.408	\$ 2.889	\$ 3.413
	Jugos	\$ 1.638	\$ 1.966	\$ 2.322	\$ 2.709	\$ 3.413
	Agua	\$ 1.560	\$ 1.966	\$ 2.408	\$ 2.889	\$ 3.413
	Ensaladas	\$ 3.744	\$ 4.423	\$ 5.160	\$ 6.501	\$ 7.964
	Papas Fritas	\$ 3.120	\$ 3.931	\$ 4.816	\$ 5.779	\$ 6.826
	Combo (sánduche + gaseosa + papas)	\$ 47.736	\$ 54.545	\$ 61.916	\$ 69.888	\$ 78.502
<b>Total Venta US\$</b>		<b>\$ 70.278</b>	<b>\$ 82.555</b>	<b>\$ 95.884</b>	<b>\$110.882</b>	<b>\$127.424</b>
					<b>TCA</b>	<b>16,04%</b>

\* Incremento de precios = 5% anual

## ANEXO 11 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

<b>Análisis de la Capacidad de Producción</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Días operativos al año</b>					
Semanas en el año	52	52	52	52	52
Días abiertos por semana	6	6	6	6	6
Total días en el año	312	312	312	312	312
<b>Venta promedio diaria estimada en Unidades</b>					
Sánduches	10	12	14	16	18
Gaseosas	10	12	14	16	18
Jugos	7	8	9	10	12
Agua	10	12	14	16	18
Ensaladas	8	9	10	12	14
Papas Fritas	10	12	14	16	18
Combo 1 (sánduche + gaseosa + papas)	34	37	40	43	46
<b>Cálculo de la capacidad Teórica MAXIMA:</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personas: 5 mesas x 6 puestos	30	30	30	30	30
Horas Pico (12:00 pm a 14 pm)	2	2	2	2	2
Tiempo promedio de rotación mesa (En horas)	1	1	1	1	1
Capacidad teórica MAX (En número de personas)	60	60	60	60	60
<b>Total Personas día (Reales)</b>	<b>42,00</b>	<b>46,00</b>	<b>50,00</b>	<b>54,00</b>	<b>58,00</b>
<b>% Crecimiento</b>		9,5%	8,7%	8,0%	7,4%
<b>% Utilización capacidad Teórica MAX</b>	<b>70%</b>	<b>77%</b>	<b>83%</b>	<b>90%</b>	<b>97%</b>

Fuente: Investigación de mercado primaria (Observación directa / Encuestas)

## ANEXO 12 PROYECCIÓN DE COSTOS

PROYECCIÓN DE COSTOS					
1. Costos Variables					
Costos variables unitarios					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sánduches (Promedio)	\$ 1,41	\$ 1,48	\$ 1,55	\$ 1,63	\$ 1,71
Pan Suave	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,15	\$ 0,16
Lechuga	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Queso Amarillo	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,19
Pimientos	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Cebollas	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Jamon	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24	\$ 0,26
Carne Lomo/ Pavo/ Pollo/ Camaron/ Jamon	\$ 0,60	\$ 0,63	\$ 0,66	\$ 0,69	\$ 0,73
Tomate Riñon	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06
Aceite	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Sal	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Papel Aluminio	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12
Condimentos	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06
Salsas (Mayo-Tomate)	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,05
Gaseosas	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,30
Jugos	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,30
Agua	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,18
Ensaladas	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,44	\$ 0,46	\$ 0,49
Papas Fritas	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24
Combo promedio (sánduche + gaseosa + papas)	\$ 1,86	\$ 1,95	\$ 2,05	\$ 2,15	\$ 2,26

Costos variables TOTALES *					
	\$ 27.546	\$ 32.282	\$ 37.422	\$ 43.139	\$ 49.430
Sánduches	\$ 4.399	\$ 5.543	\$ 6.790	\$ 8.148	\$ 9.625
Gaseosas	\$ 780	\$ 983	\$ 1.204	\$ 1.445	\$ 1.707
Jugos	\$ 546	\$ 655	\$ 774	\$ 903	\$ 1.138
Agua	\$ 468	\$ 590	\$ 722	\$ 867	\$ 1.024
Ensaladas	\$ 998	\$ 1.179	\$ 1.376	\$ 1.734	\$ 2.124
Papas Fritas	\$ 624	\$ 786	\$ 963	\$ 1.156	\$ 1.365
Combo 1 (sánduche + gaseosa + papas)	\$ 19.731	\$ 22.545	\$ 25.592	\$ 28.887	\$ 32.448

\* Incremento anual indexado a la inflación esperada = 5% anual

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Capital Inicial
Servicios básicos	Agua	\$ 720	\$ 756	\$ 794	\$ 833	\$ 875	\$ 180
	Electricidad	\$ 840	\$ 882	\$ 926	\$ 972	\$ 1.021	\$ 210
	Teléfono	\$ 240	\$ 252	\$ 265	\$ 278	\$ 292	\$ 60
	Gas	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 630
	Arriendo	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834	\$ 1.200
	Costos Administrativos (Contabilidad - Legal)	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 300
	<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 28.258</b>	<b>\$ 30.787</b>	<b>\$ 32.481</b>	<b>\$ 34.349</b>	<b>\$ 36.395</b>	
Nómina	Ver Anexo de nómina	\$ 17.120	\$ 19.033	\$ 19.985	\$ 20.984	\$ 22.033	\$ 4.280
Depreciación	Ver Anexo de Inversión	\$ 818	\$ 918	\$ 1.118	\$ 1.418	\$ 1.818	\$ 205
<b>Total General Costos y Gatos *</b>		<b>\$ 58.505</b>	<b>\$ 64.317</b>	<b>\$ 71.200</b>	<b>\$ 78.838</b>	<b>\$ 87.229</b>	

\* Incremento anual indexado a la inflación esperada = 5% anual

## ANEXO 13 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

PROYECTO (Comida Rápida)						
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 70.278	\$ 82.555	\$ 95.884	\$ 110.882	\$ 127.424
Costo de ventas		-\$ 27.546	-\$ 32.282	-\$ 37.422	-\$ 43.139	-\$ 49.430
% Ventas		-39,2%	-39,1%	-39,0%	-38,9%	-38,8%
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 42.732	\$ 50.273	\$ 58.463	\$ 67.743	\$ 77.994
% Ventas		60,8%	60,9%	61,0%	61,1%	61,2%
(Gastos de operación)		-\$ 30.140	-\$ 31.117	-\$ 32.661	-\$ 34.281	-\$ 35.981
(Depreciación)		-\$ 818	-\$ 918	-\$ 1.118	-\$ 1.418	-\$ 1.818
Total Gastos		-\$ 30.958	-\$ 32.035	-\$ 33.779	-\$ 35.699	-\$ 37.799
% Ventas		-44,1%	-38,8%	-35,2%	-32,2%	-29,7%
Utilidad antes de PT / IR		\$ 11.773	\$ 18.238	\$ 24.684	\$ 32.044	\$ 40.195
% Ventas		16,8%	22,1%	25,7%	28,9%	31,5%
15% Participación a Trabajadores		-\$ 1.766	-\$ 2.736	-\$ 3.703	-\$ 4.807	-\$ 6.029
Utilidad antes de IR		\$ 10.007	\$ 15.502	\$ 20.982	\$ 27.237	\$ 34.166
25% Impuesto a la Renta		-\$ 2.502	-\$ 3.876	-\$ 5.245	-\$ 6.809	-\$ 8.541
Utilidad Neta		\$ 7.505	\$ 11.627	\$ 15.736	\$ 20.428	\$ 25.624
% Ventas		11%	14%	16%	18%	20%

## ANEXO 14 FLUJOS OPERATIVOS NETOS

PROYECTO (Comida Rápida)						
FLUJOS NETOS OPERATIVOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 70.278	\$ 82.555	\$ 95.884	\$ 110.882	\$ 127.424
Egresos proveedores (Costos Ventas)		-\$ 27.546	-\$ 32.282	-\$ 37.422	-\$ 43.139	-\$ 49.430
Egresos proveedores (Gastos de Operación)		-\$ 30.140	-\$ 31.117	-\$ 32.661	-\$ 34.281	-\$ 35.981
Activos Fijos + Mobiliario	-\$ 6.180		-\$ 1.000	-\$ 1.000	-\$ 2.500	-\$ 1.000
Capital de Trabajo	-\$ 7.455		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación Trabajadores			-1.766	-2.736	-3.703	-4.807
Impuesto a la Renta			-2.502	-3.876	-5.245	-6.809

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo NETO	-13.635	12.591	13.888	18.191	22.014	29.397
PRI	-13.635	-1.044	12.844	31.035	53.049	82.446
PRI Descontado	-13.635	-2.686	7.815	19.776		
TIR	104,9%					

Tasa de descuento	15,00%
VA	\$60.613,33
VAN	\$46.978
TIR	104,87%
PRI	1 año 4 meses
COSTO/BENEFICIO	4,4

Costo de oportunidad

PR 1 Año -0,9 meses

PRD 1 Año -3,1 meses

## ANEXO 15 FLUJO DE CAJA

PROYECTO (Comida Rápida)						
FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicio	<b>\$13.635,25</b>					
Saldo de caja	\$ 7.455	\$ 20.047	\$ 33.935	\$ 52.126	\$ 74.140	
Ingresos por Ventas (Brutas)	\$ 78.711	\$ 92.462	\$ 107.391	\$ 124.188	\$ 142.715	
Egresos proveedores (Costos Ventas)	-\$ 27.546	-\$ 32.282	-\$ 37.422	-\$ 43.139	-\$ 49.430	
Gastos de operación	-\$ 30.140	-\$ 31.117	-\$ 32.661	-\$ 34.281	-\$ 35.981	
Activos Fijos + Mobiliario	-\$ 6.180		-\$ 1.000	-\$ 1.000	-\$ 2.500	-\$ 1.000
Participación Trabajadores			-\$ 1.766	-\$ 2.736	-\$ 3.703	-\$ 4.807
Impuesto a la Renta			-\$ 2.502	-\$ 3.876	-\$ 5.245	-\$ 6.809
IVA		-\$ 8.433	-\$ 9.907	-\$ 11.506	-\$ 13.306	-\$ 15.291
<b>Saldo</b>	<b>7.455</b>	<b>20.047</b>	<b>33.935</b>	<b>52.126</b>	<b>74.140</b>	<b>103.537</b>

**ANEXO 16 BALANCE GENERAL**

PROYECTO (Comida Rápida)					
BALANCE GENERAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>					
CAJA Y BANCOS	\$ 20.047	\$ 33.935	\$ 52.126	\$ 74.140	\$ 103.537
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 20.047</b>	<b>\$ 33.935</b>	<b>\$ 52.126</b>	<b>\$ 74.140</b>	<b>\$ 103.537</b>
ACTIVO FIJO	\$ 3.862	\$ 3.944	\$ 3.926	\$ 5.308	\$ 5.090
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 3.862</b>	<b>\$ 3.944</b>	<b>\$ 3.926</b>	<b>\$ 5.308</b>	<b>\$ 5.090</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 23.909</b>	<b>\$ 37.879</b>	<b>\$ 56.052</b>	<b>\$ 79.448</b>	<b>\$ 108.627</b>
PRESTAMOS					
PROVEEDORES					
IMPUESTOS POR PAGAR					
OTROS PASIVOS					
PASIVOS LARGO PLAZO					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 0</b>				
CAPITAL	\$ 13.635	\$ 13.635	\$ 13.635	\$ 13.635	\$ 13.635
CAPITAL ADICIONAL	\$ 2.768	\$ 5.111	\$ 7.548	\$ 10.516	\$ 14.071
TOTAL RESERVAS		\$ 7.505	\$ 19.132	\$ 34.868	\$ 55.297
UTILIDAD DEL AÑO	\$ 7.505	\$ 11.627	\$ 15.736	\$ 20.428	\$ 25.624
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 23.909</b>	<b>\$ 37.879</b>	<b>\$ 56.052</b>	<b>\$ 79.448</b>	<b>\$ 108.627</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 23.909</b>	<b>\$ 37.879</b>	<b>\$ 56.052</b>	<b>\$ 79.448</b>	<b>\$ 108.627</b>

## ANEXO 17 CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO

### CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO

#### PRECIOS POR PRODUCTO

Precios	Sánduches	3,50
	Gaseosas	0,50
	Jugos	0,75
	Agua	0,50
	Ensaladas	1,50
	Papas Fritas	1,00
	Combo 1 (sánduche + gaseosa + papas)	4,50

#### PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO

	Ingresos USD	Abs. Vtas.	P.E. USD	P.E. Unidades
Sánduches	\$ 10.920	15,54%	\$ 7.221	2.063
Gaseosas	\$ 1.560	2,22%	\$ 1.032	2.063
Jugos	\$ 1.638	2,33%	\$ 1.083	1.444
Agua	\$ 1.560	2,22%	\$ 1.032	2.063
Ensaladas	\$ 3.744	5,33%	\$ 2.476	1.651
Papas Fritas	\$ 3.120	4,44%	\$ 2.063	2.063
Combo (sánduche + gaseosa + papas)	\$ 47.736	67,92%	\$ 31.568	7.015
Punto de Equilibrio Anual	\$ 70.278,00	100,00%	\$ 46.475	18.363
Punto de Equilibrio Mensual			\$ 3.873	1.530

#### PUNTO DE EQUILIBRIO (Anual)

Ingresos Totales	\$ 70.278
Costos Variables	\$ 27.546
Margen de Contribución Total	\$ 42.732
Margen Contribución Consolidado	60,80%
Costo Fijos / Marg Cont. Consolidado	\$ 46.475
<b>Punto de Equil. USD</b>	<b>\$ 46.475</b>

## ANEXO 18 DETALLE DE GASTOS DE PERSONAL Y ADMINISTRATIVO

DETALLE DE GASTOS											
ROL DE PAGOS PERSONAL PROYECTO											
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES AÑO 1		3.540	295	590	416,666667						
	CARGO	SUELDO	HORAS. EXTRAS	TOTAL	Decimo 13	Decimo 14	BENEFICIOS			TOTAL NOMINA	
1	Supervisor Local (Personal)	5.000	218	5.218	417	292	208			634	
2	Cocina (2 personas)	7.080	840	7.920	590	584	295			962	
<b>TOTAL</b>		<b>12.080</b>	<b>1.058</b>	<b>13.138</b>	<b>1.007</b>	<b>876</b>	<b>503</b>	<b>-</b>		<b>1.596</b>	
										<b>17.120</b>	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES AÑO 2		1,05									
	CARGO	SUELDO	HORAS. EXTRAS	TOTAL	Decimo 13	Decimo 14	BENEFICIOS			TOTAL NOMINA	
1	Supervisor Local (Personal)	5.250	229	5.479	438	307	219		438	666	
2	Cocina (2 personas)	7.434	882	8.316	620	613	310		620	1.010	
<b>TOTAL</b>		<b>12.684</b>	<b>1.111</b>	<b>13.795</b>	<b>1.057</b>	<b>920</b>	<b>529</b>	<b>1.057</b>		<b>1.676</b>	
										<b>19.033</b>	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES AÑO 3		1,05									
	CARGO	SUELDO	HORAS. EXTRAS	TOTAL	Decimo 13	Decimo 14	BENEFICIOS			TOTAL NOMINA	
1	Supervisor Local (Personal)	5.513	240	5.753	459	322	230		459	699	
2	Cocina (2 personas)	7.806	926	8.732	650	644	325		650	1.061	
<b>TOTAL</b>		<b>13.318</b>	<b>1.166</b>	<b>14.485</b>	<b>1.110</b>	<b>966</b>	<b>555</b>	<b>1.110</b>		<b>1.760</b>	
										<b>19.985</b>	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES AÑO 4		1,05									
	CARGO	SUELDO	HORAS. EXTRAS	TOTAL	Decimo 13	Decimo 14	BENEFICIOS			TOTAL NOMINA	
1	Supervisor Local (Personal)	5.788	252	6.040	482	338	241		482	734	
2	Cocina (2 personas)	8.196	972	9.168	683	676	341		683	1.114	
<b>TOTAL</b>		<b>13.984</b>	<b>1.225</b>	<b>15.209</b>	<b>1.165</b>	<b>1.014</b>	<b>583</b>	<b>1.165</b>		<b>1.848</b>	
										<b>20.984</b>	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES AÑO 5		1,05									
	CARGO	SUELDO	HORAS. EXTRAS	TOTAL	Decimo 13	Decimo 14	BENEFICIOS			TOTAL NOMINA	
1	Supervisor Local (Personal)	6.078	265	6.343	506	355	253		506	771	
2	Cocina (2 personas)	8.606	1.021	9.627	717	710	359		717	1.170	
<b>TOTAL</b>		<b>14.683</b>	<b>1.286</b>	<b>15.969</b>	<b>1.224</b>	<b>1.065</b>	<b>612</b>	<b>1.224</b>		<b>1.940</b>	
										<b>22.033</b>	

## ANEXO 19 MODELO EVALUACIÓN EN EL CICLO DE LOS PROYECTOS

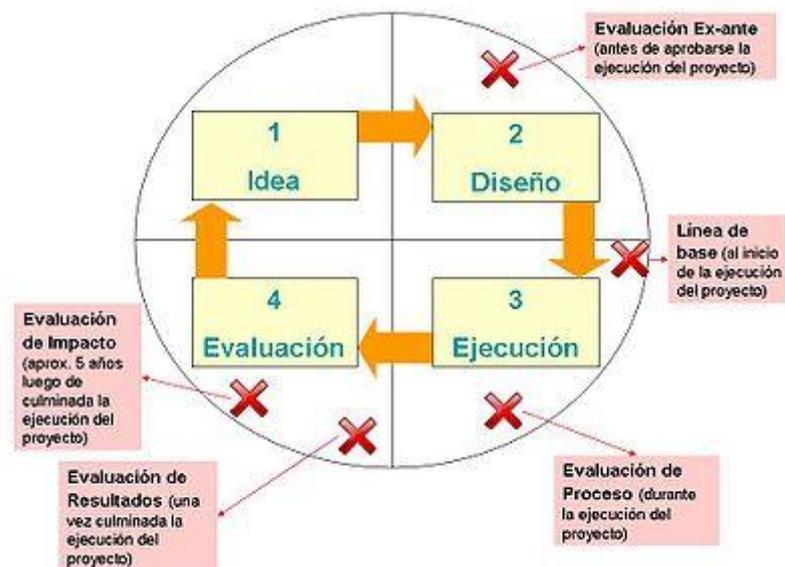
Los distintos tipos de evaluación varían según el momento en que se realicen. Los tipos de evaluación son: *ex-ante*, *de proceso*, *ex-post* y *de impacto*.

- **Evaluación ex-ante:** Se efectúa antes de la aprobación del proyecto y busca conocer su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial. Este tipo de evaluación consiste en seleccionar de entre varias alternativas técnicamente factibles a la que produce el mayor impacto al mínimo costo. Este tipo de evaluación supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del proyecto, lo cual podría generar incluso el cambio del grupo beneficiario, su jerarquía de objetivos y el presupuesto.
- **Evaluación de proceso, operativa, de medio término o continua:** Se hace mientras el proyecto se va desarrollando y guarda estrecha relación con el monitoreo del proyecto. Permite conocer en qué medida se viene logrando el logro de los objetivos (*Resultados* en caso de marco lógico); en relación con esto, una evaluación de este tipo debe buscar aportar al perfeccionamiento del modelo de intervención empleado y a identificar lecciones aprendidas. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos.
- **Evaluación ex-post, de resultados o de fin de proyecto:** Se realiza cuando culmina el proyecto. Se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos (*Propósito* y *Resultados* en caso de marco lógico) asimismo busca demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del proyecto (exclusivamente o en interacción con otras fuentes); para esto suele recurrir a un diseño

experimental. No solo indaga por cambios positivos, también analiza efectos negativos e inesperados.

- **Evaluación de impacto:** Es la que indaga por los cambios permanentes y las mejoras de la calidad de vida producidos por el proyecto, es decir, se enfoca en conocer la sostenibilidad de los cambios alcanzados y los efectos imprevistos (positivos o negativos). En caso de diseño con marco lógico, se enfoca en la evaluación del *Fin* de la jerarquía de objetivos. Esta evaluación necesariamente debe ser realizada luego de un tiempo de culminado el proyecto y no inmediatamente éste concluya; el tiempo recomendado para efectuar la evaluación de impacto es de 5 años.

### La evaluación en el ciclo de proyectos



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Proyecto\\_de\\_desarrollo\\_-\\_Evaluacion.JPG](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Proyecto_de_desarrollo_-_Evaluacion.JPG)

Elaborado por: Omar Andrade Guijarro