



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
QUE OFREZCA ALIMENTOS FRESCOS, BALANCEADOS Y RICOS EN
NUTRIENTES QUE APORTEN DIARIAMENTE A LA SALUD DEL
CONSUMIDOR, EN EL SECTOR DE LA PAZ, AL NORTE DE LA
CIUDAD DE QUITO; CON PROYECCIÓN A CREAR UNA
FRANQUICIA INTERNACIONAL EN EL MERCADO COLOMBIANO**

VILLAVICENCIO ESPINOSA JOSELIN GISELLE

DIRECTOR

ECO. JAIME PÉREZ CADENA

Abril 2015

QUITO-ECUADOR

Yo, Joselin Giselle Villavicencio Espinosa, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Joselin Giselle Villavicencio Espinosa

Yo, Jaime Pérez, certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

**Eco. Jaime Pérez Cadena
Director**

RESUMEN

Es clara la problemática evidenciada en cientos de cifras estadísticas que hacen énfasis en demostrar que las mayores causas de muerte se dan por una mala alimentación. Es así que, debido a esta alarma y llamada de atención a la sociedad, desde el gobierno y Ministerio de Salud se está persuadiendo a los ciudadanos para que opten por comer de forma más sana. De esta manera, ha ido surgiendo una clara tendencia al consumo de alimentos nutritivos, saludables y balanceados; por lo que, ¿qué tan factible sería crear un concepto de negocio con fines nutricionales que esté al alcance de los trabajadores para así promover sus buenos hábitos alimenticios?

Para dar contestación a la pregunta anterior se presenta a continuación la propuesta de creación de un restaurante cuya oferta se basa en alimentos frescos, nutritivos, saludables y balanceados, con el fin de asegurar un mejor estilo de vida en la sociedad, sin que esto genere un gasto para los consumidores sino más bien un ahorro.

La elaboración del plan comenzó con la investigación de mercado mediante la aplicación de una encuesta que permitió determinar las características, hábitos, tendencias, gustos, y preferencias de consumo del segmento meta; para de esta manera determinar la aceptación de la idea de negocio y proyectar una demanda estimada. Se elaboró un plan de marketing con el fin de crear el máximo valor para los clientes. Se realizó un plan técnico y se identificó los recursos y procesos requeridos para llevar a cabo el proyecto. Se definió la estructura organizacional que se requiere en el proyecto para que permita el logro de las metas.

Se recurrió a información real para el establecimiento del monto de la inversión inicial, y los costos de operación que la compañía debe incurrir para funcionar, y adicionalmente se determinó el punto de equilibrio para saber desde qué punto el proyecto generaría ganancias.

Se elaboró un análisis financiero, quedando así demostrada la alta rentabilidad que genera el plan de negocio evidenciada a través del cálculo del VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), período de recuperación, entre otros indicadores financieros que confirmaron la viabilidad del proyecto.

Finalmente, se proyecta la expansión mediante la modalidad de franquicia tanto en el mercado nacional como en el mercado colombiano, y para esto se levantó un estudio del mercado del vecino país utilizando datos secundarios. Adicionalmente, se diseñó el contenido del contrato de la franquicia, y se profundizó en el tema de la marca y el manual de Know How que se aplicaría a los locales pertenecientes a la franquicia.

ABSTRACT

The problem is demonstrated clearly by hundreds of statistical figures that emphasize on showing that the greatest causes of death are due to bad nutrition. It is due to this fact that has set the alarms and caught the attention of our society that the government and the *Ministerio de Salud* are trying to persuade the citizens to have a healthier diet. And so there has begun a growing trend to eat healthier and nutritious food; therefore the question is, “how feasible can it be to create a concept of a business that focuses on nutrition that is within the reach of the working classes with the purpose of improving their nutritional habits?.

In order to answer this question I will present the following idea of a design of a restaurant that offers fresh food, nutritious, healthy and wholesome, with the purpose of developing a better lifestyle for our society without creating an excessive expense for the consumer but rather that is economically accessible.

The design began with a study of the market based on a poll that allowed to determine the characteristics, habits, trends, likes and the overall preferences of the consumers that the business is targeting; with the purpose of establishing whether or not the consumer will like the idea of the business in order to establish an estimate demand. A marketing plan has been created in order to offer the best value to its customers. A technical study made to identify the resource and processes required to fulfill this project. The organizational structure that is required for this project to reach its goals has already been designed.

Real data was used to determine the initial investment as well as the costs of operation, that the company must incur in order to work, and additionally the break-even point has been determined to know at what point the company will begin to generate profit.

A financial analysis was made to demonstrate the profitability of said business plan based the calculation of the Net Present Value (NPV), the Internal Rate of Return (IRR), and the investment recovery period among other financial indicators that confirm the feasibility of the project.

Ultimately the plan is to expand making the project a franchise within the national market as well as the Colombian market and to do so additional studies were conducted regarding the market of the neighboring country using additional data. Additionally a design of the contents of the contract of the franchise has been made and it focuses on the brand and the “Know How” manual that would apply to all stores owned by the franchise.

*A Dios porque cada logro y cada trabajo es obra de él y de su inmenso amor por cada uno
de nosotros.*

Él es el camino, la verdad y la vida.

Dios con su infinito amor nos bendice y por todo aquello que Dios a hecho por mi le estoy infinitamente agradecida. Cada paso que avanzo en mi vida y cada logro cumplido no tendrían valor si no fuera por Dios.

Agradezco a mis padres, Melva Espinosa y Marco Villavicencio; a mis hermanas, Lisbeth y Estefi; y a mi novio, Nicolás; por su apoyo constante y reconozco el valor de su compañía porque con su cariño, sabiduría y fortaleza me han llenado de felicidad. Pueden estar seguros del inmenso amor que siento por ustedes y espero que este comienzo en mi vida me lleve a siempre llenarlos de orgullo, porque su tiempo y esfuerzo no ha sido en vano.

Un especial agradecimiento a un hombre ejemplar e íntegro en su totalidad, mi abuelito José Ricardo Villavicencio (Pepito), quien fue el maestro de mi vida; quien rezó por mí día y noche, y a quien admiro y admiraré siempre porque nunca he conocido ser humano como él. Los valores que aprendí de su ejemplo los tengo presentes y si a más de profesional seré sobretodo un ser humano, se lo deberé eternamente a él y a su fiel compañera, mi abuelita Cira Peñafiel, de quien he aprendido el verdadero significado de la palabra amor.

Agradezco a todos mis profesores porque a más de guiarme durante mi carrera universitaria con sus conocimientos y experiencias, se han convertido en mis grandes amigos, y valoro mucho su esfuerzo y su gran corazón. Tengo la certeza que su arduo trabajo tendrá grandes frutos y trataré siempre de esforzarme para nunca decepcionarlos. Creo firmemente que Dios reconocerá en ustedes toda su labor.

Agradezco a mis amigos y compañeros porque me han demostrado que existe la amistad y la calidez humana. Siempre me hicieron sentir que estaba acompañada y que juntos caminábamos de la mano. Ese cariño y apoyo ha tenido mucho valor para mí, porque me ha hecho crecer como ser humano.

Finalmente, un especial agradecimiento a un gran amigo quien siempre creyó en mí y ha tenido grandes expectativas para conmigo, siendo ese el motivo de elegirlo como mi director del presente trabajo de titulación. A usted, Jaime Pérez, no solamente le agradezco por guiarme en este trabajo, sino por llenar las aulas de su espíritu y alegría.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. Análisis del medio (contexto)	12
1.1. Objetivos	12
1.2. Estructuración del problema	12
1.3. Justificación de la idea de negocio	14
1.4. Marco Teórico	14
1.5. Análisis del medio (Contexto)	31
1.5.1. Diagnóstico del nivel Internacional	31
1.5.2. Diagnóstico del nivel Nacional	33
1.5.3. Diagnóstico del nivel Local	41
1.6. Análisis OA	43
1.7. El concepto del negocio	45
CAPÍTULO II. Investigación de mercado	47
2.1. Análisis de los principales actores en el mercado del negocio propuesto	47
2.1.1. Proveedores	47
2.1.2. Competidores	49
2.2. Los consumidores: Criterios de segmentación del consumidor, perfil y características	51
2.3. Análisis cualitativo respecto de la aceptación del producto o servicio	53
2.4. Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda	55
2.5. Cálculo estimado de ventas. Flujo de ingresos proyectados	72
CAPÍTULO III. Plan de Marketing	75
3.1. Establecimiento de objetivos	75
3.2. Criterios de marketing digital aplicado al negocio	75
3.3. Formulación de estrategias	76
3.3.1. Estrategia de venta	76
3.3.2. Estrategia de precio	77
3.3.3. Estrategia de distribución	78
3.3.4. Estrategia promocional	79
3.4. Aplicaciones de Marketing Mix	80
CAPÍTULO IV. Estudio Técnico	81
4.1. Tamaño del Proyecto	81
4.1.1. Determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio	81

4.2.	Localización. Análisis de los principales criterios. Matriz de localización	82
4.3.	Ingeniería y/o concepción arquitectónica del Negocio	83
4.4.	Descripción de la Tecnología del Negocio y su nivel de acceso.	84
4.5.	Diseño del proceso productivo.	85
<i>CAPÍTULO V. Modelo de Gestión Organizacional</i>		87
5.1.	Diseño Organizacional. Estructura y descripción funcional.	87
5.2.	Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización.	88
5.3.	Gerencia de Recursos Humanos. Análisis de subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración, Evaluación de Desempeño	90
5.4.	Análisis del marco normativo.	93
5.4.1.	Constitución de la Empresa.	93
5.4.2.	Entes reguladores. Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio	95
<i>CAPÍTULO VI. Determinación de Costos</i>		98
6.1.	Costos de inversión. Análisis comparativo.	98
6.2.	Cálculo demostrativo del Capital de trabajo	101
6.3.	Costos de Operación y Mantenimiento. Análisis comparativo	102
6.4.	Cálculo demostrativo y análisis del punto de equilibrio.	104
<i>CAPÍTULO VII. Evaluación Financiera del Proyecto</i>		107
7.1.	Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto	107
7.2.	Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Período de recuperación)	108
7.3.	Análisis de sensibilidad	110
7.4.	Balance del Proyecto	112
7.5.	Análisis financiero proyección a franquicia	116
<i>CAPÍTULO VIII. Estudio del mercado colombiano</i>		118
8.1.	Estudio del Macroentorno	118
8.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	145
8.3.	Resumen de OA	151
8.4.	Segmentación de mercado	153
<i>CAPÍTULO IX. Diseño de la Franquicia</i>		155
9.1.	Proyecto de creación de franquicia	155

9.2. Requisitos del franquiciado	155
9.3. Perfil del franquiciado	156
9.4. Contenidos del contrato	157
9.5. Marca	168
9.6. Know How	170
<i>Conclusiones, recomendaciones y condicionalidades</i>	186
<i>Bibliografía</i>	189

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasa de variación anual de la industria de alojamiento y servicios de comida en Ecuador	37
Tabla 2: Distribución de la población de Quito por edades	41
Tabla 3: Índice de situación presente, índice de expectativas e índice de confianza del consumidor en los últimos años en la ciudad de Quito	42
Tabla 4: Análisis OA.....	44
Tabla 5: Criterios de segmentación del consumidor	52
Tabla 6: Tabla de contingencia de preguntas 11 y 12 de la encuesta.....	70
Tabla 7: Resultados del sondeo inicial del precio	70
Tabla 8: Respuestas positivas para cada precio dado.....	71
Tabla 9: Ingresos proyectados por la venta de almuerzos.....	72
Tabla 10: Ingresos proyectados por la venta de ensaladas y bebidas.....	73
Tabla 11: Proyección de crecimiento del rango de edad (35-60 años) en Quito.....	73
Tabla 12: Ventas proyectadas totales para los cinco primeros años (en términos de unidades)	74
Tabla 13: Ingresos proyectados totales en dólares (\$) para los primeros cinco años	74
Tabla 14: Valores de coeficientes de cálculos para restaurantes.....	97
Tabla 15: Flujo de caja con financiamiento	108
Tabla 16: Flujo de caja sin financiamiento	109
Tabla 17: Sensibilidad por variaciones en los ingresos y costos (con financiamiento)	111
Tabla 18: Sensibilidad por variaciones en los ingresos y costos (sin financiamiento).....	112
Tabla 19: Periodo de recuperación descontado con financiamiento	113
Tabla 20: Balance del proyecto con financiamiento	113
Tabla 21: Indicadores del Balance del Proyecto	114
Tabla 22: Periodo de recuperación descontado (sin financiamiento).....	114
Tabla 23: Balance del proyecto (sin financiamiento).....	114
Tabla 24: Indicadores del Balance del proyecto (sin financiamiento)	115
Tabla 25: Proyección de ingresos, egresos y utilidades para los diez primeros años de expansión de la franquicia.....	117
Tabla 26: Distribución de la población de Colombia por edades y géneros	119
Tabla 27: Distribución de la población en los principales departamentos de Colombia.....	120
Tabla 28: Distribución de la población de Bogotá D.C. por grupos de edades y géneros	120
Tabla 29: Exportaciones colombianas agropecuarias y agroindustriales por producto (2012-2013)	127
Tabla 30: Productos agropecuarios de mayor importancia a Colombia (2012- 2013).....	127
Tabla 31: Principales productos exportados por Colombia al mundo.....	129
Tabla 32: Importaciones colombianas desde el mundo según clasificación CUODE (2012-2013)	130
Tabla 33: Porcentajes de subsidios o contribución por estrato social en Colombia.....	132
Tabla 34: Población de Colombia distribuida por estratos socioeconómicos	132
Tabla 35: Gastronomía en Antioquia	136
Tabla 36: Gastronomía en Bogotá y Cundinamarca	136
Tabla 37: Gastronomía en Santander	137

Tabla 38: Gastronomía en Valle de Cauca.....	137
Tabla 39: Principales impuestos en Colombia	140
Tabla 40: Costos deducibles del Impuesto a la Renta en Colombia.....	142
Tabla 41: Días festivos en Colombia	143
Tabla 42: Elementos principales para equipar la cocina	175
Tabla 43: Equipamiento de utensilios para la cocina	178
Tabla 44: Equipamiento en mobiliario para el local	179
Tabla 45: Equipamiento electrónico para el local	179

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de marketing	22
Ilustración 2: Mix de Marketing (4 P).....	23
Ilustración 3: Simbología del Diagrama de Flujo	25
Ilustración 4. Balanza de pagos del Ecuador en los últimos años	35
Ilustración 5: Exportaciones vs. Importaciones del Ecuador (últimos años)	36
Ilustración 6. Distribución de la población trabajadora de Quito.....	42
Ilustración 7. Curva de la demanda	71
Ilustración 8. Diseño arquitectónico del negocio	84
Ilustración 9. Sensibilidad de la TIR con financiamiento (por cambios en los ingresos)	110
Ilustración 10. Sensibilidad de la TIR sin financiamiento (por cambios en los ingresos)	111
Ilustración 11. Balance del proyecto	113
Ilustración 12. Balance del proyecto (sin financiamiento).....	115
Ilustración 13. Distribución de la IED por sectores (Enero-Marzo 2014)	126
Ilustración 14. Crecimiento de los ingresos nominales del sector de servicios en Colombia (2013)	128
Ilustración 15. Principales socios comerciales de Colombia (2013).....	129
Ilustración 16. Principales países proveedores de las importaciones colombianas (2013)	130
Ilustración 17. Distribución de la población por creencias religiosas	131
Ilustración 18. Modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para Colombia.....	134
Ilustración 19. Logotipo de la marca.....	168
Ilustración 20. Ejemplo de receta secreta del Manual de la Franquicia	171
Ilustración 21. Estaciones de self service	171
Ilustración 22. Uniforme para meseros y cajero.....	172
Ilustración 23. Uniforme para chef y ayudantes de cocina	173
Ilustración 24. Stand para degustaciones ocasionales.	182
Ilustración 25. Folleto promocional	183
Ilustración 26. Galería fotográfica que representa el mensaje publicitario de la marca.....	184

CAPÍTULO I. Análisis del medio (contexto)

1.1. Objetivos

General:

Elaborar un plan de negocios para establecer la factibilidad de crear un restaurante que ofrezca alimentos frescos, balanceados y ricos en nutrientes que aporten diariamente a la salud del consumidor, en el sector de La Paz, al Norte de la ciudad de Quito; con proyección a crear una franquicia internacional en el mercado colombiano.

Específicos:

- Analizar el contexto internacional, nacional y local que influye en la idea de negocio planteada.
- Determinar la aceptación de la idea de negocio en el mercado nacional mediante un estudio realizado al segmento meta de forma detallada sobre sus características, hábitos, tendencias, gustos, y preferencias de consumo, con el fin de proyectar una demanda estimada y un flujo de ingresos.
- Identificar el plan de marketing idóneo que logre crear el máximo valor a los clientes y a la empresa.
- Identificar el plan técnico y los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Definir la estructura organizacional que se requiere en el proyecto para que permita el logro de las metas.
- Determinar la inversión inicial, formas de financiamiento, costos de operación y demás gastos que la compañía debe incurrir para funcionar.
- Definir indicadores financieros a analizar en cuanto al desempeño del proyecto y su proyección a franquicia internacional.
- Determinar la aceptación de la idea de negocio en el mercado colombiano mediante un estudio realizado con datos secundarios.
- Diseñar la franquicia internacional para ser comercializada en el mercado colombiano.

1.2. Estructuración del problema

Los trabajadores de las ciudades urbanas son propensos a ingerir alimentos de mala calidad, perjudiciales para su salud, con químicos y conservantes, grasas saturadas, exceso de condimentos, etc., debido a su falta de tiempo, pues les es complicado cocinar para llevar comida a sus trabajos, o alcanzar a llegar a casa a almorzar, o encontrar una buena propuesta de alimentación dentro de la oferta de restaurantes y salones de comida que existe en la ciudad.

Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut 2011-2013), que fue presentada el 18 de diciembre de 2013, en Ecuador seis de cada 10 personas entre 19 y 60 años presenta sobrepeso u obesidad en el país; siendo más frecuente el problema en los niveles socioeconómicos más altos; así, los adultos del quintil más rico tienen la mayor prevalencia (66.4%) en relación al quintil más bajo (54.1%).¹ Por otro lado, otro estudio, realizado por el Ministerio de Salud, demostró que el sedentarismo en los hombres en edad adulta supera el 30%, mientras que el 40% de las mujeres no practica actividad física. Adicionalmente, esta investigación reflejó que más de 400 mil personas, entre 10 y 59 años, sufren de diabetes; y casi el 50% de los ecuatorianos de entre 10 y 59 años son pre-hipertensos, llegando a un número de 717.529 personas.²

John Duperly, investigador y profesor de Medicina Interna y Deportiva de la Universidad de los Andes de Colombia, aseveró en el V Congreso Internacional de Actividad Física y Salud Pública (Río de Janeiro, 2014) que nueve de cada diez casos de diabetes podrían evitarse con un estilo de vida saludable.³ Adicionalmente, se sabe que en Ecuador, la primera causa de mortalidad es la diabetes mellitus, según los indicadores publicados en el portal del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).⁴

Según una encuesta del Ministerio de Salud, realizada en el 2011, sobre las causas principales de mortalidad en el país, se determinó que durante ese año se detectaron 4.455 defunciones a causa de diabetes; 4.381 muertes por enfermedades hipertensivas; y 3.930 fallecimientos por enfermedades cerebro-vasculares.⁵ Todo lo cual se produce por una dieta demasiado alta en carbohidratos y grasas saturadas, además del alto nivel de sedentarismo.

En cuanto a Colombia, se han detectado aproximadamente 12 millones de personas con sobrepeso u obesidad y cerca de un millón de personas con diabetes; lo cual es una cifra alarmante y lamentable debido a que este mal se ha producido por una mala alimentación de los ciudadanos colombianos.⁶

De esta manera, es claro el problema que está latente a nivel mundial, y es posible que los ciudadanos de todas las nacionalidades pongan en riesgo su vida si sus malos hábitos alimenticios continúan. Cada día que pasa, las estadísticas confirman el problema reflejado en fallecimientos y todo esto se da por una mala alimentación. Por lo que, ¿qué tan factible sería crear un concepto de negocio con fines nutricionales que esté al alcance de los

¹ El Comercio. “6 de cada 10 ecuatorianos tiene sobrepeso”. Publicado el 19 de diciembre del 2013, en http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/Ecuador-sobrepeso-nutricion-obesidad-ecuatorianos-alimentacion_0_1050495093.html

² El Comercio. “Preocupante informe sobre desnutrición en niños.” Publicado el 18 de diciembre del 2013, en http://www.elcomercio.com.ec/salud/Ecuador-desnutricion-ninos-salud-ministerio_0_1049895244.html

³ El Comercio. “90% de casos de diabetes es prevenible.” Publicado el 11 de enero del 2014, en http://www.elcomerciodeecuador.com/salud/Brasil-Salud-diabetes-enfermedad-prevencion-medicina-medicos_0_1118288161.html

⁴ El Comercio. “Los malos hábitos inflan la obesidad.” Publicado el 15 de julio del 2013, en http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/obesidad-salud-Ecuador-alimentos-habitos_alimenticios-sobrepeso_0_956304414.html

⁵ El Comercio. “De qué y por qué muere el ecuatoriano.” Publicado el 2 de noviembre del 2013, en http://www.elcomercio.com.ec/noticias/muere-ecuatoriano-diabetes-Alzheimer-Difuntos-Salud-Hipertension_0_1022297887.html

⁶ “Sobrepeso y obesidad incrementan la epidemia de Diabetes Tipo 2” (n.d.). Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://www.encolombia.com/medicina/revistas-medicas/d-diabetes/d22/diabetes2042-sobrepeso>.

trabajadores ecuatorianos y colombianos para así promover sus buenos hábitos alimenticios?

1.3. Justificación de la idea de negocio

En vista del grave problema que surge de los malos hábitos alimenticios y de las diversas campañas comunicacionales que alertan sobre los mismos, actualmente la gente está preocupándose cada vez más de su salud y alimentación, y es una tendencia a nivel mundial que se está generando hoy en día y se llevará a cabo aún con mayor intensidad en el futuro. Por lo que, existe la necesidad, cada vez más profunda y manifestada, de lograr una alimentación sana, equilibrada, natural, orgánica, libre de químicos, libre de fuertes condimentos y libre de grasas saturadas.

¿Por qué crear un concepto de negocio basado en la alimentación y nutrición saludable? Comer es una necesidad básica del ser humano, y salvaguardar su vida es su prioridad; por lo que brindar la tranquilidad a las personas de confiar su nutrición en manos de gente experta y netamente dirigida a servirles con calidad es una oferta valiosa y bien apreciada. De esta manera, la propuesta de valor de este nuevo concepto de negocio es ofrecer diariamente alimentos saludables elaborados con los más altos estándares de calidad para procurar la máxima frescura, balance y riqueza de nutrientes que aporten a la salud del consumidor.

Cuando a un determinado mercado se le presenta una oferta que le genera valor, y a más de eso no se le cobra más allá de lo que es justo, se le está dando tanto calidad máxima como precios bajos, por lo que la aceptación es considerablemente elevada; y si a eso se le traduce en términos de ganancias, se reflejaría un ganar-ganar tanto para los consumidores como para la organización.

1.4. Marco Teórico

Para la comprensión y realización efectiva del presente Plan de Negocios se ha necesitado sustentar los conocimientos y planteamientos establecidos con un marco teórico completo y actualizado. Dicha teoría fue sustraída de varios libros escritos por reconocidos y prestigiosos autores a nivel mundial, es así que para todas las áreas funcionales se tomará la bibliografía que mejor represente la realidad del negocio propuesto.

De esta manera, algunos de los conceptos, teorías y modelos que fueron utilizados en el presente plan de negocio serán descritos y detallados a continuación con el fin de mejorar la comprensión del mismo.

Micro y macro entorno de la empresa:

El micro entorno de la empresa es el conjunto de fuerzas cercanas a la compañía o sus principales actores, mismos que son: la empresa, proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores, y público. Con intermediarios del marketing se refiere a aquellas empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales. Con público se refiere a cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

El macro entorno constituyen las grandes fuerzas de la sociedad demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas, y culturales que afectan al micro entorno. (Kotler & Armstrong, 2008)

Modelo de las Fuerzas Externas Clave:

Según David Fred, las fuerzas externas clave se dividen en cinco categorías:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas de la competencia

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas, las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales. (Fred, 2003)

Cinco Fuerzas de Porter:

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de análisis estratégico sistemático para determinar la rentabilidad de un sector en específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas que operan en dicho sector.

Las cinco fuerzas de las ventajas competitivas de Michael Porter son: amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de posibles productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los clientes, y rivalidad entre competidores existentes.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.- Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias, se incentiva a la llegada de nuevas empresas que buscan aprovechar las

oportunidades que ofrece ese mercado, y por ende éstas lanzan sus productos, aumenta la competencia y baja la rentabilidad. Sin embargo, existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como: alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc. La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos, que son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector, como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores son: economías de escala, curva de experiencia, diferenciación del producto, acceso a canales de distribución, identificación de marca, barreras gubernamentales, represalias, inversión necesaria o requisitos de capital.

Amenaza de posibles productos sustitutos.- Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda, y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que pueden alterar la preferencia de los consumidores. Entre los factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos están: disponibilidad de sustitutos, precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido, nivel percibido de diferenciación del producto, y costos de cambio para el cliente.

Poder de negociación de los proveedores.- Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que suministran la materia prima para la producción de los bienes y va a depender del poder de negociación que tengan para que vendan sus insumos; es decir, mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas, entonces tienden a ceder un poco en el precio de sus insumos. Entre los factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores están: concentración de proveedores, importancia del volumen para los proveedores, diferenciación de insumos, costos de cambio, disponibilidad de insumos sustitutos, e impacto de los insumos.

Poder de negociación de los clientes.- Entre los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes están: concentración de clientes, volumen de compras, diferenciación, información acerca del proveedor, identificación de marca, y productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores existentes.- De acuerdo con Porter, esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, y se considera la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. Actualmente, en la mayoría de sectores existe la competencia, y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el

macro y microambiente; por lo que, si se quiere sobrevivir en el mercado se tiene que diferenciar del resto para posicionarse sólidamente. Entre los factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes están: concentración, diversidad de competidores, condiciones de costos, diferenciación del producto, costos de cambio, grupos empresariales, efectos de demostración, y barreras de salida. (Porter, 2002)

Segmentación de mercados:

La segmentación de mercados consiste en dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. Las principales variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumo son: geográficas, demográficas, psicográficas, y conductuales.

- La segmentación geográfica requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o incluso vecindarios.
- La segmentación demográfica requiere dividir al mercado en grupos con base en variables demográficas tales como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad.
- La segmentación psicográfica requiere dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida, o las características de la personalidad.
- La segmentación conductual requiere dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores a un producto. (Kotler & Armstrong, 2008)

Investigación de mercados:

La investigación de mercados es un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

Este proceso consiste en cuatro pasos, mismos que son: 1) definir el problema y los objetivos de la investigación, 2) desarrollar el plan de investigación para recopilar información, 3) implementar el plan de investigación (obtener y analizar datos), e 4) interpretar e informar los resultados.

Un proyecto de investigación podría tener uno de tres tipos de objetivos, mismos que son:

- El objetivo de la investigación exploratoria es obtener información preliminar que ayude a definir el problema y a sugerir la hipótesis.

- El objetivo de la investigación descriptiva es describir cuestiones tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y las actitudes de los consumidores que compran el producto.
- El objetivo de la investigación causal es probar las hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

Para satisfacer las necesidades de información, el plan de investigación podría estipular la recopilación de datos secundarios, datos primarios, o ambas cosas. Los datos secundarios consisten en información que ya existe en alguna parte al haberse obtenido para otro fin; mientras que los datos primarios consisten en información que se recaba para cumplir un propósito específico. (Kotler & Armstrong, 2008)

Muestreo:

En una investigación de mercado, muestra es un segmento de la población seleccionado para representar a toda la población. El proceso de muestreo comienza por la definición del marco. El marco es una lista de los elementos que constituyen la población. Los marcos son fuentes de datos, como listas, directorios o mapas de la población. Una vez seleccionado el marco, se extrae la muestra. Existen dos clases de muestras, las probabilísticas y las no probabilísticas.

En una muestra no probabilística, se selecciona los elementos o individuos sin conocer sus probabilidades de selección. Algunos de los tipos de muestreo no probabilístico son: muestreo de conveniencia, muestreo de segmento, muestreo de asignación y muestreo de juicio. En el muestreo de conveniencia los elementos de la muestra se seleccionan sólo con base en el hecho de que son fáciles, económicos o convenientes de muestrear. En una muestra de juicio se recopila las opiniones de expertos en el tema, seleccionados previamente.

En una muestra probabilística se selecciona los elementos con base en probabilidades conocidas. Este tipo de muestreo engloba a la muestra aleatoria simple, muestra sistemática, muestra estratificada, y muestra de conglomerados. En una muestra aleatoria simple, todos los elementos dentro del marco tienen las mismas probabilidades de selección que cualquier otro. En una muestra sistemática, los N elementos del marco se dividen en n grupos de k elementos, donde k es la división entre las dos variables anteriores. Para seleccionar una muestra sistemática se elige de forma aleatoria el primer elemento a seleccionar de entre los primeros k elementos del marco; y luego se selecciona de los $n - 1$ elementos restantes tomando cada k -ésimo elemento a partir de todo el marco. En una muestra estratificada primero se subdivide el marco en subpoblaciones segmentadas o estratos. Un estrato se define mediante algunas características comunes. Finalmente, en una muestra de conglomerados se divide al marco en varios conglomerados, de tal manera que cada uno sea representativo de toda la población. Los conglomerados son designaciones de

suceso natural, como países distritos electorales, cuadras de una ciudad, hogares o territorios de venta. (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2006)

Tabla de contingencia:

Una tabla de contingencia o contingencia cruzada presenta los resultados de dos variables categóricas. Las respuestas en conjunto se clasifican de tal manera que las categorías de una variable se localizan en las filas, y las categorías de la otra variable se localizan en las columnas. Los valores localizados en las intersecciones de las filas y las columnas se llaman celdas. La tabla se construye dependiendo del tipo de contingencia, las celdas para cada combinación de fila- columna contienen la frecuencia, el porcentaje del total global de las filas o el porcentaje total de las columnas. (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2006)

Determinación del tamaño de la muestra para la proporción:

Para determinar el tamaño de la muestra se debe conocer tres factores:

- 1) El nivel de confianza deseado, que determina el valor de “Z”, que es el valor crítico para la distribución normal estandarizada.
- 2) El error de muestreo “e” aceptable.
- 3) La proporción poblacional “N”.

Así, el tamaño de la muestra “n” es igual al valor “Z” al cuadrado multiplicado por la proporción poblacional “N”, multiplicado por 1 menos la proporción poblacional “N”, dividido por el error de muestreo “e” al cuadrado.

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

En la práctica, seleccionar estas cantidades requiere de cierta planeación. Una vez que determine el nivel de confianza deseado, podrá encontrar el valor de “Z” adecuado para la distribución normal estandarizada. El error de muestreo “e” indica la cantidad de error que está dispuesto a tolerar al estimar la proporción poblacional. (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2006)

Mercado, demanda, oferta, y elasticidades:

Mercado: El mercado es un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio en particular.

Demanda: La cantidad demanda de un bien determinado es el monto que de ese bien están dispuestos a adquirir los compradores.

Curva de la demanda: La curva de la demanda es la línea con pendiente negativa que muestra la relación entre el precio y la cantidad demandada de un bien. Si algo que altere la

cantidad demandada a un precio dado ocurre, automáticamente la curva de demanda se desplazará. Existen muchas variables que pueden desplazar a la curva de demanda, y entre los más importantes están los siguientes: ingreso, precios relacionados con bienes, gustos, expectativas, y el número de compradores.

Ley de la demanda: La Ley de la demanda dice que si todo lo demás permanece constante, cuando el precio disminuye la cantidad demandada aumenta.

Oferta: La cantidad ofrecida de cualquier bien o servicio es el monto que los vendedores están dispuestos a vender.

Curva de la oferta: La curva de la oferta es la línea con pendiente positiva porque si todo lo demás permanece constante, a un mayor precio, la cantidad ofrecida es mayor. Debido a que la curva de la oferta mantiene todo lo demás constante, la curva se mueve cuando uno de los factores cambia. Existen muchas variables que pueden mover la curva de oferta, y algunas de las más importantes son: precios de los insumos, tecnología, expectativa, y número de vendedores.

Ley de la oferta: La Ley de la oferta dice que, si todo lo demás permanece constante, la cantidad ofrecida de un bien aumenta cuando el precio del bien aumenta.

Elasticidad precio de la demanda: La elasticidad precio de la demanda es una medida de qué tanto la cantidad demandada de un bien responde a un cambio en el precio de dicho bien. Se calcula como el cambio porcentual en la cantidad demandada dividido por el cambio porcentual en el precio. De esta manera, la elasticidad refleja los diferentes factores económicos, sociales, y psicológicos que forman las preferencias del consumidor. (Mankiw, 2009)

Negocios Internacionales:

Los negocios internacionales consisten en todas las transacciones comerciales entre dos o más países (incluidas ventas, inversiones y transporte).

Un concepto fundamental dentro de los negocios internacionales es la globalización, misma que permite obtener más variedad, mejor calidad o precios más bajos a nivel mundial. (Daniels, Sullivan, & Radebaugh, 2010)

Franquicia:

La franquicia es una forma de integración vertical de mercados que consiste en una licencia en la cual el franquiciador proporciona un paquete estándar de productos, sistemas, y servicios de administración, y el franquiciado proporciona los conocimientos de mercado, capital y compromiso personal en la administración. El franquiciador puede dar seguimiento por medio del marketing de los productos hasta el punto de la venta final.

Las compañías de franquicias utilizan dos tipos de contratos de franquicias: franquicia master y licencias. El master franquicia es el acuerdo más completo y el método que se usa en más de la mitad de las franquicias internacionales; y consiste en que se le otorga al franquiciado los derechos a un área específica con la autoridad para vender o establecer franquicias secundarias. Por otro lado, la licencia a un franquiciado local para utilizar un producto, bien, servicio, marca registrada, patente u otro activo a cambio de una cuota es un segundo tipo de forma de franquicia. (Cateora, Gilly, & Graham, 2009)

Las franquicias son una forma especializada de licencia que se originó hace siglos, en la que el franquiciante no sólo vende a un franquiciatario el uso del bien intangible (generalmente una marca comercial) que es esencial para el negocio, sino que además proporciona asistencia operativa al negocio en forma continua; por ejemplo, a través de la promoción de ventas y capacitación. (Daniels, Sullivan, & Radebaugh, 2010)

Marca:

Las marcas son mucho más que nombres y símbolos, pues representan las percepciones y sentimientos que tienen los consumidores hacia un producto y su desempeño. El valor real de una marca sólida es su poder para atraer la preferencia y lealtad del consumidor.

Las marcas varían en cuanto a la cantidad de poder y valor que tienen en el mercado. Una marca poderosa tiene un valor capital alto.

El valor capital de la marca es el efecto diferencial positivo en la respuesta del cliente al conocer la marca del producto o servicio. Una medida del valor capital de la marca es el grado en que los clientes están dispuestos a pagar más dinero por la marca. Las marcas más poderosas se posicionan con base en valores y creencias, además de en atributos y beneficios. Estas marcas contienen cierta carga emocional.

Entre las cualidades deseables de un nombre de marca están: (1) Debe sugerir algo acerca de los beneficios y cualidades del producto. (2) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer, y recordar. (3) El nombre de marca debe ser distintivo. (4) El nombre debe ser extensible. (5) Debe ser fácil traducir el nombre a otros idiomas. (6) Debe poder registrarse para protegerlo legalmente. (Kotler & Armstrong, 2008)

Eslogan:

El eslogan es una frase o sentencia que hace referencia a una marca o a un producto. Su misión es permitir el anclaje en la memoria de la marca y el producto, de forma que las acciones de comunicación de la empresa no terminen al finalizar estas y se establezcan las asociaciones buscadas por la empresa.

El eslogan debe atraer eficazmente a las personas adecuadas para que lean el texto. (Kotler & Armstrong, 2008)

Marketing:

Marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los mismos. El concepto de marketing sostiene que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados meta y de la entrega de la satisfacción deseada de modo más eficaz y eficiente que los competidores. El proceso de marketing presenta un modelo simple de cinco pasos, mismos que se muestran en la Ilustración N°1.

Ilustración 1: Proceso de marketing



Fuente: Fundamentos de Marketing de Kotler & Armstrong

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Según esta figura en los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y construir sólidas relaciones con éste. En el último paso, cosechan los beneficios de crear valor superior para el cliente. (Kotler & Armstrong, 2008)

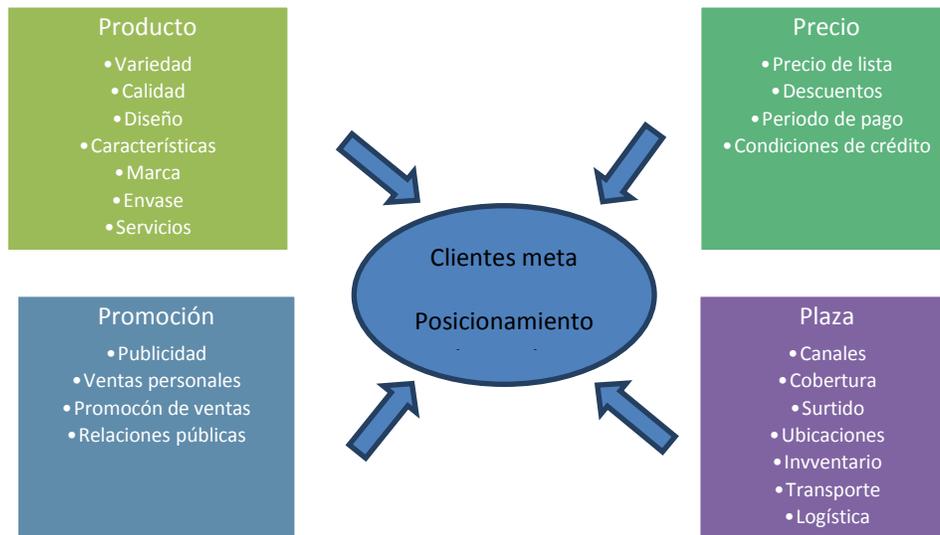
Mix de Marketing:

La mezcla de Marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción.

- Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- Plaza o punto de venta incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
- Promoción comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

Lo anteriormente señalado sobre las “Cuatro P” se muestra en la Ilustración N°2.

Ilustración 2: Mix de Marketing (4 P)



Fuente: Fundamentos de Marketing de Kotler & Armstrong

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Así, un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado y diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta. (Kotler & Armstrong, 2008)

Competencia monopolística:

La competencia monopolística es una estructura de mercado en la que muchas empresas venden productos similares pero no idénticos. La competencia monopolística describe a un mercado con las siguientes características:

- Varios vendedores: Existen varias empresas compitiendo por el mismo grupo de clientes.
- Diferenciación del producto: Cada empresa produce un bien que tiene, por lo menos, una leve diferencia con los bienes que producen las demás empresas. Por lo que, en vez de ser precio-aceptantes, cada empresa enfrenta una curva de demanda de pendiente negativa.
- Libertad para entrar y salir del mercado: Las empresas pueden entrar y salir del mercado sin ningún tipo de restricción, por lo que el número de empresas en el mercado se ajusta hasta que la ganancia económica es cero. (Mankiw, 2009)

Publicidad ATL y publicidad BTL:

Publicidad Above The Line (ATL) o Publicidad sobre la línea es el tipo de publicidad que utiliza medios publicitarios convencionales. Con esta estrategia pretende llegar a una audiencia más amplia, ya que se sirve de los medios llamados masivos, donde la inversión en campañas publicitarias suele ser elevada. Los medios utilizados para este tipo de estrategia son: televisión, radio, periódicos y prensa escrita, revistas, y vallas.

Publicidad Below The Line (BTL) o Publicidad bajo la línea consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos. La promoción de productos o servicios se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad; lo cual crea novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios. (Fischer & Espejo, 2004)

Merchandising:

Merchandising es el conjunto de actividades realizadas a nivel detallista con el objetivo de AIDA:

- A: Atraer la atención.
- I: Interesar al cliente.
- D: Despertar el deseo.
- A: Accionar la compra.

Esto significa que el merchandising se enfoca en todas las actividades de marketing que se hacen en el punto de venta con el objetivo de presentar al consumidor nuestro producto de una manera atractiva e inducirlo a comprar. Estos esfuerzos de marketing se ven en la forma en cómo los productos son colocados en el estante de manera que sean fáciles de identificar para el consumidor. También en el merchandising se incluye el factor humano, hay empresas que envían a un vendedor a mostrar y explicar el producto al cliente e incluso en algunas ocasiones se le dan muestras (Sampling) en el caso en que el producto sea comestible. Todo esto para animar al cliente a que pruebe el producto. (Kotler & Armstrong, 2008)

Función de producción:

La función de producción es la relación entre la cantidad de insumos utilizados para producir bienes y la cantidad producida de esos bienes. (Mankiw, 2009)

Procesos:

“Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida.” Es así, que un proceso es una secuencia de pasos con el fin de crear

un propósito, que es de generar valor. Los procesos de negocios cruciales o clave funcionan en conjunto dentro de una organización para cumplir la misión y los objetivos estratégicos de la misma. Si los procesos de una organización no funcionan en conjunto, o si lo hacen de manera ineficiente, entonces el desempeño de la organización será menor del que pudiera alcanzar. Los procesos clave son los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente acerca del producto o servicio y el mayor impacto en la retención del cliente. (Donna, 2006)

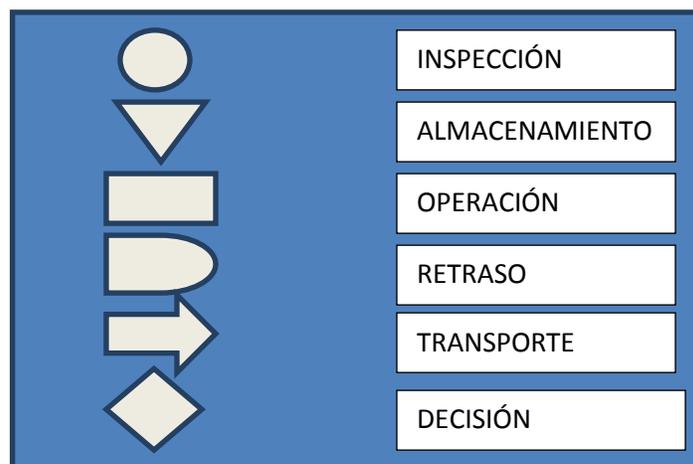
Diagrama de procesos:

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de todos los pasos involucrados en un proceso completo o en un segmento específico de un proceso. Esta herramienta es muy útil porque permite a quienes estudian el proceso entender rápidamente lo que implica un proceso desde el principio hasta el final. Los pasos para elaborar un diagrama de flujo son los siguientes:

- Definir los límites del proceso, es decir determinar dónde empieza y termina el proceso.
- Definir los pasos del proceso.
- Clasificar los pasos en el orden en que ocurren en el proceso.
- Colocar los pasos en los símbolos apropiados del diagrama de flujo.
- Revisar que los pasos sean completos, sean eficientes y que estén libres de problemas como actividades que no agregan valor.

Los diagramas de flujo se pueden elaborar con símbolos similares a los que se muestran en la Ilustración N°3, y cada figura representa a un determinado tipo de actividad.

Ilustración 3: Simbología del Diagrama de Flujo



Fuente: Fundamentos de Marketing de Kotler & Armstrong
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Calidad:

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. Esto se refiere a que la calidad supone que el producto o el servicio deberá cumplir con las especificaciones y funciones para las que ha sido diseñado y deberá ajustarse a los requerimientos del cliente.

La calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos; por lo que, no se considera sólo como una característica de los productos o servicios, sino que alcanza el nivel de estrategia global de la empresa. Esta gestión de la calidad total busca una ventaja competitiva y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes. (Cuatrecasas, 2006)

Diseño organizacional:

El diseño organizacional es un proceso que sirve a los gerentes para desarrollar o cambiar la estructura de su organización. (Robbins & DeCenzo, 2009)

El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades, y las relaciones de autoridad dentro de una organización. (Hellriegel & Slocum, 2009)

Organigrama:

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones. (Hellriegel & Slocum, 2009)

Administración:

El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre insumos y productos. Por ejemplo, si se obtiene más producto a partir de determinado insumo, se mejora la eficiencia. Mientras que, eficacia significa hacer la tarea correcta, es decir alcanzar las metas. (Robbins & DeCenzo, 2009)

Proceso administrativo:

A principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas conocidas como el “proceso administrativo”. Estas actividades son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Planear abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de

los planes para integrar y coordinar las actividades. Organizar incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde serán tomadas las decisiones. Dirigir se compone de motivar a los empleados, coordinar las actividades de otros, elegir el canal de comunicación más eficaz, y resolver los conflictos existentes en la organización. Finalmente, controlar incluye vigilar el cumplimiento de las metas, comparar el desempeño con las metas, y corregir en caso de ser necesario. (Fayol, 1971)

Misión, Visión, Objetivos a largo plazo, Objetivos anuales, Estrategias, y Políticas:

Misión es la razón de ser de la empresa. La declaración de la misión contesta la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? y es el primer paso para la administración estratégica.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica; por lo que, la misión de una organización debe contener en lo posible los siguientes elementos, no necesariamente todos:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Visión es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas. La declaración de la visión contesta a ¿Qué queremos ser?

Los objetivos a largo plazo son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales y los objetivos a largo plazo deben ser: mensurables, cuantitativos, desafiantes realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia y sientan las bases para asignar recursos. Las políticas son el medio que se utiliza para alcanzar los objetivos anuales. (Fred, 2003)

Costo de oportunidad:

El costo de oportunidad de una cosa es aquello a lo que renunciamos para conseguirla. Debido a que al tomar decisiones los individuos enfrentan disyuntivas, es necesario comparar los costos y los beneficios de los diferentes cursos de acción que puedan tomar. (Mankiw, 2009)

Paridad de poder adquisitivo:

La paridad de poder adquisitivo es una teoría de los tipos de cambio en la que una unidad de cada moneda debe poder comprar la misma cantidad de bienes en todos los países. (Mankiw, 2009)

Costos fijos, costos variables, costo total promedio, costo marginal y eficiencia a escala:

Los costos fijos son los que no varían con respecto a la cantidad producida. Los costos variables son los que sí varían con la cantidad producida. El costo total promedio es el costo total dividido entre la cantidad producida. El costo marginal es el incremento en el costo total debido al incremento de una unidad extra de producción. Eficiencia a escala es la cantidad de producción que minimiza el costo total promedio. (Mankiw, 2009)

Utilidad económica y utilidad contable:

La utilidad económica es el ingreso total menos costo total, incluidos costos implícitos y explícitos. Por costos implícitos se refiere a aquellos costos dados que no requieren que la empresa desembolse dinero; y por costos explícitos se refiere a aquellos costos que requieren un desembolso de dinero por parte de la empresa. La utilidad contable es el ingreso total menos el total del costo explícito. (Mankiw, 2009)

Índice de precios al consumidor (IPC) e inflación:

El IPC es una medida del costo total de los bienes y servicios comprados por un consumidor típico. La tasa de inflación es el porcentaje de cambio en el índice de precios con respecto a un periodo anterior. (Mankiw, 2009)

Finanzas, Valor presente, valor futuro, e interés compuesto:

Finanzas es el campo que estudia cómo las personas toman decisiones de acuerdo a la disponibilidad de recursos, en un lapso de tiempo, y cómo se maneja el riesgo en las inversiones. El valor presente es la cantidad de dinero que se necesitará hoy en día, usando las tasas de interés actuales, para producir en el futuro ciertas cantidades de dinero. El valor futuro es la cantidad de dinero en el futuro que producirá una cantidad a partir del día de hoy, con las tasas actuales de interés. Interés compuesto es la acumulación de la suma de dinero, como en una cuenta bancaria, en donde las tasas de interés recibidas permanecen en la cuenta para obtener intereses adicionales en el futuro. (Mankiw, 2009)

Tasa de descuento:

La tasa de descuento es la rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares, lo que se denominará costo de capital. La tasa de descuento representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2013)

Flujo de caja:

El flujo de caja es el estado financiero que constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que su constitución y evaluación se efectuarán sobre los resultados que en él se determinen. Los elementos que intervienen en un flujo de caja son los siguientes: la inversión inicial, los costos de operación y mantenimiento, los beneficios e ingresos de operación, y el valor de desecho o salvamento. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2013)

Valor Actual Neto VAN:

El valor actual neto (VAN) se define como el resultado de la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos actualizados a una determinada tasa de descuento menos la inversión inicial. Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = \frac{It - Et}{(1 + i)^t} - I_0$$

Donde:

It: Ingresos actualizados

Et: Egresos actualizados

i: Tasa de descuento o interés

*I*₀: Inversión inicial

Este indicador plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2013)

Tasa Interna de Retorno (TIR):

La tasa interna de retorno (TIR) se define como la tasa que mide la rentabilidad del proyecto. El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de beneficios actualizados son exactamente iguales a los costos expresados en moneda actual.

$$TIR = \frac{It - Et}{(1 + i)^t} - I_0 = 0$$

Se considera aceptado un proyecto, cuya TIR es igual o superior a la tasa de descuento, criterio que se basa en las mismas consideraciones de aceptación, cuyo VAN es igual a cero. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2013)

Periodo de recuperación:

El periodo de recuperación es un indicador financiero que permite conocer en qué momento de la vida útil del proyecto, una vez que empezó a operar el negocio, se puede recuperar el monto de la inversión. Existen dos formas de calcular el período de recuperación. La primera es ir sumando los flujos netos de cada año y realizar una comparación cada vez, con el monto de inversión requerida y el acumulado de esta suma en cada año, hasta que ésta se iguale al monto de inversión, año en el cual se habrá devengado la inversión. La segunda forma es realizando esta comparación, pero habiendo previamente descontado la tasa de interés o de oportunidad del proyecto en cada año del flujo de caja. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2013)

Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC):

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento; para alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales, e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (Kaplan & Norton, 2009)

1.5. Análisis del medio (Contexto)

1.5.1. Diagnóstico del nivel Internacional

Panorama general

De acuerdo al reciente estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) llamado: “Tendencias mundiales y el futuro de América Latina”, existen principalmente seis tendencias mundiales que se deben analizar, mismas que son: tecnologías disruptivas, escasez de los recursos naturales, transformaciones demográficas, urbanización y expansión de las ciudades, cambio climático, y empoderamiento ciudadano - transformación de los gobiernos.⁷

A nivel mundial se está tratando de crear nuevas cosas que permitan una mayor eficiencia y sostenibilidad ambiental. Así, se cree que las tecnologías disruptivas presentarán al mundo varios avances valiosos para la humanidad, mismos que se regaran por todo el planeta, lo cual ahora es fácil debido a la alta conectividad a la red de Internet. De esta manera, se prevé que el tráfico IP global se triplique entre los años 2012 y 2017 hasta alcanzar 1,4 zettabytes anuales, lo que supone una tasa de crecimiento interanual del 23% durante este periodo; por lo que, en el año 2017 habrá cerca de 3.600 millones de usuarios de Internet, que corresponde a más del 48% de la población mundial prevista (7.600 millones de habitantes).⁸ Algunos estudios afirman que la penetración digital se acercará al 90% en el año 2030.

En el mundo los recursos naturales son limitados, por lo que el crecimiento demográfico y económico hará que en las próximas décadas se expanda velozmente la demanda de energía, agua, minerales y alimentos. Así, La FAO prevé que la población mundial alcanzará los 9.000 millones para 2050, lo cual elevaría el consumo mundial de alimentos en un 70%; y dicha realidad supondría una enorme presión sobre los recursos naturales. Estudios indican que la tierra cultivable adicional escaseará y se calcula que solo cubriría el 20% de la futura demanda de alimentos, mientras que el 80% restante deberá provenir de mejores tecnologías y un mayor rendimiento, eficiencia y ahorro. Estos escenarios desfavorables advierten que el aumento del precio de los alimentos y el hambre podrían dar lugar a explosiones sociales.

En cuanto a la demografía mundial, varios estudios sostienen que los cambios poblacionales alterarán el poder económico de los países y el equilibrio mundial de las fuerzas geopolíticas, además de que influirán en la demanda de bienes y servicios, y en los

⁷ CEPAL. “Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina.” Publicado en enero del 2014, en <http://www.fpd.cl/wp-content/uploads/2014/01/Cepal-Tendencias-Globales-y-Futuro-de-America-Latina.-Sergio-Bitar.pdf>

⁸ CISCO. “Casi la mitad de la población mundial estará conectada a Internet en 2017”. Publicado el 29 de mayo del 2013, en <http://www.cisco.com/web/ES/about/press/2013/2013-05-29-mitad-poblacion-mundial-conectada-a-internet-en-2017.html>

movimientos migratorios. También se prevé que el envejecimiento poblacional podría contraer el ahorro y afectar la productividad, lo que generaría una creciente necesidad de recursos para financiar la previsión y la salud (Howe y Jackson, 2011).

A nivel mundial se proyecta que el crecimiento económico y el aumento de la cobertura educacional amplíen el número de familias que salen de la pobreza y alcanzan ingresos dignos; por lo que se considera a la clase media como el imparable motor del desarrollo. Se espera que para el año 2030 más de un 80% de la población mundial viva en ciudades; y específicamente, en cuanto a la población urbana de América Latina, se proyecta que la cifra supere el 90%, lo que la convertiría en la región de mayor concentración urbana del planeta.

Al hablar de tendencias globales, es fundamental considerar el tema de los cambios climáticos, ya que es de gran relevancia para el futuro del planeta; y en cuanto a esto se prevé problemas graves debido a su impacto sobre la seguridad alimentaria a nivel mundial. De esta manera, uno de los estudios que se analiza es el de Andrew Challinor, de la Universidad de Leeds, publicado en Nature, el cual indica que el rendimiento de los cultivos en las zonas tropicales y templadas caerá 2% por año durante el resto del siglo, alcanzando más del 25% de disminución desde la década de 2030 en adelante; lo que amenaza la seguridad alimentaria, pues se proyecta que la demanda suba 14% por década hasta el año 2050.⁹

En vista de todo lo analizado anteriormente se concluye que la tendencia general será hacia un mundo con más influencias tecnológicas, más urbanizado, con más responsabilidad ambiental, y ciudadanos más empoderados; lo cual da un clima favorable a iniciativas de negocios que procuren el cuidado ecológico y la máxima eficiencia.

Tendencias alimenticias

Desde el 2008, año en que se dio una fuerte crisis económica mundial, se hablaba del inevitable aumento del consumo de comida rápida (fast food) debido a que se había convertido en una solución rápida, rica y barata. Ante estas proyecciones, las grandes cadenas de comida rápida, en lugar de recortar gastos, han invertido cuantiosas cantidades de dinero en publicidad para incitar al mundo a consumir comida preparada en momentos de crisis económica; por lo que estas empresas se han mostrado al mundo como una alternativa barata y cómoda de alimentación.¹⁰

En la actualidad existen varias cadenas de comida rápida a nivel mundial y el ejemplo más representativo es McDonald's que cuenta con más de 31.000 mil sucursales en todo el

⁹ LA TERCERA. "Cambio climático: informe de la ONU alerta que afectará economía mundial." Publicado el 20 de marzo del 2014, en <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/03/659-570317-9-cambio-climatico-informe-de-la-onu-alerta-que-afectara-economia-mundial.shtml>

¹⁰ ECONUTRICIÓN. "Fast Food y Crisis Económica." Investigado el 29 de mayo del 2014, de <http://www.suplements.com/econutricion/fast-food-y-crisis-economica/>

mundo. Sin embargo, compañías como esta perjudican a la salud humana, y cada vez más se está llevando una mala reputación de este tipo de empresas que hacen un daño a la humanidad con su comida grasa y poco nutritiva.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en todo el mundo hay alrededor de 1.300 millones de personas obesas, 600 millones tienen problemas con su presión arterial y 150 millones sufren de diabetes. Por esa razón, la industria alimenticia ha encontrado un nuevo nicho con un auge creciente: el de la comida preparada que, al mismo tiempo, procure y asegure la salud de los consumidores.

La alimentación saludable se está convirtiendo en la tendencia de evolución fundamental del consumo y la industria a nivel mundial, según un estudio sobre el consumo de 89 categorías de alimentos en 59 países, realizado por el Institute of Food Technologies de Washington (Estados Unidos), publicado en la revista Food Technology.¹¹

De esta manera, cada vez han aparecido más compañías que ofrecen comida preparada saludable, y que ahora se encuentran compitiendo con las cadenas de comida rápida por el mercado. Se trata de un momento que puede ser aprovechado como una oportunidad para mejorar la dieta y adquirir unos hábitos alimenticios más saludables, y puede resultar ser una situación eficaz para luchar contra problemas como el sobrepeso y la obesidad.¹²

Otra tendencia que se está dando a nivel mundial es “take away” (cocina para llevar), lo que ha generado que numerosos restaurantes ofrezcan distintas y novedosas modalidades para preparar los alimentos a los consumidores de forma que se los puedan llevar y consumir luego en sus lugares de trabajo o en sus hogares. Una idea novedosa, en este estilo de servicio, consiste en que el cliente lleve su propio recipiente o “tupper” y lo llene de comida en la zona de autoservicio.¹³

1.5.2. Diagnóstico del nivel Nacional

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Actualmente el movimiento político representativo es Alianza País que se basa en el llamado Socialismo del siglo XXI.

Respecto al tema de legislación nacional, la principal Ley es la Constitución de la República del Ecuador; en la que, con el nuevo marco normativo se busca pasar de una

¹¹ “10 Tendencias de la industria de alimentos” (n.d.). Publicado el 4 de diciembre del 2013, en <http://www.clubdarwin.net/seccion/marketing/10-tendencias-de-la-industria-de-alimentos-2014-lo-saludable-la-influencia-web-y-e>

¹² ECONUTRICION. “Comidas Anticrisis.” Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://www.suplments.com/econutricion/comidas-anticrisis/>

¹³ Doctissimo. “El Take away: La nueva tendencia de comer en casa.” Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://nutricion.doctissimo.es/blog/el-take-away-la-nueva-tendencia-de-comer-en-casa.html>

economía de mercado a una economía más solidaria y social con el fin de lograr el buen vivir. Lo anterior se evidencia en el artículo 283, que dice: “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado... El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria...”¹⁴

Con estas implicaciones, a finales del 2010 se creó el Código de la Producción, Comercio e Inversiones, el cual constituye el marco normativo que regula el panorama de los negocios en el país; además se estableció el Plan Nacional del Buen Vivir para el periodo comprendido entre 2013 y 2017, el cual da los lineamientos necesarios para lograr un cambio en la matriz productiva y un cambio en el contexto social del país priorizando el objetivo de lograr el *sumak kawsay* (buen vivir). Por otro lado, la Ley Orgánica de Control del Poder de Mercado, creada por primera vez en el 2011, tiene como finalidad regular los abusos cometidos por operadores económicos que atentan contra el normal desenvolvimiento del mercado y la competencia.

En el tema de inversiones, en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se establece que los tipos de inversión son: productiva, nueva, extranjera y nacional. Así, el artículo 13 dice: “...Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional... Entiéndase como inversión nueva al flujo de recursos destinado a incrementar el acervo de capital de la economía, mediante una inversión efectiva en activos productivos que permita ampliar la capacidad productiva futura, generar un mayor nivel de producción de bienes y servicios, o generar nuevas fuentes de trabajo, en los términos que se prevén en el reglamento... Inversión extranjera es aquella inversión que es de propiedad o que se encuentra controlada por personas naturales o jurídicas extranjeras domiciliadas en el extranjero, o que implique capital que no se hubiere generado en el Ecuador... Inversión nacional es aquella inversión que es de propiedad o que se encuentra controlada por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, o por extranjeros residentes en el Ecuador, salvo que demuestren que se trate de capital no generado en el Ecuador.”¹⁵

Considerando las modalidades de inversión antes descritas, cabe recalcar que en términos de incentivos o beneficios, cualquier inversión puede acogerse a los mismos, siempre y cuando cumplan con los requisitos impuestos. En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones también se detallan todos los incentivos a los que pueden aplicar los negocios generados en el país (lo cual se describe en los artículos 23 y 24). En términos generales lo que buscan dichos incentivos es fomentar la producción nacional con un

¹⁴ Constitución de la República del Ecuador. R.O N° 449. Octubre 20 del 2008. Capítulo cuarto “Soberanía económica”. Sección primera “Sistema económico y política económica”. Art.283

¹⁵ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Registro Oficial Suplemento 351. Ecuador, 2012. Libro II “Del desarrollo de la inversión productiva y de sus instrumentos.” TITULO I “Del Fomento, Promoción y Regulación de las Inversiones Productivas”. Capítulo I “De las inversiones productivas”. Art. 13.

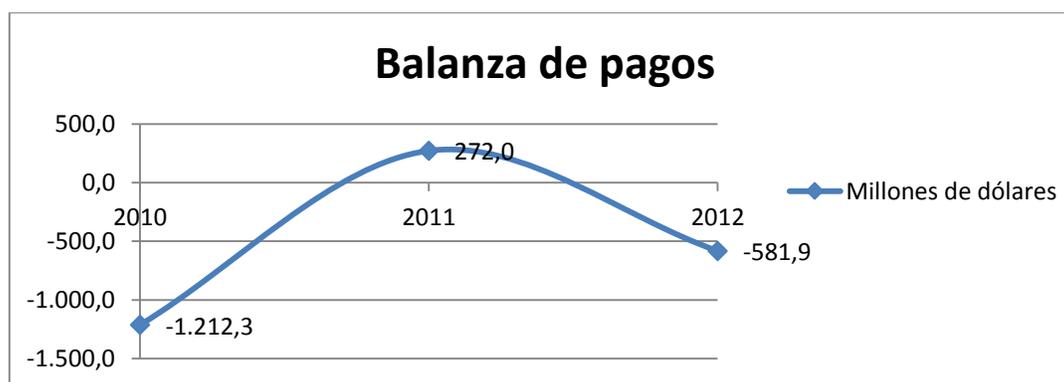
enfoque en el cambio de la matriz productiva, aportar al buen vivir, y proteger a la naturaleza. Así, entre los incentivos están: reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta, deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva, entre otros.

Finalmente, debido a la nueva normativa que implica el desarrollo de una economía más solidaria y social, en el país se ha creado la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (en el 2011). Según esta Ley (Art. 1): “se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”¹⁶ Como se ha descrito, esta modalidad de economía representa a las cooperativas, asociaciones y comunidades que no buscan acumular lucro sino que persiguen el buen vivir de sus trabajadores, mismas que corresponden a la mayor parte de nuestra economía nacional.

Fuerzas económicas

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, la balanza de pagos en el año 2010 fue negativa por unos \$1.212 millones, en el 2011 fue positiva por unos \$272 millones, en el año 2012 fue negativa por unos \$581 millones, y los tres primeros trimestres del año 2013 tuvo un saldo positivo por unos \$1.747 millones; como se muestra en la Ilustración 4.

Ilustración 4. Balanza de pagos del Ecuador en los últimos años

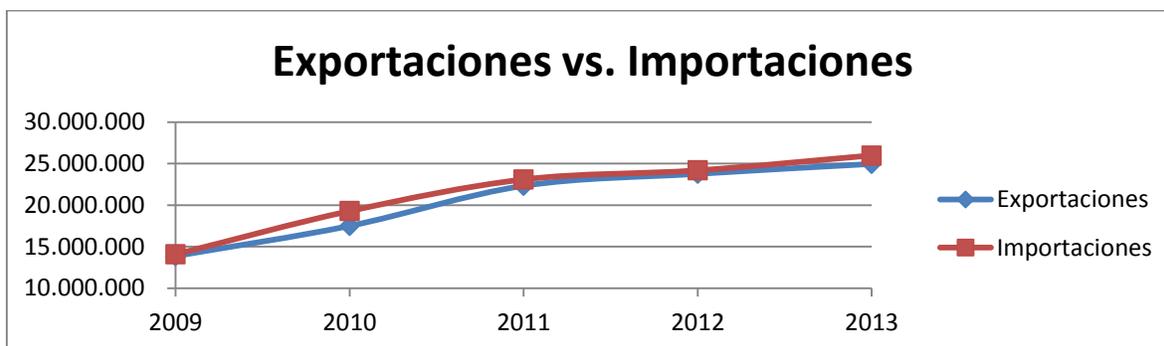


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Joselin Villavicencio

¹⁶ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS). Registro Oficial 444 de 10-may-2011. Art.1

Las exportaciones del año 2013 alcanzaron los 24.957.649 miles de dólares FOB, mientras que las importaciones del mismo año alcanzaron los 25.979.486 miles de dólares FOB; lo cual produjo un déficit comercial para el año en mención; como se evidencia en la Ilustración 5. Exportaciones vs. Importaciones del Ecuador (últimos años)

Ilustración 5: Exportaciones vs. Importaciones del Ecuador (últimos años)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Entre las exportaciones más representativas están: petróleo crudo y sus derivados, productos no tradicionales, y banano-plátano. Entre las importaciones más importantes están: combustibles y lubricantes, materias primas industriales, y bienes de capital industriales.

Respecto al índice de precios al consumidor, según los datos del Banco Central del Ecuador (BCE), en el año 2012 este índice se ubicó en 139,79; en el 2013 fue de 143,60; y en los tres primeros meses del 2014 fue de 146,95. Para el cálculo se tomó como año base el 2004, y se fijó la canasta con la siguiente ponderación: alimentos y bebidas no alcohólicas (25,1%); bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes (0,9%); prendas de vestir y calzado (9%); alojamiento, agua, gas, electricidad y otros (10,2%); muebles y artículos para el hogar (6,1%); salud (6%); transporte (13,6%); comunicaciones (4,4%); recreación y cultura (5,9%); educación (6,8%); restaurantes y hoteles (6,8%); y bienes y servicios diversos (5,2%). La tasa de inflación anual de los precios del rubro de restaurantes y hoteles fue del 6,40%; mientras que la tasa de inflación anual general se ubicó en 2,72%.

Según, cifras del Banco Mundial, el PIB per cápita del Ecuador en el 2012 fue de \$5.425, lo que representó un incremento del 7,74% con respecto al año 2011.

El BCE publicó que el PIB nominal del Ecuador en el año 2012 fue de 87.502.365 miles de dólares y en el 2013 fue de 91.439.971 miles de dólares; por lo que la tasa de crecimiento fue del 4,5%. La variación porcentual anterior generada entre el 2011 y el 2012 fue del 5,1%; lo cual significa que en el 2013 se produjo una desaceleración económica.

Las principales industrias que componen el PIB son: petróleo y minas; manufactura (excepto refinación del petróleo); construcción; comercio; enseñanza y servicios sociales y de salud; agricultura, ganadería, caza y silvicultura; administración pública, defensa y planes de seguridad social obligatoria; transporte; actividades profesionales, técnicas y administrativas; actividades de servicios financieros; y alojamiento y servicios de comida (en ese orden).

La industria de alojamiento y servicios de comida, en los últimos años ha crecido a tasas superiores al 8% anual (ver Tabla 1), lo cual significa que es una industria que se encuentra en constante crecimiento en el país.

Tabla 1: Tasa de variación anual de la industria de alojamiento y servicios de comida en Ecuador

	2008	2009	2010	2011	2012
Miles de dólares (\$)	947.086	1.182.399	1.312.445	1.576.659	1.852.192
Tasa de variación anual (%)	5,3	8,8	4,2	13,7	8,5

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Fuerzas tecnológicas

Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) publicados en el año 2011 en el “Reporte Anual de Estadísticas sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC’s”, en el Ecuador el 24,7% de los hogares tuvo computadora de escritorio y el 9,8% de los hogares tuvo computador portátil; el 78,8% de los hogares contaba con telefonía celular; el 46,6% de la población tuvo por lo menos un celular activado; y de la población que utilizó teléfonos inteligentes, el 11,7% correspondió a personas de 16 a 24 años, seguidos de los de 25 a 34 años con 11,5%. Adicionalmente, se reveló que el 31,4% de los ecuatorianos utilizó Internet durante ese año; el grupo de edad con mayor uso de Internet fue la población que se encontraba entre los 16 y 24 años con el 59,4%, seguido de las personas de 25 a 34 años con el 39,6%; y los que menos utilizan fueron las personas de 65 a 74 años con el 3,3%. La provincia con mayor número de personas que utilizaron Internet fue Pichincha con 44,5 %, seguida de Azuay con 36,9%, y la que menos tuvo fue Santa Elena con 18,8%. El 32,6% de la población utilizó Internet para comunicarse, seguido del 31,1% que la utilizó para obtener información. El 54,4% de las personas que usaron Internet lo hicieron por lo menos una vez al día, mientras el 39,5% lo hicieron por lo menos una vez a la semana. ¹⁷

¹⁷ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). “Reporte Anual de Estadísticas sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC’s.” Publicado en el año 2011 en, http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf

Fuerzas de la competencia

A nivel mundial existen varios indicadores que comparan a los países en cuanto a una gran diversidad de variables; y entre estos se destacan dos: el Índice Global de Competitividad (ICG) elaborado y publicado por el Foro Económico Mundial; y el Doing Business realizado por el Banco mundial. Respecto al primero, en el año 2012, Ecuador se ubicó en el puesto 86 de 144 economías analizadas (15 puestos mejor que en el año 2011), siendo los principales factores problemáticos la corrupción, restrictivas regulaciones laborales, e inestabilidad política.¹⁸ En cuanto al segundo, en el año 2013, Ecuador ocupó el puesto 139 de 185 países analizados, lo cual lo señala como un país en el que es difícil hacer negocios ya que el número de días promedio para arrancar un negocio es de 56 días, y existen fuertes problemas en la protección de propiedad intelectual.¹⁹

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Según datos oficiales del último censo publicados en el Sistema Nacional de Información (SNI) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2010 en el Ecuador hubo 14'486.499 habitantes (en el presente año 2014 se estima que la población esté en aproximadamente 15'987.667 habitantes), de los cuales el 50,44% son mujeres y el 49,56% son hombres. Al área urbana pertenece el 62,77% mientras que el 37,23% vive en el área rural. Las provincias más pobladas son: Guayas, Pichincha, Manabí, Los Ríos y Azuay (en ese orden).

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que sirve para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. Dicha encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C-, y el 14,9% en nivel D.²⁰

Alimentación y salud en Ecuador

Los resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut 2011-2013), realizada en el 2013 por el INEC, reflejan un grave problema de doble carga de malnutrición; ya que dentro de los hogares ecuatorianos, por un lado, los padres tienen sobrepeso y obesidad, y por otro lado, sus hijos menores de 5 años tienen baja talla para su

¹⁸ Cámara de Comercio de Guayaquil. ICG 2012 – 2013: “Ecuador avanza 15 puestos pero aún sigue a la cola de los países más competitivos.” Publicado en agosto del 2012, en <http://www.lacamara.org/prueba/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>

¹⁹ Banco Mundial. “Doing Business.” Publicado en el año 2013, en <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>

²⁰ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). “Encuesta de estratificación del nivel socio económico.” Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

edad debido a una desnutrición crónica. Así en total, el 13.1% de los hogares tienen doble carga nutricional. Dicha encuesta fue realizada en 20 000 viviendas, a un total de 92.500 personas a nivel nacional, entre cero y 60 años de edad.

Dentro del Código Orgánico de Salud, en el artículo 245 se mencionan los alimentos que se prohíben y en el literal g) dice que está prohibida: “La oferta de un alimento procesado con nombres, marcas, gráficos o etiquetas que hagan aseveraciones falsas o que omitan datos de manera que se confunda o lleve a error al consumidor.”²¹ Además el artículo 248 de este mismo código dice: “La Autoridad Sanitaria Nacional, en coordinación con los municipios, establecerá programas de educación sanitaria para productores, manipuladores y consumidores de alimentos, fomentando la higiene, la salud individual y colectiva y la protección del medio ambiente.”²² Lo cual remarca la importancia de mejorar los hábitos alimenticios con miras a lograr una mejor salud.

Lo anterior se enmarca dentro del artículo 13 de la Constitución de la República del Ecuador, el cual dice: “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.”²³ En el año 2010, el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) propuso un plan dentro del Programa Aliméntate Ecuador; debido a que los estudios han revelado varios problemas de mala alimentación, mismos que se dan fundamentalmente porque las familias remplazan la alimentación tradicional, nutritiva y diversa por alimentos procesados industrialmente de baja calidad y altos en nutrientes nocivos como sal, azúcar y grasa. Dentro de las principales causas de muerte en el país se encuentra la diabetes mellitus, la hipertensión arterial, las enfermedades cardio y cerebrovasculares. De igual manera el sobrepeso y obesidad se presenta en el 29,9% de los niños; en el 26,0% de los adolescentes, y en el 62,8% de los adultos.

La actual Ministra Coordinadora de Desarrollo Social, Cecilia Vaca, dijo que la campaña educativa-comunicacional del gobierno apuntará a informar a la población sobre cómo alimentarse de forma sana y consejos para llevar una vida activa, además mencionó: “Cada vez tenemos que lograr que las propias industrias tengan que producir alimentos que sean más sanos para el consumo, y eso implica un pacto social: implica qué queremos como sociedad consumir, cómo queremos alimentarnos, y por parte de las industrias, qué se quiere producir y cómo quieren alimentar a las sociedades”.²⁴

²¹ Código Orgánico de Salud. R.O N° 670. Mayo 05 del 2012. Art.245

²² Código Orgánico de Salud. R.O N° 670. Mayo 05 del 2012. Art.248

²³ Constitución de la República del Ecuador. R.O N° 449. Octubre 20 del 2008. Capítulo II “Derechos del Buen Vivir”. Sección I “Agua y alimentación”. Art.13

²⁴ Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. “Gobierno de Ecuador extrema acciones para combatir la malnutrición causada por malos hábitos alimenticios.” Publicado el 25 de diciembre del 2013, en <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-extrema-acciones-combatir-malnutricion-causada-malos-habitos-alimenticios>

En todo el país, los restaurantes y sitios de comida son un negocio que mueve cerca de \$800 millones al año. Según un estudio de Pulso Ecuador, en el 2011, el consumo de comidas rápidas fue de USD 48,2 millones al año. Las cadenas de comida rápida más representativas a nivel nacional son: KFC (100 establecimientos), McDonald's (21 restaurantes), y Burger King (15 locales).

La publicación Ecuador Overview 2012 elaborada por Ipsa Group (hoy Nielsen) revela que entre bares y restaurantes existen más de 8.000 establecimientos a escala nacional. Las provincias que mayor número de locales registran son: Guayas y Pichincha. Adicionalmente, según este estudio, el 95% de los adolescentes suele comer fuera de casa. De este grupo, el 6% va a McDonald's, 3% a Burger King y el resto consume otro tipo de comida rápida. Además, su gasto promedio es de USD 21, por fin de semana.²⁵

Hábitos alimenticios en empresas públicas

Antes de diciembre del año 2013, los empleados públicos a nivel nacional recibían por concepto de alimentación un valor de \$4 diarios por día laborado, y además muchas de las empresas del sector público tenían convenios con empresas de catering para ofrecer los almuerzos diariamente a sus trabajadores. Sin embargo, por disposición del Gobierno en agosto del 2013, se eliminó este beneficio para todos los empleados públicos, y se prohibió la renovación de los contratos celebrados con estas empresas de catering.

Según lo afirma el Ministerio de Finanzas, el Estado gastaba aproximadamente \$21 millones al año para cubrir el valor de alimentación para una totalidad de alrededor de 560.000 funcionarios públicos a nivel nacional.²⁶

En vista de esta disposición del Gobierno, muchos de los funcionarios públicos que se vieron afectados comenzaron a idearse otras maneras para almorzar sin que les signifique mucho dinero para su economía, es así que comenzaron a llevar su propia comida o incluso a no comer. En términos generales, los más afectados fueron aquellos funcionarios menos jóvenes con cargas y responsabilidades familiares; ya que en el caso de los más jóvenes y solteros, a pesar de que esta medida implica una disminución de sus ingresos, todavía pueden cubrir el valor de su almuerzo mismo que es de alrededor de \$4 diarios en los restaurantes cercanos a sus lugares de trabajo.

Por otro lado, esta nueva realidad ha dejado en crisis a las empresas que ofrecían el servicio de alimentación o catering a las instituciones públicas; y ha mejorado las ventas a aquellos restaurantes que están cercanos a estas empresas y que tienen buenos precios. En el caso de los patios de comida de los centros comerciales se ha evidenciado que se han constituido en

²⁵ El Comercio. "El mercado de hamburguesas está liderado por las empresas multinacionales." Extraído el 29 de mayo del 2014, desde http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Guayaquil-mercados-hamburguesas-multinacionales_0_865113562.html

²⁶ El Comercio. "El servidor público cambio de hábito en las horas de almuerzo." Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/servidor-publico-cambio-de-habito.html>

los centros de almuerzo de los servidores públicos más jóvenes, ya que ellos acuden al menos dos veces por semana a estos lugares.

1.5.3. Diagnóstico del nivel Local

Panorama General de Quito

Quito es la capital del Ecuador; y según el último censo, en el año 2010, la población en dicha ciudad fue de 1'619.146 habitantes (el 51,60% mujeres y el 48,40% hombres). Al área urbana le corresponde el 99,30%, y el 0,70% al área rural.

La distribución de la población de la ciudad de Quito por edades se muestra en la Tabla 2, donde se evidencia que la mayor proporción de la población se ubica entre los 15 y 34 años de edad.

Tabla 2: Distribución de la población de Quito por edades

Rango de edad	Porcentaje	Rango de edad	Porcentaje
0-4	8,84%	45-49	5,67%
5-9	9,08%	50-54	4,62%
10-14	8,95%	55-59	3,82%
15-19	9,04%	60-64	2,92%
20-24	9,74%	65-69	2,26%
25-29	9,56%	70-74	1,57%
30-34	8,25%	75-79	1,10%
35-39	7,06%	Más de 80	1,48%
40-44	6,06%		

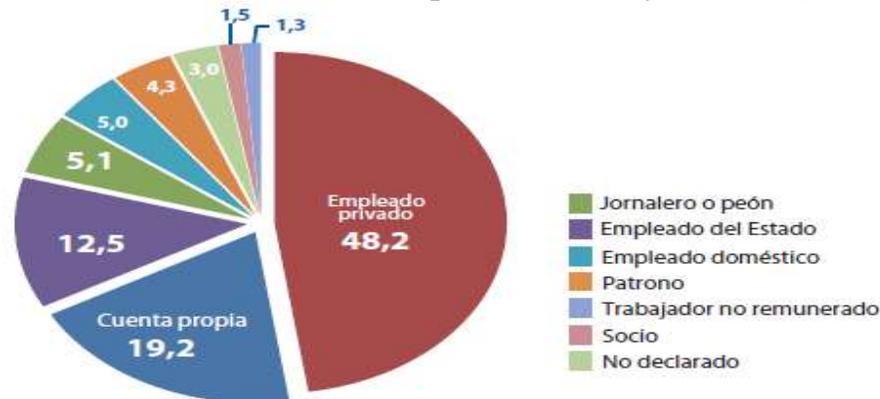
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Joselin Villavicencio

En cuanto al estado civil, la población casada representa el 40,1%, y el restante se divide en: solteros (36,9%), unidos (13,1%), separados (3,7%), viudos (3,2%), y divorciados (2,9%).

La población trabajadora se clasifica en: empleado privado, empleado por cuenta propia, empleado del estado, jornalero o peón, empleado doméstico, patrono, trabajador no remunerado, socio, y no declarado; como se muestra en la Ilustración 3; siendo el de mayor proporción el grupo que corresponde a empleados privados, con un 48,2%; seguido por el grupo de personas que trabajan por cuenta propia, con un 19,2%; seguido por el grupo correspondiente a los trabajadores del Estado o empleados públicos, con un 12,5%; seguido por el grupo de personas jornaleras o peones, con un 5,1%; y el restante lo conforman los empleados domésticos, patronos, socios, trabajadores no remunerados y aquellos trabajadores que no están declarados; tal como se puede evidenciar en la Ilustración N°6 misma que se encuentra a continuación.

Ilustración 6. Distribución de la población trabajadora de Quito



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

En cuanto a tecnologías, el 87,2% de la población de Quito ha usado teléfono celular, el 26,2% está conectado a internet, el 48% tiene computadora, y el 24,1% tiene televisión por cable.

En la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se incluye el cuestionario para el cálculo del Índice de Confianza del Consumidor, mismo que se construye como un promedio ponderado del Índice de Situación Presente y del Índice de Expectativas²⁷, y se encuentra acotado entre 0 y 100 puntos. La muestra mensual para esta encuesta fue de aproximadamente 3,800 hogares de las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Machala. Para la ciudad de Quito, los resultados evidenciaron un incremento en estos índices, como se muestra en la Tabla 3, que significa que tanto la situación de consumo presente como la futura están mejorando.

Tabla 3: Índice de situación presente, índice de expectativas e índice de confianza del consumidor en los últimos años en la ciudad de Quito

	QUITO		
	Índice de situación presente	Índice de expectativas	Índice de confianza del consumidor
2011	36,3	44,3	38,9
2012	39,3	45,9	41,5
2013	41,2	52,8	45,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Joselin Vilavicencio

²⁷ Nota explicativa: El Índice de Situación Presente se construye en base a tres preguntas: ¿En relación al mes anterior la situación económica de su hogar es?, ¿En relación al mes anterior el consumo de su hogar en entretenimiento es?, ¿En relación al mes anterior la situación económica del país es? El Índice de Expectativas Futuras se construye también en base a tres preguntas: ¿Cómo cree usted que será la situación económica de su hogar en los próximos tres meses?, ¿Cómo cree usted que será el consumo de su hogar en entretenimiento en los próximos tres meses?, ¿Cómo considera que será la situación económica del país durante los próximos 3 meses?

En cuanto al clima de la ciudad de Quito, se trata de un clima subtropical de tierras altas con una temperatura promedio de 16°C. Se identifican 2 estaciones o etapas, mismas que son: el invierno con un período de lluvias prolongado, y una estación seca de cuatro meses donde se presentan las temperaturas más altas (27 – 30°C). Debido a que la ciudad está a 2.800 metros de altura aproximadamente, y está ubicada en un valle cerca de la línea ecuatorial, su clima mantiene condiciones primaverales todo el año; lo cual le permite tener una rica diversidad natural destacándose sus bosques húmedos, páramos y valles subtropicales.²⁸

Panorama General del Sector La Paz:

Al Norte Urbano de la ciudad de Quito se encuentra el Sector conocido como “*La Paz*”, donde se ubicará el primer restaurante de este emprendimiento. Este céntrico lugar está rodeado de varias edificaciones en las que están ubicadas empresas donde trabajan cientos de personas, mismas que son: CONATEL, 3M, Petroamazonas, IECE, Dirección Nacional de Educación de la Policía, SENESCYT, IEPI, BANRED, Edificio FORUM 300, Edificio Alpallana 289, Movistar Telefónica, Banco del Pichincha, Torre República, Edificio María Victoria, Banco General Rumiñahui, Edificio Consorcio Profesional, Edificio Pucará, y Canela TV.

Dentro del este Sector, existen varios lugares que ofertan almuerzos y demás platos en sus menús. Dichos restaurantes se consideran competencia debido a que atienden a los trabajadores del sector, sin embargo ninguno de estos ofrece comida saludable (comida baja en grasa y condimentos). Estos restaurantes son: Casa Damian, La Burrada, TAC & ROLL, “El Balcón Colonial”, Cevichería ACORMEN, Tenedor Express, Voglia, restaurante del Hotel Walther, y Alex Lunch; mismos que serán analizados en el siguiente capítulo.

1.6. Análisis OA

Considerando la información analizada anteriormente sobre el estudio del entorno a nivel nacional y local del mercado ecuatoriano; se resumirá a continuación en la Tabla 4 las oportunidades y amenazas encontradas que darán un lineamiento sobre las fuerzas externas que influirán en el negocio planteado. Esta matriz ayudará a determinar la factibilidad del desarrollo del proyecto, facilitando así la toma de decisiones y la formulación de estrategias. En esta matriz se asigna un valor a cada factor de acuerdo a su rango de importancia, es decir se da una ponderación, con el fin de simplificar el análisis sobre los factores externos, lo cual genera un diagnóstico de fundamental importancia sobre el entorno en el que se llevará a cabo el proyecto planteado.

²⁸ Distrito Metropolitano de Quito. “Ubicación Geográfica.” Extraído el 29 de mayo del 2014, desde http://www.inviertaenquito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=89&lang=es

Tabla 4: Análisis OA

	FACTOR	VALOR	DESEMPEÑO	TOTAL	%	% TOTAL
O	Reducción de la brecha tecnológica especialmente en zonas urbanas, e incremento del uso de internet	0,1	8	0,8	9%	54%
	Gobierno y otras entidades públicas, como el MIES, difunden por medio de campañas comunicacionales la importancia de una buena alimentación y obstaculizan a negocios que venden productos poco saludables	0,15	9	1,35	15%	
	Incremento del interés de la gente por su salud y alimentación, debido a las graves enfermedades que surgen de los malos hábitos alimenticios	0,3	9	2,7	30%	
	El sector "La Paz" acoge a cientos de trabajadores debido a que está rodeada de al menos dieciocho edificios de oficinas	0,25	10	2,5	27%	
	En el sector "La Paz" no existe algún restaurante que ofrezca comida sana libre de grasas saturadas y fuertes condimentos	0,2	9	1,8	20%	
		1	TOTAL	9,15	100%	
A	El nivel de cambios y enmiendas a las leyes es considerable, lo que genera incertidumbre	0,15	8	1,2	15%	46%
	La economía ecuatoriana es altamente dependiente del petróleo, lo que la hace vulnerable a cambios en su precio	0,25	10	2,5	32%	
	La oferta de comida en el sector "La Paz" está conformada de por lo menos nueve restaurantes	0,3	6	1,8	23%	
	Falta de rigurosidad frente a la protección de la propiedad intelectual	0,15	8	1,2	15%	
	Alta fluctuación de precios de la materia prima utilizada en los restaurantes	0,15	8	1,2	15%	
TOTALES		1	TOTAL	7,9	100%	
			TOTAL	17,05		100%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

En la matriz anterior se muestran cinco factores considerados como oportunidades y cinco que se consideran amenazas existentes dentro del entorno en el cual se desenvolverá el negocio propuesto. A estos factores se les asignó un valor que muestra su importancia dentro de su categoría (ya sea oportunidad o amenaza). En cuanto a las oportunidades, el incremento del interés de la gente por su salud y alimentación ha recibido la mayor puntuación (con un 30%), seguido por la gran cantidad de gente que se encuentra

trabajando en el sector de la Paz (con un 27%), debido a que ambos factores están estrechamente relacionados con el proyecto planteado y permiten evidenciar que el negocio podría tener la acogida que se requiere al entrar en el mercado.

En cuanto a las amenazas, la alta vulnerabilidad de la economía ecuatoriana frente a una caída en el precio del petróleo tiene la mayor puntuación (con un 32%), seguido de la cantidad significativa de restaurantes que ofertan comida en el sector La Paz (con un 23%), debido a que ambos factores denotan que en caso de crisis la gente podría optar por comer en restaurantes que si bien no tienen el mismo nivel de calidad les podrían ofertar alimentos a mejores precios.

Al analizar los factores externos que son parte del entorno, se evidencia que las oportunidades representan un 54%, mientras que las amenazas significan un 46%; lo cual muestra que el proyecto tiene fuertes oportunidades para desarrollarse y tener éxito.

Sin embargo no se puede dejar de considerar a las amenazas existentes, ya que un escenario de crisis en el mercado exigiría la aplicación de estrategias adecuadas para contrarrestar su afectación negativa; y es por este motivo que se aconseja realizar este análisis con periodicidad para detectar pronto una situación de riesgo y poder tomar acciones prontas que permitan que el negocio no se vea perjudicado en gran medida. De igual manera, al presentarse oportunidades nuevas, es necesario analizarlas pronto y planear estrategias para ser ejecutadas, mismas que deberán aprovechar estas situaciones antes de que lo haga la competencia.

1.7. El concepto del negocio

Este emprendimiento consiste en alcanzar una mejor calidad de vida alimentaria mediante una idea de negocio basada en ofrecer almuerzos y varios tipos de ensaladas y bebidas nutritivas a los consumidores que debido a su falta de disponibilidad de tiempo requieren alimentarse fuera de sus hogares mientras trabajan.

- “¡Igual que comer en casa!”

Esta idea proviene de la necesidad, cada vez más profunda y manifestada, de lograr una alimentación sana, equilibrada, natural, orgánica, libre de químicos, libre de fuertes condimentos y libre de grasas saturadas. Por lo que, en cuanto a esto, lo que busca este emprendimiento es ofrecer comida perfectamente balanceada, casera y elaborada con ingredientes frescos, orgánicos y ricos en vitaminas, proteínas y minerales esenciales para lograr y mantener una muy buena salud.

En el caso de los almuerzos o llamados también “*menú del día*” se ofrecerá: sopa, plato fuerte, postre y jugo natural; y además se tendrá un menú en el que se ofertará durante todo

el día una gran variedad de ensaladas, jugos y bebidas 100% naturales y altamente nutritivas.

Para este concepto de negocio lograr posicionar la marca en el mercado será de fundamental importancia ya que la gente va a tener la entera confianza de que si come lo que elabora esta marca se está alimentando al aportar con más nutrientes a su cuerpo.

De esto se deriva la idea de generar una franquicia comercializable no solamente en la ciudad de Quito, sino a nivel nacional, y también en el mercado colombiano. La franquicia facilitaría la reproducción de nuestra marca en varios locales que conformarían una cadena de restaurantes. De esta manera, lo que se vendería a los franquiciados sería el uso de marca y todo el know How que asegure la máxima calidad siempre para los consumidores.

A continuación se resume la idea de este emprendimiento en el siguiente párrafo:

“Ofrecer alimentos sanos, naturales, orgánicos, balanceados, nutritivos, frescos, variados y a precios justos, de forma directa en los locales pertenecientes a la cadena de la franquicia y también mediante servicio a domicilio; con el fin de crear el máximo valor para el cliente en cuanto a su nutrición y ahorro.”

CAPÍTULO II. Investigación de mercado

2.1. Análisis de los principales actores en el mercado del negocio propuesto

2.1.1. Proveedores

Según el giro del negocio, se requiere de ciertas materias primas o insumos para su normal funcionamiento, mismos que son: vegetales (hortalizas, verduras, frutas, cereales), carnes, víveres en general, productos de aseo, plásticos, equipos de cocina, y uniformes, principalmente. A continuación se detallan los proveedores por cada insumo en mención.

Vegetales

En el Cantón Quito existen más de 4.000 familias que son pequeños productores agrícolas. Específicamente en los sectores de la Argelia Alta, Llano Grande, y pueblo de Cayambi hay siete organizaciones campesinas que producen alimentos sanos sin químicos y los comercializan directamente al consumidor final en la ciudad. Por lo que cada día ofrecen una gran variedad de productos como tomates, pimientos, acelgas, culantro, perejil, maíz, habas, papas, entre otros.

La Red de Economía Solidaria y Soberanía Alimentaria del Territorio Kayambi “RESSAK” es una nueva instancia de organización y coordinación social de los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo (Norte de la provincia de Pichincha en el Ecuador) que busca promover la agroecología y la economía solidaria buscando la incidencia para una sociedad sana, justa y solidaria. A esta red pertenecen varios pequeños productores agrícolas que ofertan productos sanos, orgánicos y sin químicos, los cuales los comercializan en la ciudad de Quito a precios bastante bajos.

Adicionalmente, existen asociaciones de agricultores en la parroquia de Yaruqui, que ofertan productos de excelente calidad y a buenos precios. Estos agricultores se encuentran en la línea de la tendencia de una agricultura más ecológica gracias a la ayuda de ciertas instituciones como el Municipio de Quito (a través de CONQUITO) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Carnes

El Camal Metropolitano de faenamiento de ganado en Quito está ubicado al sur de la ciudad. La producción diaria normal es de 7.546 cabezas de ganado bovino y 8.110 de ganado porcino. En diciembre del año anterior cerca del 50% de ganado bovino provino de Zamora Chinchipe y Loja, y el 45% del porcino provino de Guayas. Los animales deben

pasar por revisión del inspector médico veterinario y si él considera que algún animal debe ser puesto en observación se lo mantiene detenido en los corrales, lo cual evita que se faene a animales en mal estado. En dicho lugar se comercializa carne y el valor que pagan los minoristas por una libra de carne de res ya faenada es de aproximadamente \$1,50.²⁹

Víveres en general y productos de aseo

El Mercado mayorista de Quito está ubicado al sur de la urbe, en la Av. Teniente Hugo Ortiz y Ayapamba; tiene cerca de 14 hectáreas de extensión y allí laboran 1.317 comerciantes quienes reciben la visita de 15.000 clientes al día.³⁰ En dicho lugar, varios camiones desembarcan los productos diariamente desde las 2:00 am en los diferentes locales. En este mercado se comercializan verduras, hortalizas, carnes, granos, y demás víveres a bajos precios, debido a que los comerciantes compran en gran volumen los productos directamente a los agricultores y ganaderos del país, y luego venden al por mayor a sus clientes.

Supermaxi es la mayor cadena de supermercados del país; tiene presencia en 11 provincias del Ecuador. En Quito, cuenta con 20 sucursales que se encuentran distribuidos por todos los sectores. En estos supermercados se comercializan una gran variedad y cantidad de productos. En cuanto a vegetales, Supermaxi cuenta con frutas y verduras con sello verde, lo que indica que los mismos son orgánicos y por ende altamente saludables.

Plásticos

Distribuidora de plásticos DISPLAST Cía. Ltda. es una empresa líder en la comercialización, importación y distribución de productos plásticos, tanto al por mayor como al por menor. Tiene presencia en el mercado quiteño en tres locales ubicados en el Norte, Centro y Sur de la ciudad. Su variedad de oferta contiene: polietilenos, fundas, descartables, envases, menaje, y artículos para la limpieza. Los precios están entre los más bajos del mercado, y la calidad de los productos es excelente, además de que su servicio al cliente es ágil y responsable. Esta distribuidora cuenta con servicio a domicilio y servicio de personalización para adicionar logotipos o textos de sus clientes a los productos plásticos.³¹

Otros proveedores

Además de los proveedores antes mencionados, mismos que abastecen de los principales insumos necesarios para el funcionamiento diario del negocio, también se requiere de otros proveedores de ciertos recursos que si bien no son parte de la operación diaria del negocio,

²⁹ El Universo. "Carne subió 25 centavos por cada libra en el camal". Publicado el 9 de enero del 2014, en <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/09/nota/2002776/carne-subio-25-centavos-cada-libra-camal>

³⁰ El Telégrafo. "Mercado mayorista de Quito ya tiene un plan antidelincuencial. Publicado el 19 de febrero del 2014, en <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/mercado-mayorista-de-quito-ya-tiene-un-plan-antidelincuencial.html>

³¹ Displast. Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://www.displast.com.ec/services.html>

son importantes para su funcionamiento y existencia. Dichos proveedores son los siguientes:

Equipamiento de cocina

Termalimex es la empresa líder del mercado en asesoría, diseño y equipamiento para la industria gastronómica y de lavanderías. En Quito está ubicado al Norte de la ciudad en la Av. Rumipamba Oe1-60 y Av. 10 de Agosto. Tiene una trayectoria de 35 años en el mercado, y cuenta con personal profesional de alto nivel para garantizar calidad de servicio al cliente. La calidad de sus productos y servicios es de excelencia, y en cuanto a precios están entre los más altos del mercado. Esta empresa ofrece el más desarrollado equipamiento de cocina del mercado; esta línea de negocio se divide en dos: accesorios de cocina y equipos de cocina. La primera línea se subdivide en: bar, bandejas, cafetería, cocción, decoración, pastelería, preparación, presentación y servicio, recepción y almacenaje, y vajilla y cristalería. La segunda línea se subdivide en: bar y cafetería, cocción, congelación y refrigeración, limpieza, preparación, recepción y almacenaje, y snack.³²

Uniformes

FabrilFame S.A es una empresa nacional que diseña, fabrica y comercializa uniformes militares e institucionales, calzado, equipo de camping, ropa de trabajo, entre otros productos relativos a vestimenta. En esta empresa, ubicada en el Valle de Los Chillos, se fabrica artículos de excelente calidad; y la comercialización se la hace en la matriz y también tiene un punto de venta en la ciudad de Quito, en la Av. Maldonado y Benigno Vela N.-123.

Imprenta

Unicornio Print es una empresa líder en el mercado quiteño en la industria referente a la impresión y diseño gráfico. Esta empresa ofrece servicios en impresión offset e impresión digital, también armado de cajas, diseño gráfico, diseño corporativo, sellos PVC con cinta de seguridad, roll ups, gigantografías, revistas, calendarios, etc., además de impresión de facturas, comprobantes de retención, ingreso y egreso, entre otros.

2.1.2. Competidores

En la ciudad de Quito existen varios restaurantes que ofrecen comida sana. Algunos de estos son: El Maple, Delidiet, The magic bean, Go Green, y KAYÚ, principalmente.

El Maple es un restaurante vegetariano ubicado en la calle Joaquín Pinto E7-68 y Diego de Almagro. Ofrece una gran variedad de comida vegetariana y saludable. Sus platos son

³² Termalimex. Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://www.termalimex.com/>

elaborados con insumos frescos y de calidad; y también ofrece un menú del día, el cual consta de una entrada, sopa, plato fuerte, jugo y postre. En promedio, los precios de los platos del menú varían entre \$5 y \$10 cada uno.³³

Delidiet es un restaurante de comida dietética ubicado entre Av. Eloy Alfaro y Av. De Los Álamos. Ofrece una alternativa de dieta scarsdale, la cual es una dieta originaria en Estados Unidos que tiene resultados rápidos; y además oferta almuerzos lights bajos en calorías. Adicionalmente, este restaurante ofrece servicio a domicilio. El precio de estos almuerzos es de \$9 cada uno, y ofrecen descuentos por ventas en grupo.³⁴

The Magic Bean es un restaurante vegetariano de comida natural ubicado en Av. Portugal E9-106 (735) y Av. Rep. Del Salvador. Ofrece varias alternativas en el desayuno, y la carta de almuerzo y cena incluye sopas, sánduches y brochetas. El ambiente en este lugar es casual y el servicio es cordial. El precio del menú del día es \$6,96.³⁵

KAYÚ es un restaurante de comida sana ubicado en las calles Núñez de Vela 330 y José Padilla, al Norte de Quito. En este lugar, el menú del día tiene un precio de \$4 y existen tres opciones por día. Además su oferta varía, ya que tiene ocho alternativas de desayuno, menú dietético, alimentación empresarial sana, etc.

Los restaurantes antes descritos, sin bien son considerados competencia por su oferta gastronómica, en realidad no son competidores directos debido a que no están ubicados en el sector donde este negocio prevé estar ubicado; y considerando el hecho de que el tiempo de almuerzo de los trabajadores es corto, normalmente un consumidor no acude a almorzar a un lugar lejano a su trabajo.

Dentro del sector donde se tiene previsto ubicar este negocio, existen varios lugares que ofertan almuerzos y demás platos en sus menús. Dichos restaurantes se consideran competencia debido a que atienden a los trabajadores del sector, sin embargo ninguno de estos ofrece comida saludable y orgánica. Estos restaurantes son: Casa Damian, La Burrada, TAC & ROLL, “El Balcón Colonial”, Cevichería ACORMEN, Tenedor Express, Voglia, restaurante del Hotel Walther, y Alex Lunch.

Casa Damian es un lujoso restaurante que ofrece comida española. Está ubicado entre las calles Diego de Almagro N3-133 (esq.) y Francisco Andrade Marín. Este restaurante oferta una gran variedad de platos en su menú, y no ofrece un menú del día. Adicionalmente tiene servicio a domicilio.

La Burrada es un restaurante que ofrece comida mexicana. Está ubicado entre las calles Diego de Almagro y Bulgaria. Este restaurante oferta comida rápida como burritos, tacos, enchiladas, entre otros platos, y no ofrece almuerzos.

³³ El Maple. Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://www.elmaple.com/>

³⁴ Delidietas. Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://www.delidietas.com/>

³⁵ Magic Bean. Extraído el 29 de mayo del 2014, desde <http://www.magicbeanquito.com/>

Tac & Roll es un restaurante que ofrece comida mexicana. Está ubicado entre las calles Diego De Almagro N31-141 y Whympet. Este restaurante de comida rápida ofrece la oportunidad de armar burritos como solicite el cliente. No se ofrecen almuerzos en este restaurante.

El “Balcón Colonial” es un restaurante ubicado entre las calles Diego de Almagro y Whympet. En este lugar se ofertan almuerzos y un amplio menú de comida típica; adicionalmente este restaurante brinda servicio de catering en eventos corporativos. El precio de los almuerzos es de \$3.

Cevichería ACORMEN es un restaurante de comida del mar. Está ubicado entre las calles Diego de Almagro y Whympet. Este restaurante oferta un menú especializado en mariscos con sazón manabita, y además ofrece almuerzos, mismos que están en \$3.

Tenedor Express es un restaurante ubicado en la calle Alpallana. En este lugar se ofertan almuerzos principalmente para ejecutivos de los edificios aledaños. Este restaurante ofrece comida para llevar, y también brinda servicio de catering. En este restaurante el precio del menú del día es de \$3.

Voglia es un restaurante ubicado entre las calles Diego de Almagro y Alpallana. En este lugar se ofertan almuerzos, cuyo precio es de \$3,25. El restaurante del Hotel Walther está ubicado en la calle Alpallana. En este lugar se ofrecen almuerzos a \$4,50; y también se ofrecen otros platos a la carta. Alex Lunch es un restaurante ubicado entre las calles Diego de Almagro y Alpallana. En este lugar se ofrecen almuerzos a \$3; y también se ofrecen otros platos a la carta.

2.2. Los consumidores: Criterios de segmentación del consumidor, perfil y características

Las principales variables de segmentación que se consideran para el estudio del consumidor se presentan en la Tabla 5, mismas que se encuentran agrupadas en: geográficas, demográficas, psicográficas, y conductuales.

Dentro de las variables geográficas se consideran las siguientes: país, ciudad, tamaño de la ciudad, densidad, zona, y sector. En las variables demográficas se consideran las siguientes: edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, y religión. En las variables psicográficas se consideran las siguientes: clase social, estilo de vida, y personalidad.

Finalmente, dentro de las variables conductuales se consideran las siguientes: ocasiones, beneficios valorados, estatus del usuario, frecuencia de uso, estatus de lealtad, etapa de preparación, y actitud hacia el producto.

Tabla 5: Criterios de segmentación del consumidor

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR			
GEOGRÁFICAS		PSICOGRÁFICAS	
País	Ecuador	Clase social	Clase media (C+)
Ciudad	Quito	Estilo de vida	Agitado
Tamaño de la ciudad	1 619.146 habitantes (Censo 2010) ³⁶	Personalidad	Analizador, pensante, preocupado por su salud, responsable con la naturaleza
Densidad	Urbana		
Zona	Norte		
Sector	La paz		
DEMOGRÁFICAS		CONDUCTUALES	
Edad	De 35 a 60 años	Ocasiones	Ocasión habitual
Género	Femenino, masculino	Beneficios valorados	Ahorro, conveniencia, calidad
Tamaño de la familia	De 3 a 4 miembros	Estatus del usuario	Usuario habitual
Ciclo de vida familiar	Joven, casado, con hijos; Joven, soltero, con hijos; Mayor, casado, con hijos	Frecuencia de uso	Usuario intensivo
Ingreso	De \$6.000 a \$15.000 anual	Estatus de lealtad	Fuerte
Ocupación	Oficinistas	Etapas de preparación	Interesado en mejorar su salud
Educación	Segundo y tercer nivel	Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva
Religión	Cristiana católica		

Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Una vez que se ha determinado los criterios de segmentación del consumidor en base a sus cuatro principales variables (geográfica, demográfica, psicográfica y conductual), se resume el perfil y caracterización del consumidor en el siguiente párrafo:

“Hombres y mujeres oficinistas del sector de la Paz (al Norte urbano de la ciudad de Quito), cuya edad está entre los 35 y 60 años, solteros o casados con hijos, cuyos ingresos anuales están entre \$6.000 a \$15.000, pertenecientes a la clase media; con un estilo de vida agitado, cuya personalidad sea analizadora y consciente de su salud; que tengan el hábito de almorzar en restaurantes y prefieran la comida sana”.

³⁶ INEC. Extraído el 29 de mayo del 2014, desde http://inec.gob.ec/inec/index.php?lang=es&option=com_xmap&Itemid=

2.3. Análisis cualitativo respecto de la aceptación del producto o servicio

Análisis cualitativo:

Para el análisis cualitativo sobre la aceptación del restaurante en el mercado se realizó una entrevista a Lizette Espinosa, quien es empresaria en la cadena de restaurantes “Rincón del Gaucho” donde se elaboran finas carnes y comida saludable. La empresaria tiene 24 años, es Ingeniera Financiera y tiene una experiencia de 3 años en el negocio.

La entrevista fue realizada el día 12 de mayo del año 2014.

Desarrollo de la entrevista:

La entrevista consta de siete preguntas abiertas, mismas que están direccionadas a indagar sobre la experiencia de la entrevistada en un negocio referente a la preparación y venta de comida, además de conocer su opinión sobre tendencias de consumo en este giro de negocio, especialmente a aquella que se refiere a la comida más saludable y orgánica.

A continuación se muestra el desarrollo de la entrevista.

1. ¿Cuál ha sido la historia de su restaurante desde sus inicios?

El restaurante Rincón del Gaucho inició en 1992 donde sus propietarios: Ángel, Bolívar, Oswaldo y Rodrigo, adquieren el local y el nombre a una pareja de argentinos, en la calle Diego de Almagro y Calama, con el fin de continuar con parrilladas y cortes, no cambiaron de nombre y mantuvieron la tradición hasta el día de hoy.

2. ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido que enfrentar el restaurante?

Como todo inicio la incertidumbre de no tener experiencia en este tipo de negocios ni en leyes y reglamentos para negocios.

Con el pasar de los años y con varias experiencias agradables y desagradables hoy en día han logrado salir adelante. Sin embargo los problemas más comunes serían los cambios en normativas y leyes.

3. Según su experiencia, ¿Cuáles son los principales beneficios valorados por sus clientes?

Definitivamente diría que los productos que ofertamos son nuestra fortaleza y diferenciación, cada plato es preparado con estricto cuidado desde la selección de la carne hasta llegar al producto final. Adicional a esto siempre estamos pendientes de que exista un buen servicio y excelente ambiente.

4. ¿En su menú hay alternativas de comida sana? ¿cuáles son los precios promedios de este tipo de platos?

Ya que nuestra especialidad son los cortes cárnicos de por sí estamos hablando de un producto saludable por sus innumerables propiedades vitamínicas, adicional contamos con un buffet de ensaladas y también con parrilladas de vegetales. El costo promedio de nuestra carta es de \$22 incluido impuestos y del buffet de ensaladas es de \$4.

5. Según su criterio, ¿Cuál es el perfil del cliente que elige comer alimentos sanos en su restaurante?

En general la dieta de toda persona saludable debe contar de productos cárnicos, por lo que el perfil de nuestros clientes es de hombres y mujeres de todas las edades.

6. Según su opinión, ¿Cree que la idea de brindar alimentos saludables ha tenido acogida en el mercado quiteño? ¿Por qué?

Hoy en día la clientela en general busca lugares saludables con un menú variado y exquisito. Para la juventud y adultos de la actualidad comer sano no solo es un asunto de verse bien sino de salud y de sentirse bien.

7. Según su criterio, ¿Cree usted que la tendencia futura para este tipo de negocios que ofertan comida sana es próspera? ¿Por qué?

Si, ya que la vida en la actualidad exige un buen estado de salud y esto se lo consigue con una buena alimentación y ejercicio diario. Cada día se encuentran nuevos estudios con nuevas enfermedades y cientos de formas de adquirirlas es por ello que contar con un cuerpo sano extiende la calidad y tiempo de vida. Y ligado a esto la tecnología no deja de informar sobre la buena salud y la forma de prevenir enfermedades.

En base a esto diría que la demanda de comida saludable no es algo del futuro es importante en el presente y lo será aún más en el futuro, así que invertir en la salud es y será un buen negocio.

Análisis de la entrevista:

Según esta joven empresaria, la alimentación es muy importante y va más allá del aspecto físico, ya que va enlazado a la salud. Ella comenta que en su restaurante ofrecen comida sana y que están preocupados por brindar la mejor calidad en miras de lograr el mayor beneficio al cliente. De acuerdo a su experiencia y conocimientos indica que la tendencia de alimentarse adecuadamente no será de un futuro lejano, sino que en el presente ya se está evidenciando las nuevas tendencias alimenticias de consumo que están enfocadas en la salud y nutrición; por lo que finalmente concluye que invertir en este tipo de concepto de negocio es recomendable.

2.4. Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda

Para el análisis cuantitativo de la investigación de mercados se eligió la encuesta como herramienta.

Objetivo de la encuesta: Determinar los hábitos alimenticios de los consumidores durante su jornada laboral, y su nivel de aceptación del restaurante.

Determinación de la población:

La población del segmento de mercado es igual a la población de la ciudad de Quito (1'619 146 habitantes) por el porcentaje de población urbana (99,3%), por el porcentaje de población de clase media (22,8%), por el porcentaje de población entre 35 y 60 años (27,23%), por el porcentaje de oficinistas (60,7%), por el porcentaje de población que trabaja en el sector La Paz (1%).

Población del segmento de mercado

$$= 1'619\ 146 \times 0,993 \times 0,228 \times 0,2723 \times 0,607 \times 0,01 = 606 \text{ personas}$$

Cálculo del tamaño de la muestra:

La fórmula aplicada para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \delta^2 \cdot N}{Z^2 \cdot \delta^2 + e^2 \cdot N}$$

Donde:

S= Máxima varianza 0.5

n = tamaño de la muestra

N = Población

Z = Valor del nivel de confianza

e = error que se escoge

Valores de Z

90% de confianza Z=1.68

95% de confianza Z=1.96

97% de confianza Z=2.17

99% de confianza Z=2.57

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5^2 \times 606}{1,96^2 \times 0,5^2 + 0,05^2 \times 606} = 235$$

Aplicando la fórmula, el tamaño de la muestra es de 235 encuestas.

Cuestionario de preguntas:

El cuestionario de preguntas que se realizó a la muestra está enfocado en determinar las características, gustos y preferencias en cuanto a los hábitos alimenticios de los encuestados. De esta manera, el formato del cuestionario de preguntas aplicado en la encuesta se muestra a continuación.

INFORMACIÓN GENERAL

Edad: años

Género:

<input type="checkbox"/>	Femenino
--------------------------	----------

<input type="checkbox"/>	Masculino
--------------------------	-----------

Ocupación:

<input type="checkbox"/>	Empleado empresa pública
<input type="checkbox"/>	Empleado empresa privada
<input type="checkbox"/>	Empresario (dueño de negocio propio)
<input type="checkbox"/>	Estudiante sin trabajo

<input type="checkbox"/>	Ama de casa
<input type="checkbox"/>	Pasante
<input type="checkbox"/>	Desempleado

Educación:

<input type="checkbox"/>	Primaria
<input type="checkbox"/>	Secundaria

<input type="checkbox"/>	Superior
<input type="checkbox"/>	Posgrado

Ciclo de vida familiar:

<input type="checkbox"/>	Soltero sin hijos
<input type="checkbox"/>	Soltero con hijos
<input type="checkbox"/>	Divorciado- separado

<input type="checkbox"/>	Casado sin hijos
<input type="checkbox"/>	Casado con hijos
<input type="checkbox"/>	Viudo

PREGUNTAS

1. **En la hora de almuerzo, usted normalmente:**

<input type="checkbox"/>	Lleva comida y calienta en microondas
<input type="checkbox"/>	Va a comer a su casa
<input type="checkbox"/>	Pide un almuerzo en el restaurante

<input type="checkbox"/>	Come snacks
<input type="checkbox"/>	Pide el menú (platos a la carta)
<input type="checkbox"/>	No come

2. **¿Cuántas veces a la semana almuerza en restaurantes o salones de comida, aproximadamente?**

<input type="checkbox"/>	Una vez
<input type="checkbox"/>	2-3 veces
<input type="checkbox"/>	4-5 veces

<input type="checkbox"/>	6-7 veces
<input type="checkbox"/>	Ninguna

3. **¿Cuál es su horario de almuerzo? (Señale el círculo que marque la hora de inicio y la hora de fin)**

11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

4. **¿Considera que su alimentación es importante?**

<input type="checkbox"/>	Si
--------------------------	----

<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----

5. **Considera que su alimentación actual es:**

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Mala
<input type="checkbox"/>	Pésima

6. **Respecto a su salud, actualmente ¿cuál/cuáles de las siguientes enfermedades padece?**

<input type="checkbox"/>	Anemia
<input type="checkbox"/>	Gastritis
<input type="checkbox"/>	Colesterol alto
<input type="checkbox"/>	Obesidad
<input type="checkbox"/>	Diabetes

<input type="checkbox"/>	Hipertensión
<input type="checkbox"/>	Hígado graso
<input type="checkbox"/>	Colitis
<input type="checkbox"/>	Ninguna
<input type="checkbox"/>	Otra

7. **¿Ha tenido problemas de salud por la ingesta de alimentos altos en grasa y condimentos?**

<input type="checkbox"/>	Si
--------------------------	----

<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----

8. **Considera que la oferta de los restaurantes cercanos a su trabajo es:**

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo
<input type="checkbox"/>	Muy malo
<input type="checkbox"/>	Pésimo
<input type="checkbox"/>	No sabe

9. **¿Cuánto paga por un almuerzo común actualmente?**

<input type="checkbox"/>	\$2,00
<input type="checkbox"/>	\$2,25
<input type="checkbox"/>	\$2,50
<input type="checkbox"/>	\$2,75
<input type="checkbox"/>	\$3,00

<input type="checkbox"/>	\$3,25
<input type="checkbox"/>	\$3,50
<input type="checkbox"/>	Más de \$3,50
<input type="checkbox"/>	Otro valor.....

10. **¿Considera que el precio que usted normalmente paga por un almuerzo es justo en relación a la calidad recibida?**

<input type="checkbox"/>	Si
--------------------------	----

<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----

¿Por qué?.....

11. ¿Cambiaría el lugar donde come actualmente por un restaurante de comida sana y casera?

<input type="checkbox"/>	Si
--------------------------	----

<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----

12. Estaría dispuesto a pagar diariamente \$3 por un almuerzo sano, nutritivo y variado.

<input type="checkbox"/>	Si
--------------------------	----

<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----

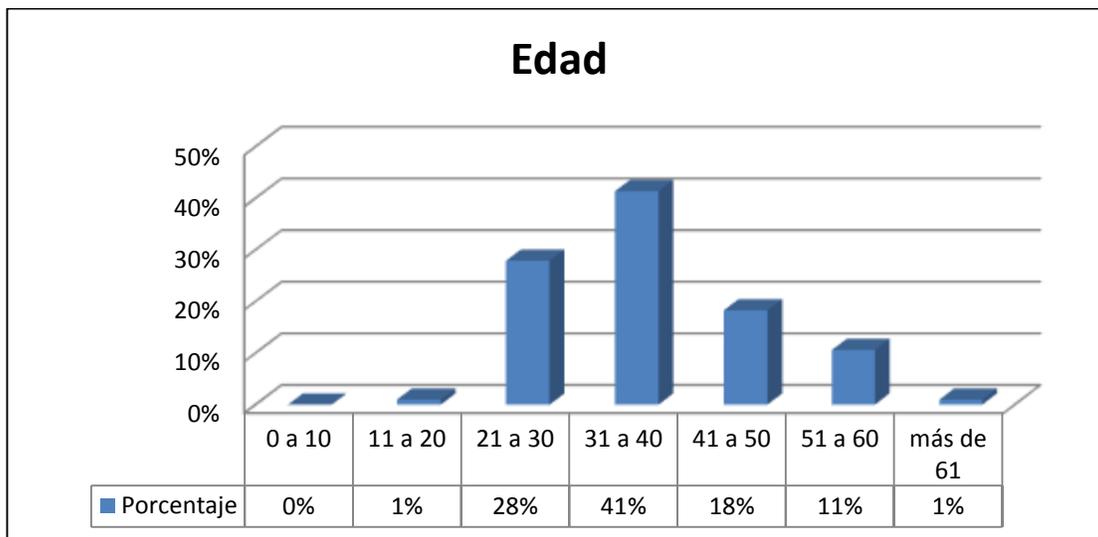
13. Sus ingresos mensuales actualmente están:

<input type="checkbox"/>	Entre salario básico - \$500
<input type="checkbox"/>	\$ 501 - \$ 750
<input type="checkbox"/>	\$ 751 - \$1000
<input type="checkbox"/>	\$1001 - \$1250

<input type="checkbox"/>	\$1251 - \$1500
<input type="checkbox"/>	\$1501 - \$1750
<input type="checkbox"/>	\$1751 - \$2000
<input type="checkbox"/>	Más de \$2000

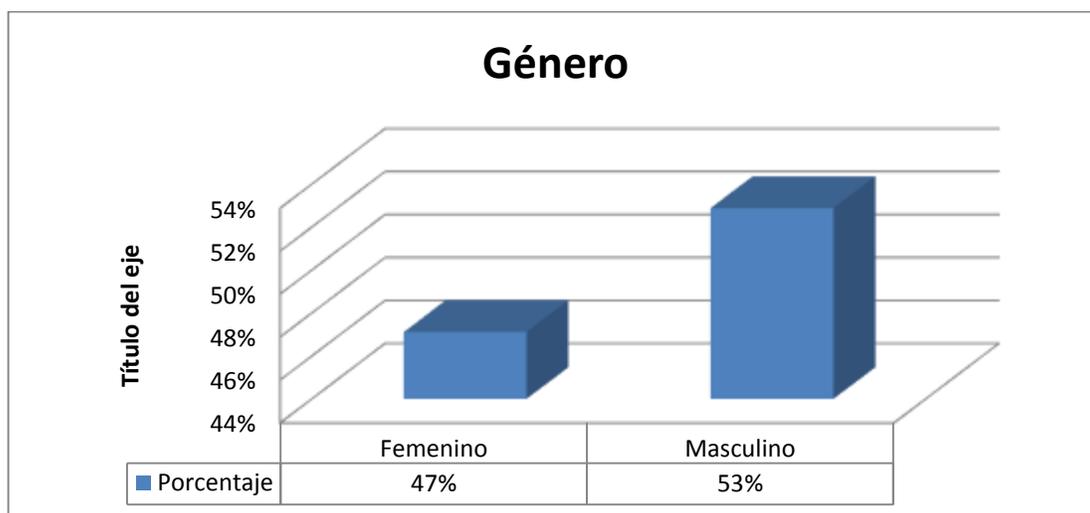
Análisis de los resultados:

Edad



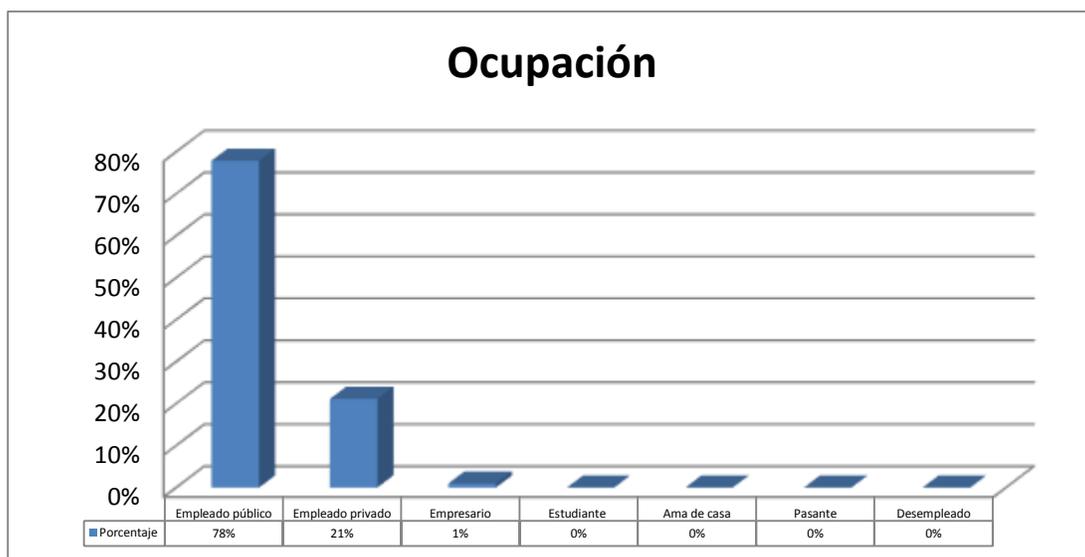
Interpretación: Se evidencia la prevalencia de personas en el rango de edad entre los 21 a 50 años, ya que agrupan al 87% del total de los encuestados, lo cual demuestra que el sector donde se desarrolló la encuesta es altamente concentrado por personas en edad de pertenecer a la población económicamente activa, y esto es lógico por ser un sector con gran afluencia de edificios de oficinas y trabajadores.

Género



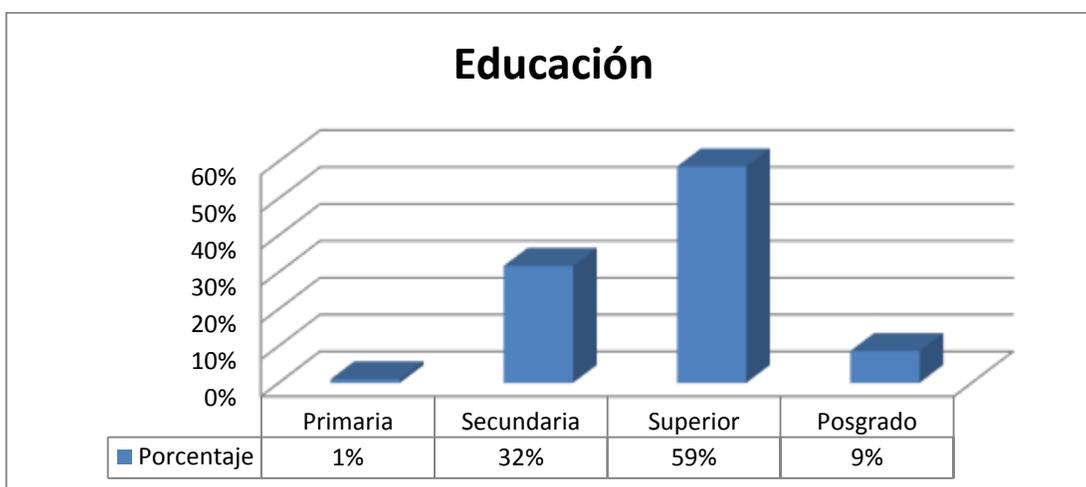
Interpretación: El 47% de los encuestados fueron mujeres y el 53% fueron hombres, por lo que se evidencia que el género masculino predomina en cantidad con relación al género femenino, y esto se podría justificar porque el sector es altamente concentrado por empresas enfocadas a áreas técnicas, y por ende existen más hombres que mujeres.

Ocupación



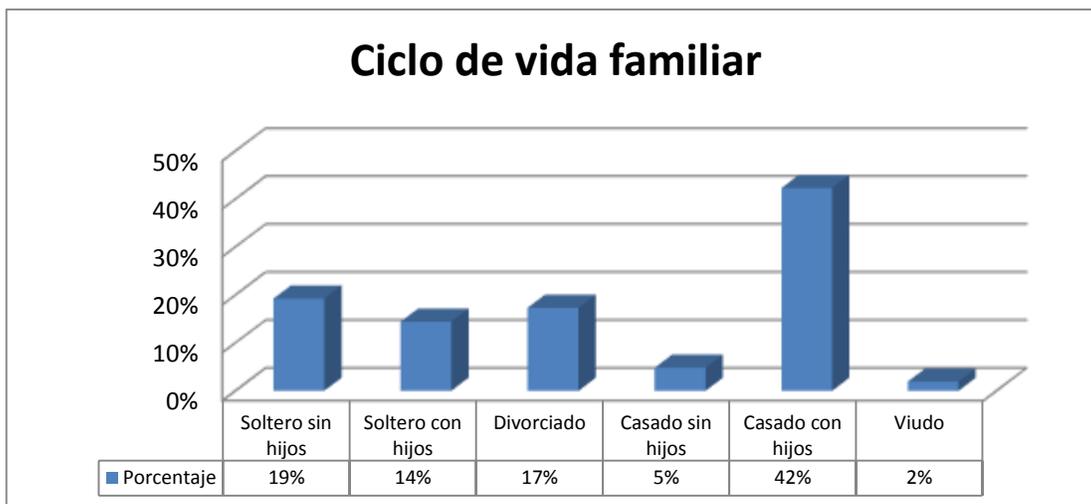
Interpretación: Del total de encuestados, el 78% fueron empleados públicos, el 21% fueron empleados del sector privado, y el 1% restante fueron empresarios; lo que claramente evidencia que en este sector existen más empresas públicas que privadas, como por ejemplo: Petroamazonas, IECE, Senescyt, etc., y no es un sector donde prevalecen los locales comerciales pequeños sino más bien empresas grandes en número de empleados. No se encuestó a ningún estudiante, ama de casa, pasante o desempleado, porque este sector es mayormente concurrido por trabajadores.

Educación



Interpretación: El nivel de educación del 59% de los encuestados era de tercer nivel, lo que significa que la mayoría eran personas que trabajan en alguna de las empresas del sector ocupando puestos que exigen preparación educativa, por lo que se demuestra que al ser gente estudiada con buenos puestos laborales, su capacidad de compra es mayor.

Ciclo de vida familiar



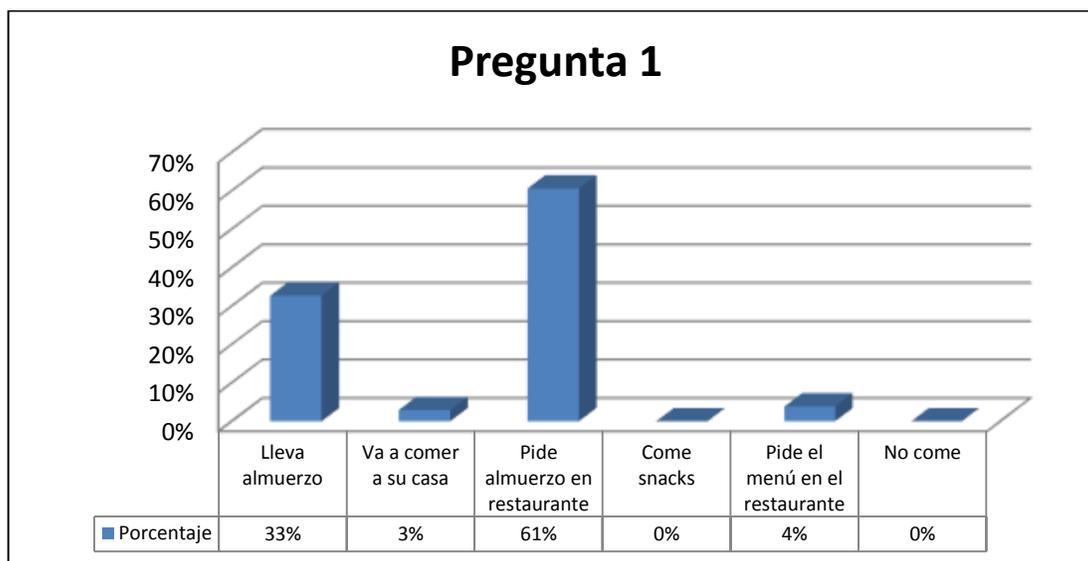
Interpretación: Del total de los encuestados, el 42% eran casados con hijos, lo que representa el mayor porcentaje y evidencia que en el sector los trabajadores en su mayoría son personas ocupadas y con poca disponibilidad de tiempo como para recurrir a preparar sus propios alimentos. Le sigue en porcentaje la categoría de los solteros sin hijos, con un 19%, quienes generalmente son personas que cuidan su figura y están más enterados de las nuevas tendencias.

Pregunta 1

En la hora de almuerzo, usted normalmente:

Lleva comida y calienta en microondas
Va a comer a su casa
Pide un almuerzo en el restaurante

Come snacks
Pide el menú (platos a la carta)
No come



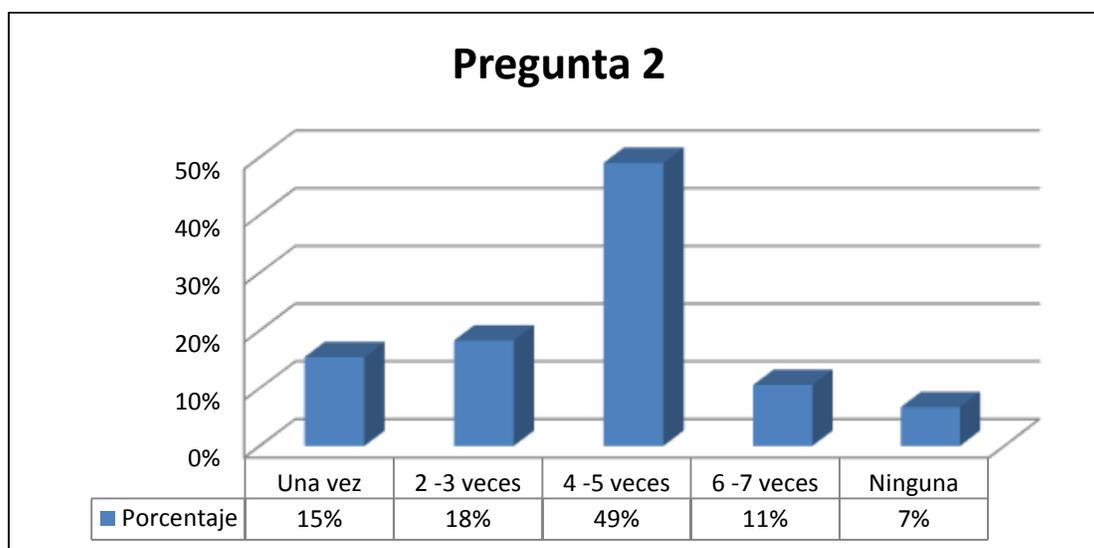
Interpretación: El 61% de los encuestados, es decir la mayoría, normalmente pide un almuerzo en el restaurante, lo que significa que al ser trabajadores y no tener mucho tiempo para llevar su propio almuerzo, tienen que recurrir a restaurantes aledaños para alimentarse; por lo que esto demuestra el gran potencial de demanda que existe para este tipo de negocios de comida.

Pregunta 2

¿Cuántas veces a la semana almuerza en restaurantes o salones de comida, aproximadamente?

Una vez
2-3 veces
4-5 veces

6-7 veces
Ninguna

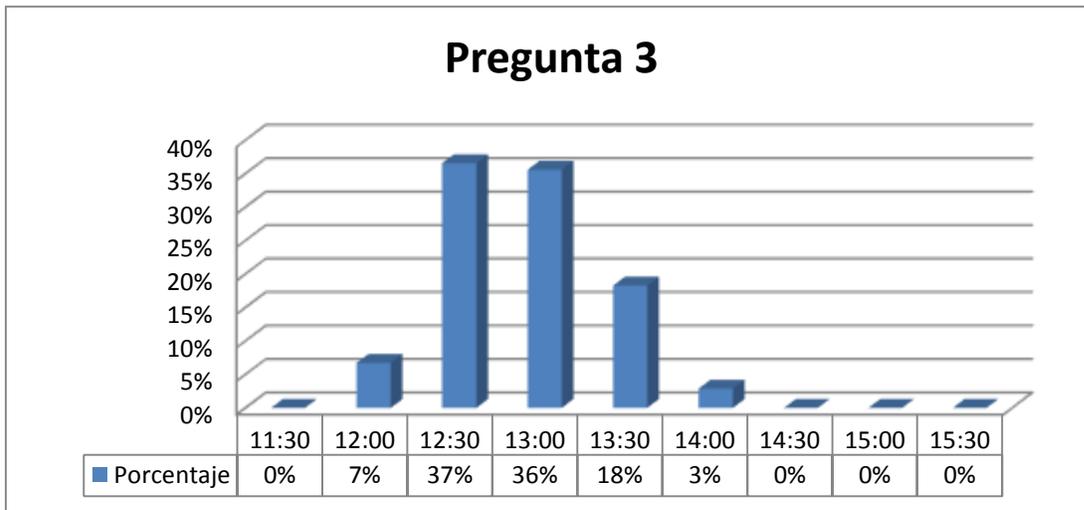


Interpretación: Del total de los encuestados, el 49% almuerza en restaurantes o salones de comida de 4 a 5 veces a la semana, lo que evidencia que casi la mitad almuerza en restaurantes de lunes a viernes; a este grupo de personas le siguen quienes almuerzan en restaurantes de 2 a 3 veces a la semana, lo cual también es positivo para los negocios de comida ya que estas personas al notar una excelente oferta pueden llegar a convertirse en clientes fijos también. Cabe señalar que tan solo el 7% generalmente no va a almorzar a restaurantes.

Pregunta 3

¿Cuál es su horario de almuerzo? (Señale el círculo que marque la hora de inicio y la hora de fin)

11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30
○	○	○	○	○	○	○	○	○

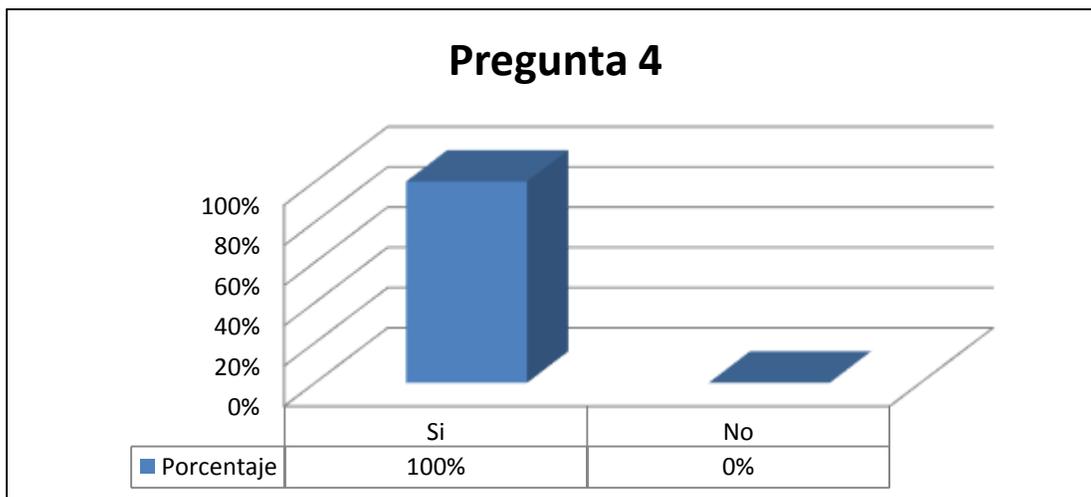


Interpretación: Del total de los encuestados, el 91% agrupa a quienes almuerzan a partir de las 12:30, 13:00 o desde las 13:30, lo que significa que los restaurantes deben estar preparados para recibir a la mayor cantidad de comensales desde las 12:30; y la atención a la mayor cantidad de clientes podría extenderse hasta aproximadamente las 14:30.

Pregunta 4

¿Considera que su alimentación es importante?

Si	No
----	----

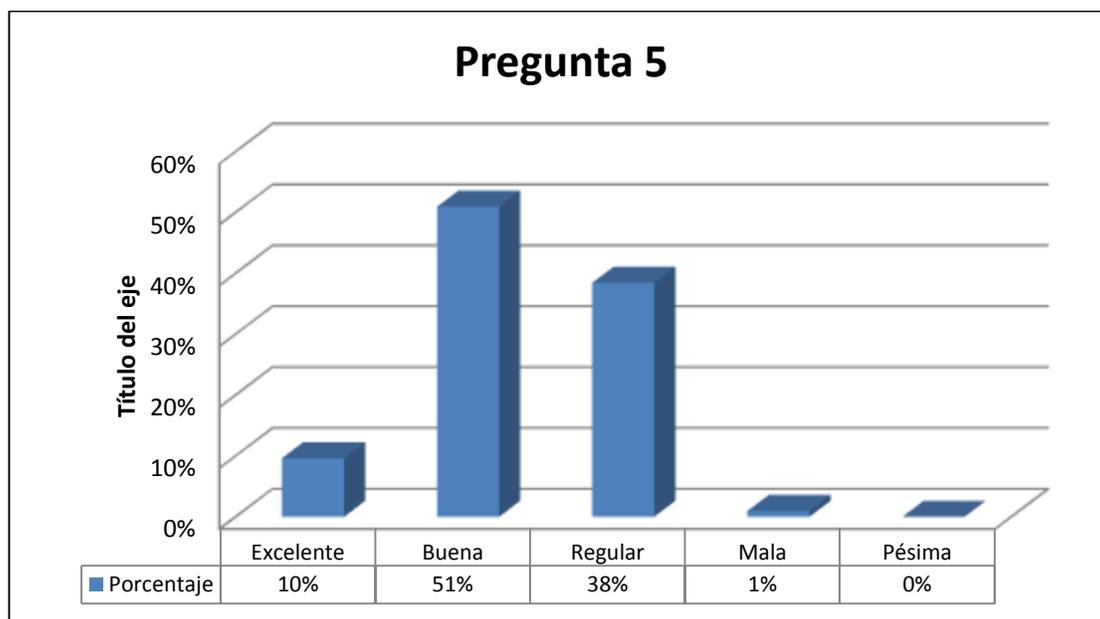


Interpretación: La totalidad de los encuestados considera que su alimentación es importante, lo que demuestra que se trata de personas que tendrían una significativa tendencia a elegir ofertas de comida que sean altamente nutritivas, frescas y saludables; lo cual representa una oportunidad para aquellos negocios que están enfocados a ofertar alimentos que aseguren una buena salud y estilo de vida para sus consumidores.

Pregunta 5

Considera que su alimentación actual es:

	Excelente
	Buena
	Regular
	Mala
	Pésima



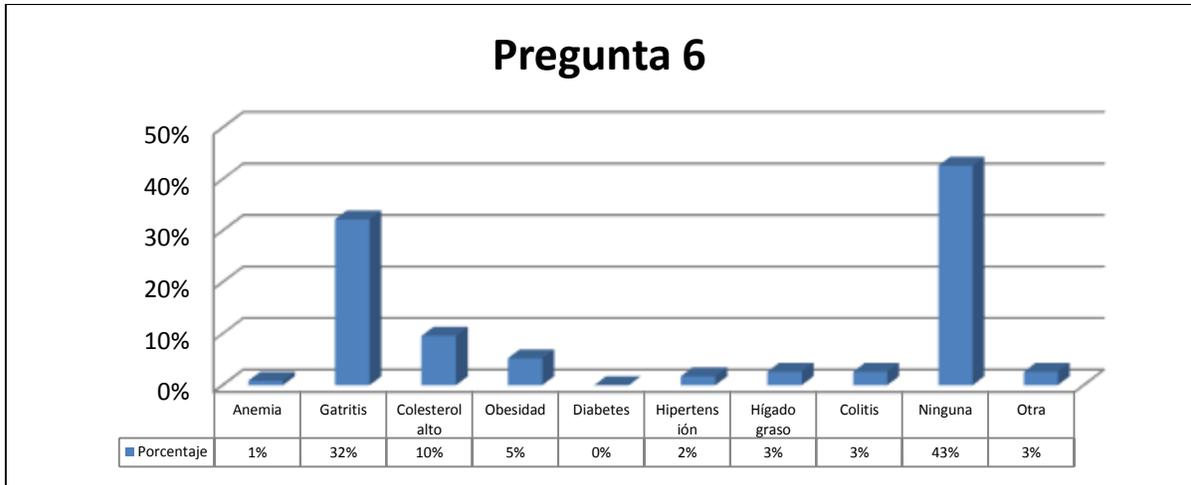
Interpretación: Del total de los encuestados, el 89% agrupa a quienes consideran que su alimentación es entre buena y regular; lo cual permite demostrar que la mayoría de estas personas no están totalmente satisfechas con los alimentos que consumen diariamente, y debido a que consideran que su alimentación es importante, tendrían una alta disposición a optar por acudir a comer a alternativas que les brinden una mayor seguridad de que están cuidando su salud y nutrición.

Pregunta 6

Respecto a su salud, actualmente ¿cuál/cuáles de las siguientes enfermedades padece?

	Anemia
	Gastritis
	Colesterol alto
	Obesidad
	Diabetes

	Hipertensión
	Hígado graso
	Colitis
	Ninguna
	Otra

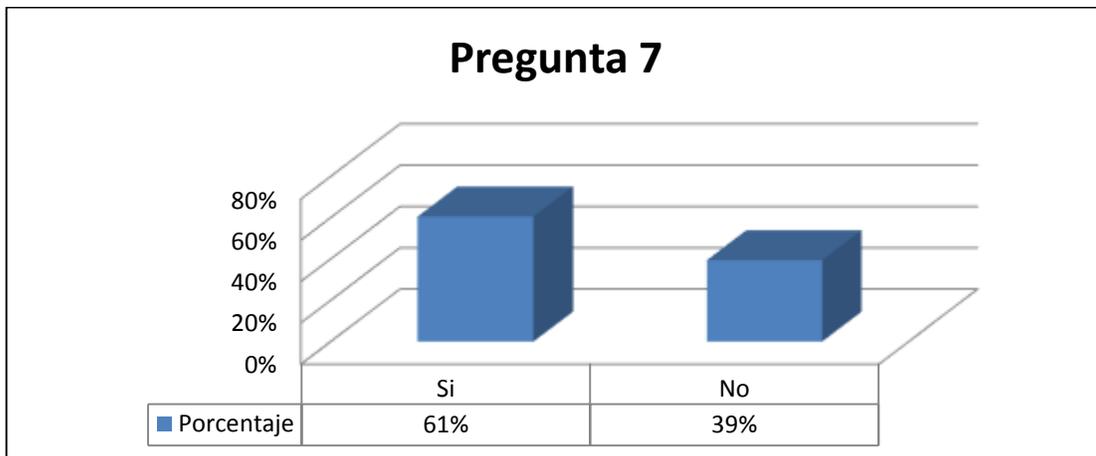


Interpretación: El 43% de los encuestados no padece enfermedad alguna, el 32% padecen gastritis, el 10% colesterol alto, el 5% obesidad, el 3% hígado graso, el 3% colitis, el 2% hipertensión, el 1% anemia, y el 3% otras enfermedades como: estrés, hipotiroidismo y hernia discal. Estas cifras muestran que la enfermedad con mayor prevalencia es la gastritis, misma que generalmente es producida por los malos hábitos alimenticios; es así que para este grupo de personas una alternativa más sana podría ser su mejor elección a la hora de decidir en qué lugar comer.

Pregunta 7

¿Ha tenido problemas de salud por la ingesta de alimentos altos en grasa y condimentos?

Si	No
----	----

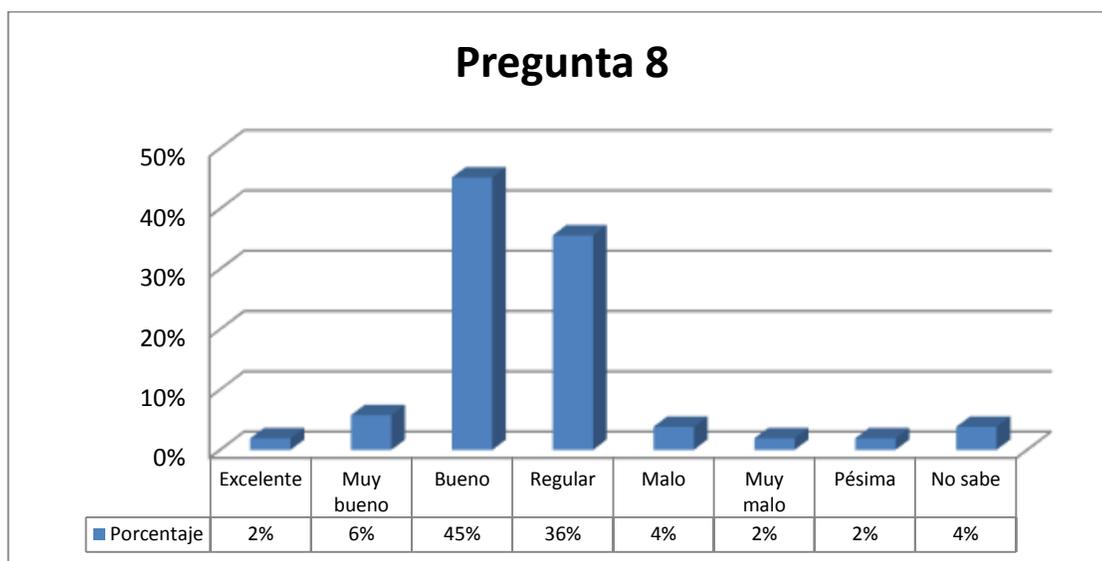


Interpretación: Del total de los encuestados, el 61% ha tenido problemas de salud por la ingesta de alimentos altos en grasa y condimentos, es decir la mayoría ha sufrido debido a comida poco saludable que generalmente es ofertada en restaurantes o salones de comida; y en vista de esto, mucha gente ha padecido enfermedades debido a una mala alimentación.

Pregunta 8

Considera que la oferta de los restaurantes cercanos a su trabajo es:

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo
Muy malo
Pésimo
No sabe



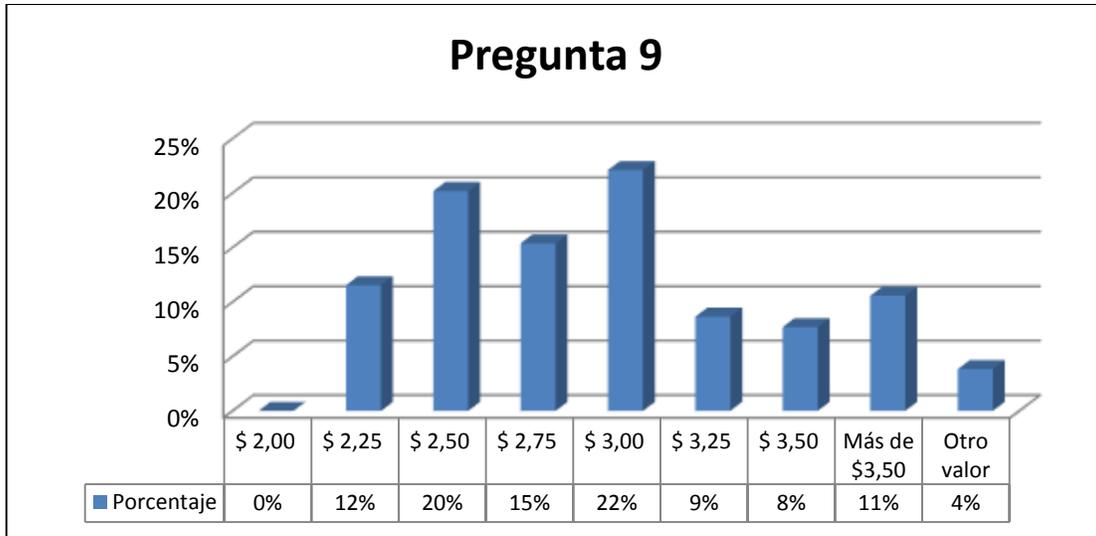
Interpretación: Del total de los encuestados, el 81% agrupa a quienes consideran que la oferta de los restaurantes cercanos a su trabajo es entre buena y regular; lo cual demuestra que la oferta de comida en el sector es aceptada por los comensales pero no están totalmente satisfechos con la misma; ya que solamente el 2% está totalmente satisfecho con la comida que compra en los restaurantes aledaños a su lugar de trabajo.

Pregunta 9

¿Cuánto paga por un almuerzo común actualmente?

\$2,00
\$2,25
\$2,50
\$2,75
\$3,00

\$3,25
\$3,50
Más de \$3,50
Otro valor.....



Interpretación: El mayor porcentaje de los encuestados, con un 22%, indica que el precio que paga comúnmente por un almuerzo es de \$3,00; le sigue un 20% de quienes indican que pagan \$2,50, y un 15% afirma que paga \$2,75. Lo que significa que en promedio la mayoría paga entre \$2,50 a \$3,00 por un almuerzo común. Este dato es importante a la hora de establecer un precio para basarse en lo que los oferentes actuales han establecido en el mercado y para determinar la disponibilidad a pagar de las personas de este sector.

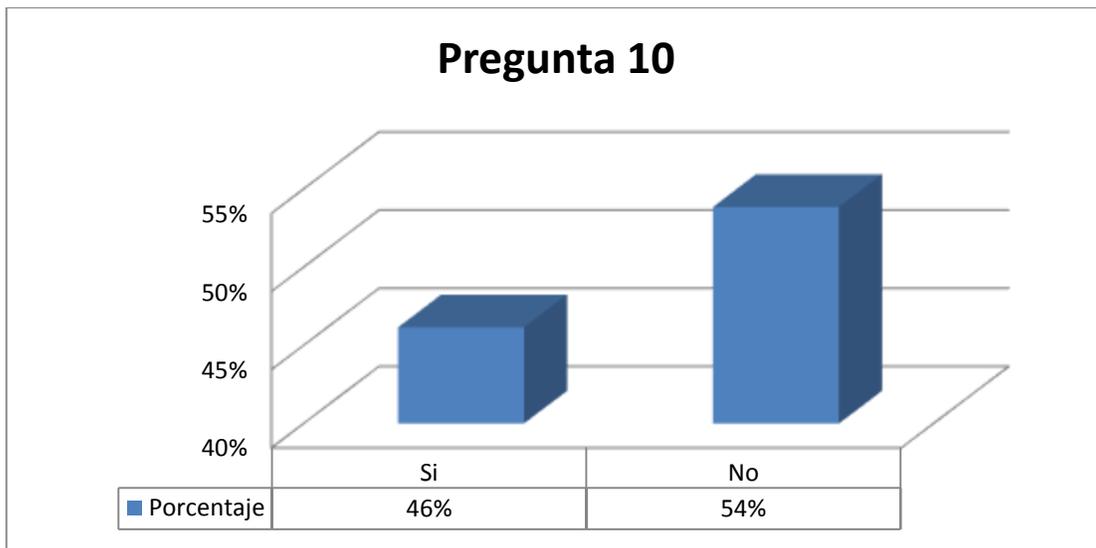
Pregunta 10

¿Considera que el precio que usted normalmente paga por un almuerzo es justo en relación a la calidad recibida?

 Si

 No

¿Por qué?.....

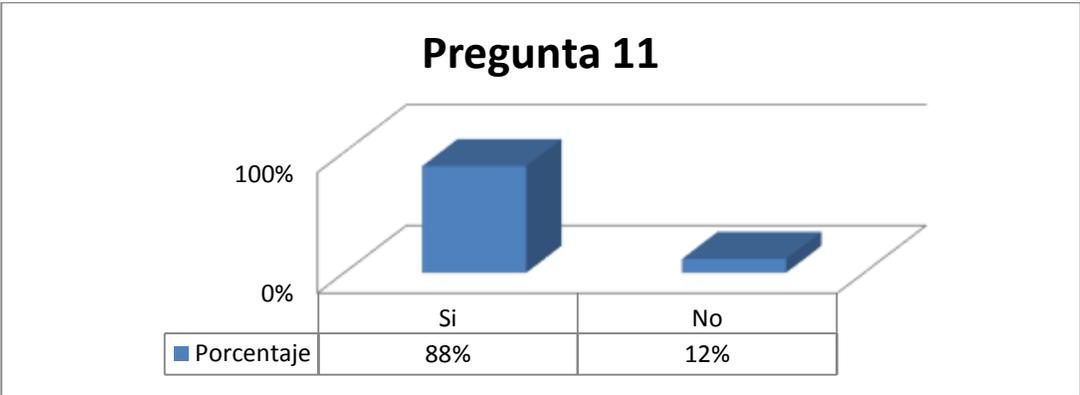


Interpretación: El 54% de los encuestados considera que el precio que paga normalmente por un almuerzo no es justo en relación a la calidad recibida; lo que significa que la mayoría no está satisfecha con la comida que recibe por el precio pagado; debido a esto existe demanda insatisfecha la cual se podría aprovechar con una alternativa que ofrezca alimentos saludables a un precio justo.

Pregunta 11

¿Cambiaría el lugar donde come actualmente por un restaurante de comida sana y casera?

Si	No
----	----

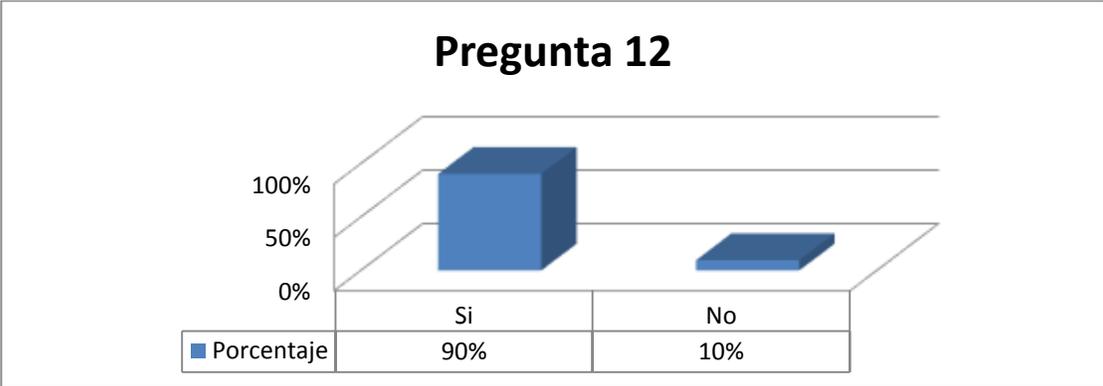


Interpretación: Del total de los encuestados el 88% cambiaría el lugar donde almuerza actualmente por un restaurante de comida sana y casera; lo cual demuestra la intención de compra de un gran porcentaje que estaría dispuesto a preferir una opción que ofrezca comida más saludable.

Pregunta 12

Estaría dispuesto a pagar diariamente \$3 por un almuerzo sano, nutritivo y variado.

Si	No
----	----

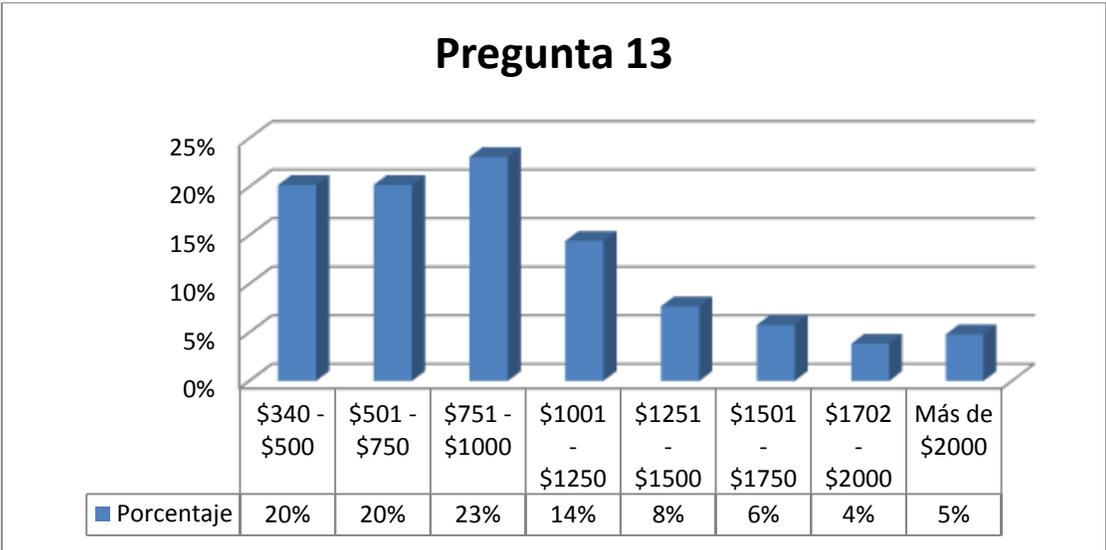


Interpretación: El 90% de los encuestados estaría dispuesto a pagar diariamente \$3,00 por un almuerzo sano, nutritivo y variado; lo cual indica su disposición de compra de un almuerzo saludable por ese precio; es decir un gran porcentaje tuvo aceptación por el precio propuesto frente a una opción de almuerzo que asegura una mejor salud y nutrición. Es así que, para el establecimiento del precio, es fundamental investigar sobre la disposición de compra del mercado al cual se está apuntando con el proyecto de negocio planteado.

Pregunta 13

Sus ingresos mensuales actualmente están:

Entre salario básico - \$500	\$1251 - \$1500
\$ 501 - \$ 750	\$1501 - \$1750
\$ 751 - \$1000	\$1751 - \$2000
\$1001 - \$1250	Más de \$2000



Interpretación: Del total de los encuestados, el mayor porcentaje (con un 23%) se ubica dentro de los ingresos entre \$751 a \$1000, seguido de quienes perciben al mes ingresos de \$501 a \$750, con un 20%; lo que implica que su capacidad de compra es suficiente como para acudir a comer a restaurantes de manera diaria y pagar \$3,00 por un almuerzo, ya que este valor no es alto y está al alcance de la mayoría de las personas de este sector.

Proyección estimada de la demanda

Una vez analizado el segmento de mercado de forma cuantitativa, se estima que del total de las 606 personas el 88% sean consumidores potenciales debido a que están dispuestos a cambiar el lugar donde almuerzan actualmente por un restaurante de comida sana y a la vez están dispuestos a pagar diariamente \$3 por un almuerzo sano, nutritivo y variado, como se

muestra en la Tabla 6. Por lo que, se estima que la demanda de los almuerzos sea de aproximadamente 533 personas.

Tabla 6: Tabla de contingencia de preguntas 11 y 12 de la encuesta

		12. Estaría dispuesto a pagar diariamente \$3 por un almuerzo sano, nutritivo y variado.		TOTAL
		SI	NO	
11. ¿Cambiaría el lugar donde come actualmente por un restaurante de comida sana y casera?	SI	207	0	207
	NO	5	23	28
TOTAL		212	23	235

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Si bien la oferta del restaurante se enfoca en los almuerzos (menú del día) también se venderá una gran variedad de ensaladas y bebidas como jugos naturales y batidos. Así, considerando que del total de personas que son parte de la demanda de almuerzos únicamente la cuarta parte sean consumidores de estas ensaladas y bebidas; se tiene que aproximadamente 130 personas serían parte de la demanda de estos alimentos del menú.

Curva de la demanda:

Previo a la aplicación de la encuesta, se realizó un sondeo básico para determinar el precio que el segmento de mercado está dispuesto a pagar por un almuerzo. Por lo que, se dividió al segmento en dos grupos y a cada grupo se le preguntó sobre su disposición a pagar un precio de \$2,50 (en uno de los grupos), y un precio de \$3 (en el otro grupo). De esta manera, se obtuvieron los resultados que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7: Resultados del sondeo inicial del precio

Respuestas	Precios	
	\$2,50	\$3
Si	95%	90%
No	5%	10%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Las respuestas afirmativas resumidas en la Tabla 8 indican que el 95% de las personas a las que se les preguntó sobre su disposición a pagar un precio de \$2,50 dijeron que si; y el 90% de las personas a las que se les preguntó sobre su disposición a pagar un precio de \$3

dijeron que si; lo cual multiplicado por la población genera un total de 576 respuestas afirmativas en el caso del precio de \$2,50, y 545 respuestas afirmativas en el caso del precio de \$3,00.

Tabla 8: Respuestas positivas para cada precio dado

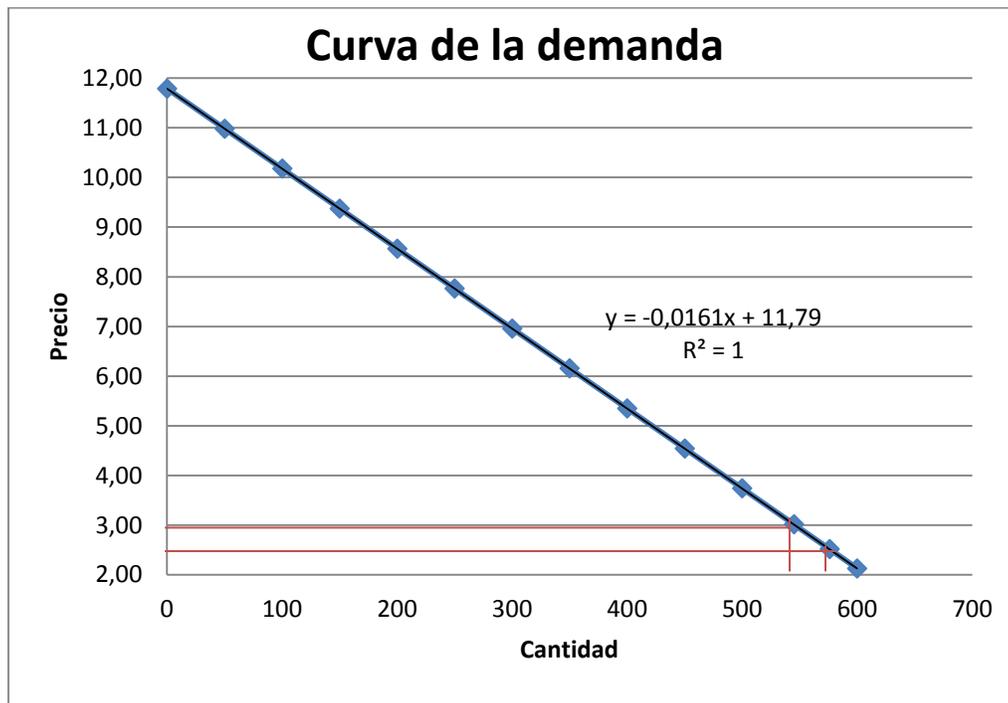
Precio	Cantidad demandada
\$ 2,50	606 x 95% = 576
\$ 3,00	606 x 90% = 545

Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Con la información anterior se realiza la curva de la demanda, misma que se muestra en la Ilustración 7.

Ilustración 7. Curva de la demanda



Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

La función de la curva es:

$$\text{Precio} = -0,0161 (\text{Cantidad}) + 11,79$$

Donde la pendiente es -0,00161 y el valor que cruza con el eje de las “y” es 11,79.

Aplicando la fórmula de la elasticidad precio de la demanda, se tiene lo siguiente:

$$e = \frac{\frac{\Delta q}{q}}{\frac{\Delta p}{p}} \gg e = \frac{\Delta q}{\Delta p} \times \frac{p}{q}$$

$$e = \frac{\frac{(545 - 576)}{(545 + 576)/2}}{\frac{(2,50 - 3,00)}{(2,50 + 3,00)/2}} = 0,30$$

Por lo que, esta curva de la demanda es inelástica; es decir una variación determinada en el precio genera una variación menor en la cantidad demandada.

2.5. Cálculo estimado de ventas. Flujo de ingresos proyectados

Debido a nuestra capacidad instalada, de las 533 personas que son la demanda estimada que se prevé tener para los almuerzos, solamente se podría satisfacer a la mitad, es decir a 267 personas al día; de las cuales se prevé que 240 personas almuercen dentro del restaurante (cantidad fija máxima); y el restante, es decir 27 personas, soliciten almuerzos a domicilio (cantidad variable en crecimiento). Por lo que, considerando un precio de \$3,00 por almuerzo, el flujo de ingresos proyectados para el primer año, en cuanto a la venta de almuerzos, se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9: Ingresos proyectados por la venta de almuerzos

Venta diaria (unidades)	267
Precio por unidad	\$3,00
Ingresos diarios	\$801
Número de días de venta al año	252
Venta anual (unidades)	67.284
Ingresos anuales	\$201.852

Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Considerando una demanda de 130 personas en el caso de las ensaladas y bebidas (de las cuales 80 son ensaladas, 30 son jugos naturales y 20 son batidos de frutas), se prevé para el primer año tener el flujo de ingresos que se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10: Ingresos proyectados por la venta de ensaladas y bebidas

Ensaladas		Jugos naturales		Batidos de frutas	
Venta diaria (unidades)	80	Venta diaria (unidades)	30	Venta diaria (unidades)	20
Precio promedio por unidad	\$2,99	Precio promedio por unidad	\$0,75	Precio promedio por unidad	\$1,25
Ingresos diarios	\$239,20	Ingresos diarios	\$22,50	Ingresos diarios	\$25
Número de días de venta al año	252	Número de días de venta al año	252	Número de días de venta al año	252
Venta anual (unidades)	20.160	Venta anual (unidades)	7.560	Venta anual (unidades)	5.040
Ingresos anuales	\$60.278,40	Ingresos anuales	\$5.670	Ingresos anuales	\$6.300

Fuente: Propia**Elaborado por:** Joselin Villavicencio

Para proyectar los ingresos para los cinco años siguientes se ha tomado en consideración la tasa promedio de crecimiento del rango de edad de la población del cantón Quito que pertenece al segmento de mercado definido. Así, según los datos de proyecciones y estudios demográficos elaborados por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) los cuales se basan en información del INEC, se tiene los datos que se muestran a continuación en la Tabla 11. Proyección de crecimiento del rango de edad (35-60 años) en Quito

Tabla 11: Proyección de crecimiento del rango de edad (35-60 años) en Quito

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Población rango de edad (35 - 60 años)	711.515	732.458	753.257	773.831	794.100	814.028
Población del cantón Quito total	2'505.344	2'551.721	2'597.989	2'644.145	2'690.150	2'735.987
Porcentaje	28,4%	28,7%	28,9%	29,3%	29,5%	29,8%
Tasa de crecimiento porcentual	-	0,3%	0,2%	0,4%	0,2%	0,3%

Fuente: propia**Elaborado por:** Joselin Villavicencio

Por lo que, tomando las tasas de crecimiento porcentual del cuadro anterior como base para determinar el crecimiento de las ventas para cada uno de los siguientes cinco años, y considerando a su vez una tasa de inflación anual del 3,41% como base para el crecimiento de los precios de venta; se ha proyectado el siguiente flujo de ingresos por la venta de almuerzos, ensaladas, y bebidas, lo cual se muestra en las Tablas 12 y 13.

Tabla 12: Ventas proyectadas totales para los cinco primeros años (en términos de unidades)

Productos / Años	0	1	2	3	4	5
Almuerzos		67.284	67.486	67.621	67.891	68.027
Ensaladas		20.160	20.220	20.261	20.342	20.383
Jugos y batidos de frutas		12.600	12.638	12.663	12.714	12.739
2.2 Precios por Producto						
Precios	\$					
Almuerzos		3,00				
Ensaladas		2,99				
Jugos y batidos de frutas		0,95				

Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Tabla 13: Ingresos proyectados totales en dólares (\$) para los primeros cinco años

Productos/ Años	Precio	1	2	3	4	5
Almuerzos	3,00	208.735,15	216.500,58	224.331,02	232.908,63	241.332,51
Ensaladas	2,99	62.333,89	64.652,86	66.991,24	69.552,74	72.068,34
Jugos y batidos de frutas	0,95	12.378,18	12.838,67	13.303,03	13.811,69	14.311,23
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Ingresos		283.447,22	293.992,11	304.625,28	316.273,05	327.712,08

Nota: Incluye la inflación anual

Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

CAPÍTULO III. Plan de Marketing

3.1. Establecimiento de objetivos

- Determinar la estrategia de marketing mix más óptima para crear valor al cliente y lograr las ventas proyectadas.
- Definir una estrategia de penetración de mercado dentro del segmento indicado, y proyectar una expansión del negocio mediante la modalidad de franquicia.
- Posicionar la marca en el mercado generando una imagen y reconocimiento positivo.

3.2. Criterios de marketing digital aplicado al negocio

Antes de definir la estrategia de marketing digital, cabe mencionar que el segmento de mercado al cual va dirigido el negocio hace uso diario de dispositivos digitales como computadoras, celulares, tablets, etc. y además está frecuentemente conectado al Internet; por lo que se puede dar un uso efectivo de las nuevas tecnologías con el fin de satisfacer mejor al mercado.

Página web

Dentro de la estrategia digital que se aplicará, se planea la creación de una página web, misma que debe ser dinámica, interactiva, innovadora, de fácil entendimiento, y muy completa. Este portal web será dinámico porque la información se actualizará periódicamente y sus imágenes también; será interactivo porque habrá una opción en la que los usuarios de la página web podrán votar por dos opciones de tres sugeridas para el menú del día, además de que pueden publicar sus sugerencias y comentarios; será innovadora porque se incluirán nuevos consejos de salud y nutrición; será de fácil entendimiento porque la información estará organizada de forma lógica y el usuario no tendrá dificultades para acceder a los datos buscados; y será muy completa porque la página web contará con información relevante de la empresa como su historia, misión, visión, marca, oferta gastronómica detallada; además de información nutricional, información de contacto para todos los locales de servicio pertenecientes a la franquicia, y sus respectivos menús del día. Adicionalmente en este portal web se solicitará que los usuarios interesados tengan una cuenta, con el fin de que puedan participar de la votación del menú del día, y estén al tanto de noticias nutricionales, recetas saludables, y plantas recomendadas para sembrar en huertas caseras.

En esta página web también se contará con una opción, aplicable a los usuarios que tengan cuenta, para que realicen pedidos a domicilio con solo dar un clic en la pestaña de compra del local de servicio que elijan. Esta opción estará abierta de lunes a viernes de 12:30 am hasta

18:00 pm. Luego de hacer el pedido, se hará una confirmación inmediata sobre si hay o no lo solicitado en “stock”. El único requisito para disponer de esta opción de servicio a domicilio es que el cliente solicite como mínimo \$15 en cualquiera de los productos ofertados, y se le cobrará un recargo por dicho servicio correspondiente al 10% del valor facturado.

Redes sociales

En la época actual es muy común que la gente tenga una cuenta en alguna de las redes sociales que son predominantes como Facebook y Twitter; por lo que, se planea tener participación en ambas redes sociales, en las que se mostrará un hipervínculo que lleve directamente al usuario a la página web de la empresa. Tanto en Facebook como en Twitter se presentará información sobre la oferta gastronómica del negocio, y se dará a conocer el menú del día a las 10:00 am de todos los días; además se publicarán datos sobre nutrición, y salud.

Correo electrónico

En cuanto a mensajes de correo electrónico, solamente se enviará a aquellos usuarios que al crear su cuenta en la página web de la empresa hayan permitido que se les envíe diariamente un mail a las 10:00 am indicando el menú del día del local de servicio que corresponda. No se mandará mails masivos y frecuentes; pues solo será un mail diario y solamente a los usuarios que lo hayan permitido previamente.

3.3. Formulación de estrategias

3.3.1. Estrategia de venta

Considerando el giro de negocio, el mayor esfuerzo de venta se dará al inicio, por lo que generar la intención de compra del segmento de mercado será lo primordial. De esta manera, los atributos del producto que se enfatizarán en la venta serán: calidad, precio, y servicio. En cuanto a la calidad se dará el máximo cuidado desde la selección de la materia prima, insumos y personal de cocina, hasta la entrega del producto. El precio será igualmente un atributo que genere interés ya que se establecerá un precio bajo. El servicio que se dará será de excelencia por lo que se tendrá cordialidad, atención, y agilidad.

Inicialmente se prevé que los primeros compradores sean aquellos oficinistas del Sector de La Paz (al Norte urbano de la ciudad de Quito) que diariamente salen a almorzar a los restaurantes cercanos al sector; por lo que, se planea que durante el primer mes se realice una estrategia de *merchandising*, misma que se basará en una decoración del exterior del restaurante que conste de una pancarta en la que esté el menú del día y su precio, unas imágenes de comida saludable, unos arreglos de plantas de tipo enredadera y flores; unas

frases de nutrición colocadas desde la entrada con flechas hacia el restaurante; además una promotora entregará volantes en las zonas cercanas dentro del sector.

Tanto en el rotulo principal del restaurante, mismo que tendrá su nombre y slogan, como en los volantes, se pondrá la página web de contacto, para que aquellos consumidores potenciales interesados puedan establecer un contacto con la empresa.

El enfoque de toda la información que se presentará en los carteles, imágenes, pancartas, y frases será el de generar conciencia sobre la importancia de la alimentación; con el fin de que las personas sientan confianza en que el restaurante le brindará la máxima calidad para que deje su salud y nutrición en manos de personas expertas y enfocadas en servir a la gente con el máximo valor.

Con la creación del restaurante se busca construir una marca que logre fidelizar a quienes conforman el segmento de mercado inicial; y una vez que se haya logrado la identificación del cliente con la marca, se prevé que después de los tres primeros años de funcionamiento se expanda el negocio mediante la creación de una franquicia comercializable inicialmente dentro de la ciudad de Quito, y posteriormente a nivel internacional comenzando por el mercado colombiano debido a su cercanía y cultura.

Por lo que, el posicionamiento futuro tiene como cobertura no solamente el mercado local sino también el mercado internacional. El posicionamiento a nivel internacional se lo busca construir luego de tener por lo menos 5 años de existencia en el mercado ecuatoriano.

De esta manera, al tener la proyección de tal expansión, es imprescindible que desde el inicio se le otorgue a la marca el valor que le corresponde sin descuidar en ningún momento la imagen y reconocimiento positivo y entusiasta que proyecte en el mercado.

3.3.2. Estrategia de precio

El precio previsto al inicio de la operación del restaurante para el menú del día es de \$3,00; mismo que es un precio bajo que está enmarcado dentro de una estrategia de penetración de mercado, y por ende se espera que la aceptación inicial del producto sea inmediata.

Para fijar el precio se estudió al mercado meta en cuanto a su disposición a pagar, y además se consideró la estrategia del negocio. De esta manera, en primer lugar se ha analizado que el segmento meta lo conforma un grupo de trabajadores de clase media, mismos que no estarían en las condiciones económicas de pagar un precio superior por un almuerzo cada día porque su situación lo limita, sin embargo se ven interesados en mejorar sus hábitos alimenticios para lograr una mejor salud; y en segundo lugar, la estrategia del negocio tiene proyección a crecer mediante una franquicia, para lo cual difundir la marca en el mercado es primordial, de esta manera un precio bajo ayudaría a penetrar en el mercado de manera

más extensiva, permitiéndole al segmento de mercado acceder de una manera más inmediata.

En el caso del menú del día, el costo unitario es de aproximadamente \$2,24; lo cual deja una ganancia por unidad de \$0,76; que en términos porcentuales representa un margen de utilidad del 33,93%.

Además del menú del día, se ofrecerá una gran variedad de ensaladas nutritivas cuyos precios oscilan entre \$1,99 a \$3,99 por porción. Estos precios son igualmente bajos en comparación con la oferta de la competencia, y la ventaja es que los ingredientes serán orgánicos y ricos en nutrientes.

En el caso de las ensaladas, el costo unitario oscila entre aproximadamente \$1,29 a \$2,59 por porción; lo cual genera ganancias unitarias que varían desde \$0,70 a \$1,40 por porción; por lo que en términos porcentuales representa un margen de utilidad del 54,26%.

Las bebidas como jugos naturales y batidos también serán ofertadas. En el caso de los jugos naturales el precio será de \$0,75; y en el caso de los batidos será de \$1,25.

El costo unitario del jugo natural es de aproximadamente \$0,52; lo cual permite una ganancia unitaria de \$0,23; que representa un margen de utilidad del 44,23%. Mientras que, el costo unitario del batido es de aproximadamente \$0,87, lo cual permite una ganancia unitaria de \$0,38; que representa un margen de utilidad del 43,67%.

Incluso si se llegase a dar el caso de que los restaurantes del sector fijen precios más bajos, no se estaría en vulnerabilidad ya que, además de también tener un precio bajo para el mercado, la oferta de alimentos es de la máxima calidad y aporta a la salud de los clientes, y esto sin duda es una ventaja competitiva valiosa e incomparable.

3.3.3. Estrategia de distribución

Los alimentos en el restaurante se comercializarán de forma directa; es decir, dentro de las instalaciones del local, mismo que está ubicado en el sector de La Paz (al Norte urbano de la ciudad de Quito) en las calles Alpallana y Martín Carrión (esquina), dentro del edificio Titanium Plaza.

Adicionalmente, se contará con servicio de distribución a domicilio, únicamente para aquellos consumidores ubicados dentro del sector o en áreas cercanas (dentro del Norte urbano de la ciudad de Quito). En el caso de los clientes que están ubicados dentro del sector, el servicio de entrega a domicilio es gratuito, sin embargo los clientes deben pagar por el envase en el que reciben el producto. En cuanto a aquellos clientes que se encuentran en áreas cercanas pero fuera del sector, tendrán que adquirir como mínimo 10 almuerzos, y se cobrará un recargo por servicio a domicilio correspondiente al 10% del valor facturado.

3.3.4. Estrategia promocional

Con el fin de promocionar la oferta gastronómica del restaurante se hará un uso adecuado de las nuevas herramientas tecnológicas existentes en el mercado; por lo que el internet será el medio principal para comunicar a los clientes potenciales sobre la oferta que se brinda.

El merchandising será una herramienta valiosa que se la usará principalmente en el primer mes de funcionamiento, con el objetivo de llamar la atención y generar interés e intención de compra de los consumidores.

La campaña promocional enfatiza principalmente la oferta de valor del restaurante, mismo que es “Brindar a los clientes la tranquilidad y confianza de que diariamente están alimentándose sano y a la vez darles la certeza de que están ahorrando dinero”. Por lo que atributos como calidad, precio, y servicio son esenciales, y deben ser comunicados al mercado.

Se planea recurrir a medios de publicidad ATL como la televisión, radio y prensa escrita cuando ya se aproxime el periodo de expansión mediante la modalidad de franquicia.

La marca del Restaurante es: “Healthy Food” cuyo significado en español es “Comida saludable”.

En cuanto al eslogan, éste será: “Comer bien para vivir en paz”; mismo que se basa en la propuesta de valor del restaurante y en los atributos que generan la ventaja competitiva del negocio.

En cuanto al logotipo de la compañía, éste será una manzana partida en la mitad, debido al mensaje que se quiere dar a conocer sobre la nutrición y la salud de las personas; y como bien se sabe, la manzana es una de las frutas más ricas en nutrientes y beneficios para la salud humana; además el logotipo consta de dos ramas de olivo, mismas que históricamente representan la paz; y justamente es el mensaje visual que se busca que este distintivo genere en sus consumidores.

Presupuesto para promoción

El presupuesto inicial para la ejecución de la estrategia promocional antes descrita se muestra a continuación:

Rubro	Valor presupuestado
Página web	\$2.000
Merchandising	\$500
Folletos promocionales	\$500
TOTAL	\$3.000

Por lo que, el total de presupuesto necesario para llevar a cabo la estrategia promocional antes mencionada es \$3.000, misma que corresponde a la utilización efectiva de la publicidad BTL; sin embargo para un futuro, dentro de dos años, se prevé recurrir a medios de publicidad ATL (radio, televisión, prensa escrita) para expandir el mercado mediante la modalidad de franquicia tanto a nivel nacional, como a nivel internacional (en 5 años).

3.4. Aplicaciones de Marketing Mix

Producto	Comunicación
<p>La oferta de productos es:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Menú del día: Almuerzos sanos, orgánicos, nutritivos, balanceados, y variados. -Ensaladas frescas, nutritivas, y deliciosas (con uso de hortalizas y verduras ricas en nutrientes como la zanahoria, pepinillo, palmito, rábanos, coliflor, brócoli, col, etc.) -Bebidas naturales y nutritivas (jugos y batidos de frutas y vegetales como: zanahoria, tomate de árbol, arazá, manzana, guayaba, guanábana, papaya, naranja, pitajaya, etc.) -Innovaciones de los productos ofertados de forma frecuente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Marca: “Healthy Food” -Logotipo: Manzana y ramas de olivo -Eslogan: “Comer bien para vivir en paz” -Propuesta de valor a comunicar: “Brindar a los clientes la tranquilidad y confianza de que diariamente están alimentándose sano y a la vez darles la certeza de que están ahorrando dinero” -Herramientas promocionales a usar: <ul style="list-style-type: none"> • Página web dinámica, interactiva, innovadora, de fácil entendimiento, y muy completa. • Merchandising (arreglo del local dando una imagen de frescura, naturalidad, y tranquilidad; con un concepto enfocado en cuidar la salud por medio de la correcta nutrición) • Volantes promocionales
Distribución	Precio
<ul style="list-style-type: none"> -Cobertura geográfica: Sector de la Paz (al norte urbano de la ciudad de Quito). -Venta directa dentro del restaurante. -Entrega a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fijación de precios: Precio del menú del día: \$3,00 Precio de las ensaladas: entre \$1,99 y \$3,99 Precio de los jugos naturales: \$0,75 Precio de los batidos: \$1,25 -No se dan descuentos de ningún tipo -El pago deberá ser en efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito; o a su vez, adicionalmente podrá ser en cheque, depósito bancario, o Paypal si el cliente abre una cuenta en el restaurante para almorzar por un mes o un periodo mayor. -La elasticidad de la demanda de almuerzos es de 0,30 (por lo que, la curva de la demanda es inelástica; es decir una variación determinada en el precio genera una variación menor en la cantidad demandada.)

CAPÍTULO IV. Estudio Técnico

4.1. Tamaño del Proyecto

4.1.1. Determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio

La unidad de medida del tamaño del negocio que mejor expresa la capacidad de producción es el número de almuerzos elaborados por día.

El tamaño del proyecto, o capacidad de producción, está en función de la infraestructura, el equipo y el personal que tiene el restaurante.

En cuanto a la infraestructura, se prevé contar con un espacio de al menos 300 m² de los cuales aproximadamente 51 m² serán destinados a la cocina, y 24 m² serán destinados a los servicios higiénicos, la caja registradora, vitrinas exhibidoras y una oficina administrativa. Por lo que, los restantes 225 m² serán espacio suficiente para colocar aproximadamente 30 mesas con cuatro sillas cada una, y adicionalmente ciertos arreglos como maceteros, floreros, etc. Considerando este espacio, la capacidad máxima de clientes que pueden ser atendidos en un momento determinado es de 120 personas. Sin embargo, en vista de que los horarios de almuerzo son diversos, pues los trabajadores del sector comienzan a salir a almorzar en diferentes horarios que van desde las 12:30 pm hasta las 14:30 pm., se daría una rotación en la ocupación de las mesas de tres veces en aproximado; es decir que máximo se podría atender dentro del restaurante a 360 personas por día.

En cuanto al equipo utilizado en la cocina para elaborar la comida, se prevé contar con: dos cocinas industriales a gas de seis quemadores, una máquina de baño maría de cuatro pozos, un broiler a gas de tres quemadores, un horno de 220 V de convección con grill, dos marmitas industriales, un horno industrial de microondas, dos ollas arroceras de capacidad de 30 tazas, una plancha industrial con control termostático, un rostisador eléctrico de pollos, un sistema de extracción de olores y humo; un congelador industrial de dos compartimientos, un dispensador refrigerado de agua y jugo, una mesa refrigerada de preparación de alimentos, un refrigerador industrial de dos compartimientos; una cafetera eléctrica con capacidad de 12 tazas de café, un exhibidor caliente con un rango de temperatura entre 40 a 75°C y con capacidad de 310 L, exprimidor semiautomático con capacidad de 4 kg de frutas y con una producción de 20 a 25 frutas por minuto, una licuadora de un galón para procesar alimentos, una waflera, una sandwichera de aluminio; una batidora artesanal con motor de 325 watts, un molino de carne industrial, una peladora de papas, y un procesador de alimentos Robot Coupe CL50E con capacidad de producción de 5 kg por minuto. Adicionalmente se prevé contar con un equipo de limpieza, recepción y almacenaje conformado por: un pozo de lavado y mesas de carga y descarga de vajilla, un lavavajillas, una empacadora, y una balanza digital. Considerando el equipo industrial antes

descrito se prevé que la productividad por hora sea de al menos 70 almuerzos; por lo que por día en operación (5 horas) sería de 350 almuerzos.

En cuanto al personal, se contará con un chef y dos cocineros que trabajarán 8 horas diarias de lunes a viernes. Una vez que comience el proceso de cocina, se prevé que la productividad promedio del equipo de cocineros por hora trabajada sea de 65 almuerzos; y considerando que trabajen durante cinco horas antes de las 12:30 del medio día, hora en la que comienzan a salir los trabajadores para almorzar, se prevé una capacidad de producción de 325 almuerzos por día.

Una vez analizado el tamaño del negocio, se ha identificado como el mayor limitante a la capacidad de producción del personal del restaurante, mismo que es de máximo 325 almuerzos por día; por lo que esta sería la máxima capacidad de producción del restaurante en cuanto a los almuerzos.

El tipo de capacidad que se tiene en este negocio es la *capacidad instalada única y expansión basada en proyectos*, la cual significa que para lograr una expansión el único medio es abrir un nuevo local ya que en el local actual ya no se puede ampliar la capacidad instalada; y es por esta razón que se buscará una expansión mediante la modalidad de franquicia para lograr una mayor cobertura del mercado.

4.2. Localización. Análisis de los principales criterios. Matriz de localización

En este tipo de negocio la localización es clave ya que se debe procurar estar lo más cerca del consumidor pues éste tiene un limitado tiempo para almorzar y generalmente busca un lugar cercano para hacerlo.

En cuanto a la localización, los principales criterios a ser evaluados son:

- Proximidad a consumidores.- consiste en evaluar qué tan cerca o lejos se encuentra el local de la mayor proporción del segmento meta considerado. Mientras más próximo se esté del consumidor, mayor es la puntuación asignada.
- Costo del arriendo.- consiste en evaluar el precio del arriendo del local a considerar. Mientras menos costoso sea el precio del arriendo, mayor es la puntuación asignada.
- Nivel de competencia.- consiste en evaluar el grado de competencia que existe alrededor del local a considerar. Mientras menos competencia exista cerca del local, mayor es la puntuación asignada.
- Concentración del segmento meta.- consiste en evaluar el nivel de concentración del segmento meta en las cercanías del local a considerar. Mientras más concentrado esté el mercado cerca de local, mayor es la puntuación asignada.

- Condición de las instalaciones.- consiste en evaluar la condición en la que se encuentra el local a considerar. Mientras más amplio, estéticamente atractivo, moderno, y nuevo sea el local, mayor es la puntuación asignada.

Para establecer el peso de importancia que se le otorgó a cada uno de los criterios de evaluación antes descritos se consideró que la concentración del segmento meta tiene el mayor peso, por lo que se le dio un 25%; seguido por la proximidad a los consumidores, nivel de competencia y condición de las instalaciones, las cuales tienen un 20% de peso cada una; y finalmente se le otorgó un peso más bajo al costo del arriendo porque se requiere que el lugar sea muy cómodo y atractivo más que económico.

Matriz de localización:

Para determinar el lugar más óptimo donde localizar el restaurante se ha considerado dos alternativas que se ubican dentro del Sector de La Paz. La alternativa “A” es un local ubicado en el edificio Titanium Plaza en la Av. Alpallana y Martín Carrión (esquina); mismo que es céntrico ya que está ubicado entre muchos edificios donde labora una gran cantidad de gente. Este local es amplio, nuevo, moderno y su diseño es atractivo; el precio del arriendo es elevado; y cerca de éste solamente existe un restaurante pequeño. Mientras que la alternativa “B” es un local ubicado en la Av. Diego de Almagro y Alpallana. El local es pequeño, moderno y su diseño es convencional; el precio es bajo; está alejado del centro de los edificios; y cerca de éste existen al menos tres restaurantes pequeños y uno grande.

Factores	Peso relativo	Alternativas	
	(%)	A	B
Proximidad a consumidores	0,20	10	8
Costo del arriendo	0,15	5	10
Nivel de competencia	0,20	9	7
Concentración del segmento meta	0,25	10	8
Condición de las instalaciones	0,20	10	7
PUNTUACIÓN TOTAL		9,05	7,9

Considerando los puntajes obtenidos por ambas alternativas, se concluye que la alternativa “A” es la más favorable para ubicar el restaurante; por lo que la decisión es optar por dicha alternativa.

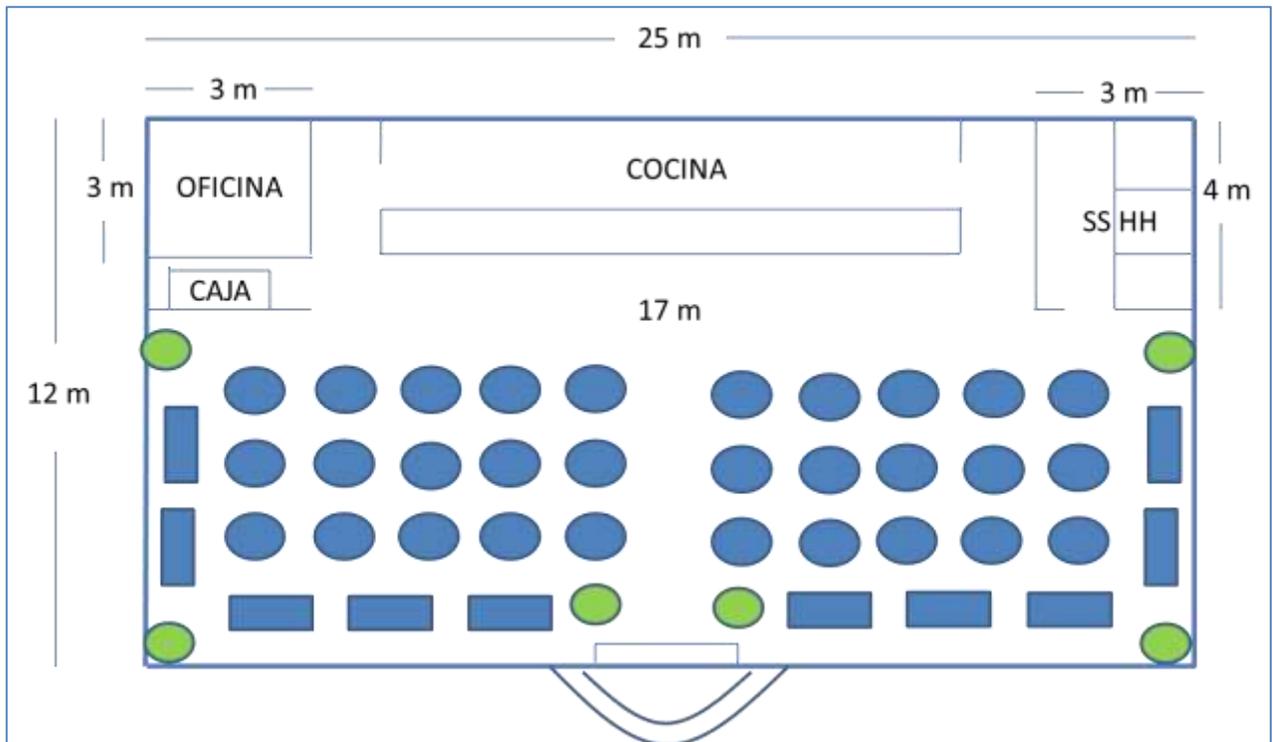
4.3. Ingeniería y/o concepción arquitectónica del Negocio

El diseño del restaurante se alineará al enfoque del negocio, mismo que está ligado a ciertos atributos esenciales como la frescura, ecología, tranquilidad, y salud. Por lo que, los colores utilizados serán tonos pasteles, y las decoraciones tendrán una temática natural y floral.

La infraestructura del negocio constará de 300 m² de los cuales aproximadamente 51 m² serán destinados a la cocina, 24 m² serán destinados a los servicios higiénicos, la caja registradora, vitrinas exhibidoras y una oficina para el equipo de *huerta en casa*, y los restantes 225 m² serán destinados para la ubicación de las mesas y ciertos arreglos como maceteros, floreros, etc.

El diseño de la arquitectura del negocio se muestra en la Ilustración 8.

Ilustración 8. Diseño arquitectónico del negocio



Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

4.4. Descripción de la Tecnología del Negocio y su nivel de acceso.

Para este negocio se necesitará adquirir una serie de equipos industriales y tecnológicos para la cocina, mismos que fueron descritos en el punto uno de este capítulo. De esta manera, se requerirá del servicio de capacitación por parte del proveedor de estos equipos hacia el personal de cocina del restaurante. Si bien estos equipos son de la más alta tecnología en la rama de la cocina, no representan un alto grado de dificultad para poder operarlos.

Adicional a todo el equipo industrial y tecnológico a ser usado en el negocio, es fundamental el uso tecnificado de los conocimientos sobre cocina y nutrición. Como se

sabe, no solamente es necesario utilizar equipos altamente tecnológicos sino que es determinante un correcto proceso tecnificado en la cocina, mismo que se logra con conocimientos y experiencia.

En cuanto al *expertise* que se requiere en el personal de cocina, se prevé contratar a un chef con conocimientos profundos sobre las mejores técnicas para cocinar alimentos con altos contenidos nutricionales, y de la manera más eficiente posible.

4.5. Diseño del proceso productivo.

El proceso productivo del restaurante tiene 4 fases principales, y dentro de cada fase una serie de procedimientos alineados. La primera fase corresponde a la elección del menú del día; la segunda fase a la adquisición de la materia prima; la tercera fase a la elaboración de la comida; y finalmente la cuarta fase corresponde al cobro y distribución de los alimentos a los clientes.



Fase 1: Elección del menú del día

- 1.1 A las 15:00 el chef elige tres opciones para el menú del día siguiente.
- 1.2 A las 15:30 el administrador del restaurante abre el permiso de votación del menú del día siguiente.
- 1.3 A las 19:30 el administrador cierra el permiso de votación.
- 1.4 A las 19:45 se genera el resultado de la opción ganadora.
- 1.5 A las 20:00 el administrador envía un mail al chef y a los dos ayudantes de cocina para darles a conocer la opción ganadora para el menú del día siguiente.

Fase 2: Adquisición de materia prima

- 2.1 A las 20:30 el chef envía un mail al administrador, y a los dos ayudantes de cocina detallando los insumos necesarios para comprar.
- 2.2 A las 06:00 del día siguiente el chef y el administrador acuden a donde los proveedores correspondientes para comprar los insumos necesarios, fijándose en la calidad, frescura, y precio de los mismos.

Fase 3: Elaboración de la comida

- 3.1 A las 07:30 el chef se reúne con los dos ayudantes de cocina y da la instrucción sobre el procedimiento para la elaboración del menú del día.
- 3.2 A las 07:40 el equipo de cocina organiza y lava los insumos para ser utilizados.
- 3.3 Desde las 08:00 hasta las 12:30 el equipo elabora el menú del día.

3.4 A las 12:30 la comida está lista y el equipo la almacena en los exhibidores correspondientes.

Fase 4: Cobro y distribución de los alimentos a los clientes

Para venta en restaurante:

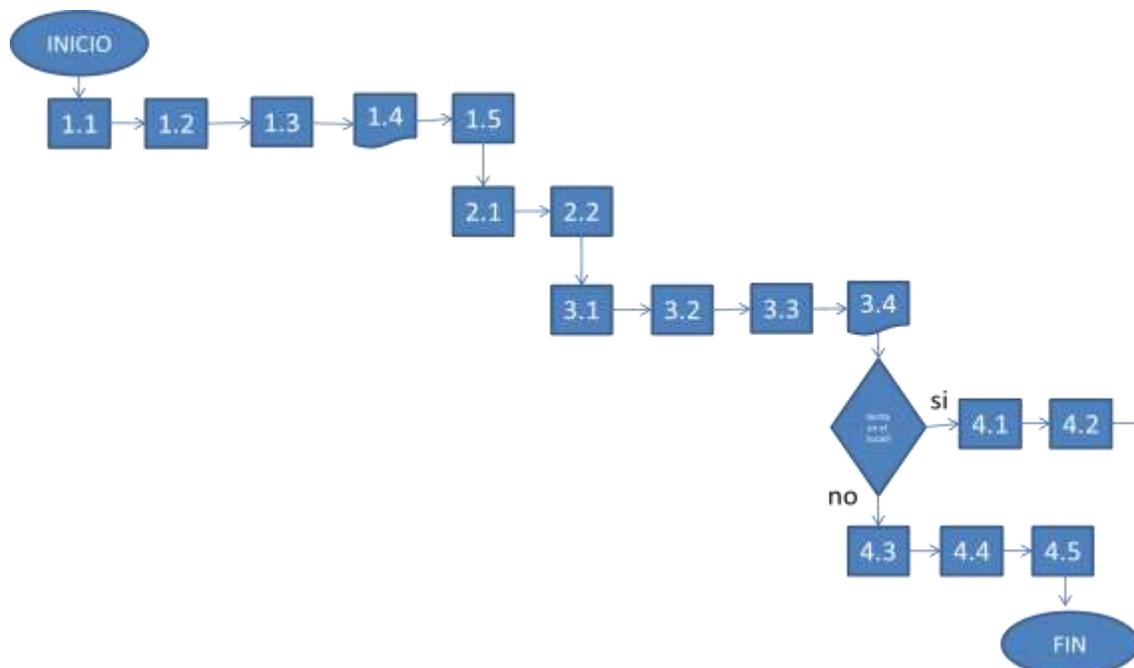
- 1.1 Desde las 12:30 el cliente paga al cajero del restaurante y obtiene un ticket.
- 1.2 El cliente toma una bandeja y muestra el ticket a los ayudantes de cocina para que ellos le sirvan.

Para servicio a domicilio:

- 1.3 El administrador comunica a los meseros el número de almuerzos solicitados a domicilio por empresa.
- 1.4 Dos meseros empacan la comida y la colocan en los almacenadores correspondientes.
- 1.5 El mesero encargado del servicio a domicilio cobra y entrega la comida.

Mientras se realiza la fase 4, uno de los meseros recoge y lava los platos que se van desocupando; y desde las 12:30 hasta las 14:00 el chef elabora las ensaladas para que sean vendidas en la tarde. Así mismo, cuando los ayudantes de cocina se desocupan de servir los almuerzos, se encargan de empacar las ensaladas y hacer más en caso de que hicieran falta.

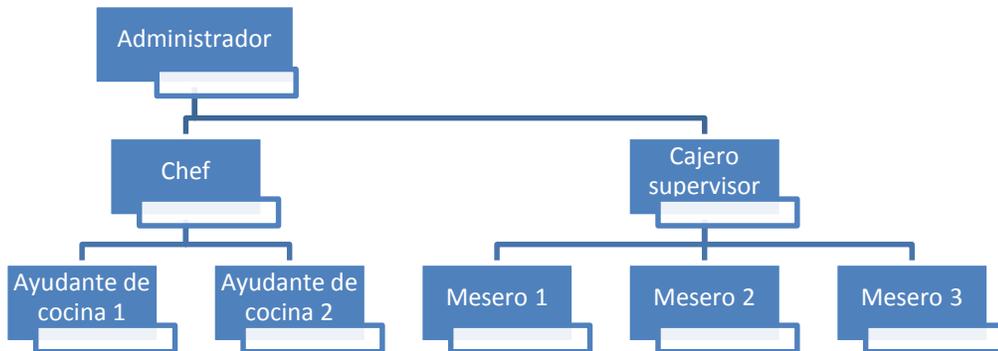
Una vez detallados los principales procesos que se requieren cumplir en el restaurante, se ha elaborado el siguiente diagrama de flujo de procesos:



CAPÍTULO V. Modelo de Gestión Organizacional

5.1. Diseño Organizacional. Estructura y descripción funcional.

La organización estará conformada por ocho personas, mismas que estarán relacionadas de acuerdo a la siguiente estructura organizacional.



El diseño organizacional se basa en el tipo de negocio y en su enfoque; por lo que se ha establecido un diseño más horizontal que vertical, además se ha ubicado al capital humano relacionado con el *core business*³⁷ de la organización en la parte central del organigrama.

De esta manera, el administrador posee el más alto nivel de autoridad; y a él le reportan dos personas (el chef, y el cajero supervisor). Al chef le reportan los dos ayudantes de cocina; y al cajero supervisor le reportan los tres meseros.

Una vez establecido el diseño organizacional junto con su estructura, se describirá a cada una de las funciones existentes:

- **Administrador:** Es la autoridad máxima del negocio y representante legal de la compañía, y entre sus funciones están las siguientes: definir objetivos y planear estrategias; establecer las políticas del negocio; elaborar y ejecutar un plan de marketing; administrar la página web de la compañía; mantener una comunicación con los clientes y manejar las solicitudes del servicio a domicilio; establecer proyecciones de ventas y presupuestos; organizar recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos); incorporar al capital humano a la compañía; direccionar el trabajo del chef, y cajero supervisor; realizar el pago mensual a los empleados de la empresa; establecer relaciones con proveedores y realizar el pago a los mismos; vigilar el cumplimiento de las obligaciones sociales; y monitorear los resultados de desempeño del negocio.

³⁷ Core business: término en inglés que significa negocio central.

- **Chef:** Es el líder de la operación del negocio central de la organización y debe reportar al administrador. Entre sus funciones están las siguientes: planear cada día tres alternativas para el menú del día basándose en opciones nutritivas y saludables; solicitar la compra y adquirir los insumos necesarios para cada día; organizar al personal de cocina y establecer los lineamientos a seguir; cocinar junto con sus ayudantes de manera eficiente y eficaz; direccionar el trabajo de los dos ayudantes de cocina; controlar la calidad de la comida y limpieza de la cocina; solicitar nuevos activos fijos de ser necesario.
- **Cajero supervisor:** Es el líder de servicio del restaurante, y debe reportar al administrador. Entre sus funciones están las siguientes: diseñar y decorar las instalaciones del restaurante; recibir las sugerencias y reclamos de los clientes; establecer un plan de mejora del servicio brindado en el restaurante; organizar y direccionar al personal de servicio (meseros); controlar la calidad del servicio y la limpieza del lugar; emitir facturas y cobrar a los clientes; hacer caja al finalizar cada día laborado; entregar al administrador el dinero por las ventas.
- **Ayudante de cocina:** Es parte del equipo de cocina, y debe reportar al chef. Entre sus funciones están las siguientes: seguir los lineamientos establecidos por el chef; colaborar en la cocina de la manera más eficiente y eficaz; procurar la limpieza y orden de la cocina en cada momento; almacenar y empacar la comida como corresponda; recibir los tickets de los clientes y servir a los mismos en sus bandejas.
- **Mesero:** Es parte del equipo de servicio del restaurante, y debe reportar al cajero supervisor. Entre sus funciones están las siguientes: seguir los lineamientos establecidos por el cajero supervisor; procurar la limpieza y orden del restaurante en cada momento; empacar la comida destinada a la entrega a domicilio y almacenarla como corresponda; realizar la entrega y cobro a los clientes que solicitaron servicio a domicilio; recoger y lavar la vajilla utilizada; ayudar al personal de cocina a empacar ensaladas y servir bebidas a los clientes.

5.2. Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización.

Una vez analizado cada uno de los puestos que están estructurados en la organización, se ha realizado un diseño del perfil requerido para cada puesto antes descrito.

- **Administrador.-** Los requisitos para ocupar este puesto son los siguientes:

Características generales: Edad entre 25-45 años. Licencia de conducir tipo B.

Estudios: Título universitario en carreras afines a la Administración, con conocimiento de nivel medio en inglés y en e-business.

Experiencia laboral: Mínima de 3 años en áreas administrativas.

Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, confianza en uno mismo, autocontrol, creatividad, eficiencia, responsabilidad, adaptación, compromiso, iniciativa, optimismo, orientación hacia el servicio, empatía, carisma, negociación y manejo de conflictos.

- **Chef.-** Los requisitos para ocupar este puesto son los siguientes:

Características generales: Edad entre 25-45 años.

Estudios: Título universitario de Chef.

Experiencia laboral: Mínima de 3 años aplicada a su profesión.

Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, confianza en uno mismo, autocontrol, manejo del estrés, creatividad, eficiencia, responsabilidad, adaptación, compromiso, iniciativa, optimismo, orientación hacia el servicio, empatía, carisma, negociación y manejo de conflictos.

- **Cajero supervisor.-** Los requisitos para ocupar este puesto son los siguientes:

Características generales: Edad entre 20-35 años.

Estudios: Título de bachiller técnico en Contabilidad.

Experiencia laboral: Mínima de 6 meses como cajero o áreas contables.

Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, confianza en uno mismo, autocontrol, creatividad, eficiencia, responsabilidad, honestidad, compromiso, orientación hacia el servicio, empatía, carisma, negociación y manejo de conflictos.

- **Ayudante de cocina.-** Los requisitos para ocupar este puesto son los siguientes:

Características generales: Edad entre 20-35 años.

Estudios: Título de bachiller en cualquier área. Conocimientos de cocina.

Experiencia laboral: Mínima de 3 años como cocinero.

Competencias: Trabajo en equipo, autocontrol, confianza en uno mismo, responsabilidad, compromiso, iniciativa, eficiencia, manejo del estrés, carisma y colaboración.

- **Mesero.-** Los requisitos para ocupar este puesto son los siguientes:

Características generales: Edad entre 18-30 años. Impecable apariencia física.

Estudios: Nivel secundario semi-terminado o terminado.

Experiencia laboral: No requerida.

Competencias: Trabajo en equipo, autocontrol, responsabilidad, compromiso, iniciativa, eficiencia, orientación hacia el servicio, carisma, y colaboración.

En el caso del mesero que hará la entrega a domicilio es necesario que tenga licencia de conducir tipo B.

5.3. Gerencia de Recursos Humanos. Análisis de subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración, Evaluación de Desempeño

El administrador del negocio es la persona encargada de administrar el capital humano, por lo que debe elaborar los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño.

Reclutamiento.- Cuando en el negocio exista la necesidad de llenar una vacante para las funciones de cajero supervisor, ayudante de cocina, y mesero, primero se considerará aquellas personas que son sugeridas o referidas por el personal de la compañía, y en caso de no existir un buen candidato se usará fuentes secundarias de reclutamiento como anuncios en la prensa escrita, y bolsas de trabajo en Internet. En el caso de que exista la necesidad de llenar una vacante para las funciones de administrador y chef, se recurrirá a las bolsas de trabajo de las universidades en las que exista la carrera requerida, además de anuncios en redes sociales y bolsas de empleo en Internet.

Selección.- En el caso del chef, una vez que se haya conseguido varios candidatos para la vacante existente se descartará a aquellos que no cumplan con los requisitos del perfil considerado. Posteriormente, con aquellos candidatos que cumplan con todos los requerimientos (mínimo cinco candidatos) se llevará a cabo una prueba competitiva, misma que permitirá que los candidatos compitan por el triunfo y finalmente el ganador se queda con el puesto.

La prueba competitiva para la vacante para chef consiste en que cada candidato cocine un menú completo (entrada, sopa, plato fuerte y postre) a su gusto utilizando los ingredientes que encuentre en la cocina, teniendo en cuenta el enfoque del restaurante. La prueba será cronometrada para cada participante, y el tiempo máximo permitido es una hora. Cada participante deberá exponer su menú frente a un jurado conformado por el administrador y dos chefs invitados, y deberá responder las preguntas que le formule el jurado. Cada participante y menú será evaluado frente a cinco criterios básicos: creatividad, eficiencia, organización, presentación del menú y profesionalidad. El ganador de la prueba será quien ocupe el puesto.

En el caso de la vacante para cajero supervisor, una vez que se haya conseguido varios candidatos se descartará a aquellos que no cumplan con los requisitos del perfil considerado. Posteriormente, con aquellos candidatos que cumplan con todos los requerimientos se llevará a cabo una entrevista con el administrador. Luego de la entrevista se realizará un test de personalidad y una prueba psicológica. El escogido será quien se desenvuelva mejor en la entrevista, no tenga problemas de contradicciones en su prueba psicológica, y en su test de personalidad el resultado sea *feeler* o *thinker*.³⁸

En el caso del ayudante de cocina, y mesero, una vez que se haya conseguido varios candidatos para la vacante existente se descartará a aquellos que no cumplan con los requisitos del perfil considerado. Posteriormente, con aquellos candidatos que cumplan con todos los requerimientos se llevará a cabo una entrevista con el administrador y con el chef o cajero supervisor (en el caso del ayudante de cocina, o mesero, respectivamente). Después de la entrevista se realizará un test de personalidad y una prueba psicológica. El escogido será quien se desenvuelva mejor en la entrevista, y no tenga problemas de contradicciones en su prueba psicológica.

Finalmente, en el caso del administrador, la rigurosa selección del mismo estará a cargo de la propietaria de la compañía. Los candidatos que se considerarán serán aquellos que cumplan con todos los requisitos del perfil considerado. Además los preseleccionados deberán entrevistarse con la propietaria. Luego de la entrevista, tendrán que rendir una prueba de conocimientos y aplicación de soluciones en un caso establecido; y deberán también realizar un test de personalidad y una prueba psicológica. Finalmente a los diez mejores candidatos se les citará a un debate en el que se expondrá un caso real. El ganador será quién demuestre las competencias requeridas para el puesto con las mejores puntuaciones.

Contratación.- Cuando ya se ha elegido al candidato más competente para la vacante existente, al administrador elabora el contrato de trabajo individual en el que se especifican todos los términos requeridos por la Ley como descripción del puesto, roles y funciones a desempeñar, periodo de prueba, horario laboral, horas suplementarias y extraordinarias, salario y demás beneficios, vigencia del contrato, causas de terminación del contrato, entre otras cláusulas. Los horarios de trabajo del personal son los siguientes:

PERSONAL	Hora de inicio	Hora de salida	Total de horas laboradas
Chef	6:00	14:00	8
Ayudantes de cocina	7:30	16:00	8 y 1/2 hora de almuerzo
Cajero	10:00	19:00	8 y 1 hora de almuerzo
Meseros	10:00	19:00	8 y 1 hora de almuerzo

³⁸ Se basa en un Test de personalidades realizado por la Universidad de Harvard

Capacitación.- Todas las personas que ingresen a la compañía tendrán una inducción inicial por parte del administrador. Cada persona que se integra a la empresa estará en continua capacitación por parte de su jefe inmediato. En el caso del chef se le dará cada seis meses un curso de capacitación externo a la compañía con el fin de reforzar sus conocimientos e innovar para mejorar la oferta alimenticia que se ofrece.

Remuneración.- El personal de la compañía recibirá su remuneración de acuerdo al contrato de trabajo establecido y convenido por las partes. El día de pago de las remuneraciones será el último día laborable de cada mes. En todos los casos, la remuneración estará conformada por el salario más un recargo por horas suplementarias y extraordinarias de ser el caso, más todos los beneficios de Ley, más bonos o comisiones de ser el caso.

El cuadro de salarios para las posiciones existentes en la compañía es el siguiente:

PERSONAL	SALARIO
Administrador	\$ 2.000
Chef	\$ 1.225
Cajero supervisor	\$ 425
Ayudante de cocina	\$ 425
Mesero	\$ 354

Evaluación de desempeño.-Cada líder deberá evaluar a sus colaboradores inmediatos en torno a varios indicadores de desempeño en relación al puesto que desempeñan. Existirá la oportunidad de evaluarse entre compañeros de la misma línea jerárquica. Y adicionalmente a las evaluaciones internas, se realizarán encuestas online a los clientes para medir el grado de satisfacción con la comida y servicio que brinda el restaurante.

Cada posición será evaluada con diferentes indicadores de desempeño. En el caso del administrador se evaluará su liderazgo, el nivel de ventas logrado, el posicionamiento de marca logrado, el grado de relación con los clientes y proveedores, nivel de rotación del personal, entre otros. En el caso del chef se evaluará su nivel de liderazgo y trabajo en equipo, el número promedio de almuerzos logrados por día, la calidad de los alimentos preparados, el nivel de eficiencia, entre otros. En el caso del cajero supervisor se evaluará el número promedio de clientes atendidos por hora, el nivel de eficiencia, la calidad del servicio brindado, la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, el nivel de limpieza del restaurante. En el caso del ayudante de cocina se evaluará el nivel de colaboración, el grado de eficiencia y cumplimiento de los lineamientos a seguir. En el caso del mesero se evaluará su nivel de empatía con el cliente, su grado de colaboración, su nivel de eficiencia, y el grado de orden y limpieza del restaurante.

5.4. Análisis del marco normativo.

5.4.1. Constitución de la Empresa.

Para la constitución de la compañía se debe seguir catorce pasos, mismos que son los siguientes:

1. Aprobación del Nombre o Razón Social de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
2. Apertura de la cuenta de integración de capital en cualquier Banco.
3. Elevar a Escritura pública la minuta de Constitución de la empresa, en cualquier Notaria.
4. Presentación de tres escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado, en la Superintendencia de Compañías.
5. La Superintendencia de Compañías, en el transcurso de 48 horas, como máximo, puede responder con oficio o con resolución. Con oficio responde cuando hay algún error en la Escritura, o cuando por su objeto social debe tener permisos previos; y en este caso se debe rectificar y cumplir con todas las observaciones hechas mediante el oficio para continuar con el proceso de Constitución, y así obtener la resolución. Con resolución responde cuando el trámite ha sido aprobado y se puede seguir con el proceso de Constitución.
6. Publicación del extracto en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa, por un solo día, y comprar tres ejemplares del mismo para presentar uno en el Registro Mercantil y otro en la Superintendencia de Compañías.
7. Se debe sentar razón de la resolución de Constitución en las Escrituras, en la misma Notaria donde reposa la Escritura matriz de la Constitución.
8. Se debe obtener la Patente Municipal, para lo cual se debe presentar la Escritura de Constitución de la compañía y resolución de la Superintendencia de Compañías en original y copia, copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del Representante Legal, y dirección donde funcionará la misma.
9. Se debe inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil, para lo cual se debe presentar tres Escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías, y razón de la Notaria; un ejemplar de la publicación del extracto del periódico; copias de cédulas de ciudadanía y certificado de votación del compareciente; y certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio de Quito.

10. Se debe inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del Representante Legal y Administrador de la empresa, para lo cual se debe presentar el acta de la Junta General en donde se nombran a los administradores y nombramientos originales de cada uno.
11. Los documentos que se debe presentar en la Superintendencia de Compañías para finalizar el trámite de Constitución son: Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el Registro Mercantil, un ejemplar del periódico en el cual se publicó el extracto, original o copias certificadas de los nombramientos de Representante Legal y Administradores inscritos en el Registro Mercantil, copia legible de la cédula de ciudadanía o pasaporte del Representante Legal y Administrador de la compañía, formulario del RUC (01-A) original, lleno y firmado por el Representante Legal, y copia simple de pago de agua, luz o teléfono del domicilio de la compañía.
12. La Superintendencia de Compañías después de registrar el acto jurídico, le entrega al usuario lo siguiente: formulario del RUC, datos generales, cumplimiento de obligaciones y existencia legal, nómina de socios, y datos de Constitución.
13. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas, para lo cual se debe presentar: formulario RUC 01-A y 01-B llenos y suscritos por el Representante Legal, original y copia de la Escritura de Constitución inscrita en el Registro Mercantil, original y copia del nombramiento del Representante Legal inscrito en el Registro Mercantil, y original y copia de la planilla de agua, luz o teléfono del domicilio de la compañía.
14. Se debe presentar en la Superintendencia de Compañías copia simple del RUC a fin de obtener el oficio para la liberación de fondos de la cuenta de integración de capital.

Tipo de compañía.- Legalmente esta empresa estará constituida como una Sociedad Anónima (S.A.) debido a que esta modalidad se acoge de mejor manera a este proyecto pues en el futuro se necesitará que la empresa crezca en accionistas y además llegue a cotizar en la Bolsa de Valores.

Según la Superintendencia de Compañías, las sociedades anónimas deberán constituirse con dos o más accionistas, mismo que está dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías. El capital suscrito mínimo de este tipo de compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía. La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los

derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley.³⁹

5.4.2. Entes reguladores. Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio

Los principales entes reguladores son los siguientes: Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Turismo, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), y Cuerpo de Bomberos.

Para tener los permisos necesarios para operar un restaurante se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Obtener el RUC en el Servicio de Rentas Internas.
2. Obtener el permiso de uso de suelo, la patente municipal y la Licencia Única de Actividades Económicas en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

El uso de suelo es un documento que determina si la actividad a realizarse es permitida y qué condiciones adicionales debe cumplir el local. Para obtener el certificado se debe pagar una tasa de Trámite por Servicios Administrativos, de valor US\$ 2.00. Al pagar la tasa se recibe el formulario “Solicitud de Consulta de Suelo”, el mismo que debe completar y entregar en la ventanilla de la Dirección de Uso del Espacio y vía Pública del Municipio.

La patente municipal es la inscripción de un negocio en los registros de la municipalidad en cuya jurisdicción se encuentra domiciliada la empresa constituida. Dicha patente municipal debe renovarse cada año. El valor a pagar cada año se determina en función del patrimonio con que opere la empresa en base a una tabla. La fecha máxima para el pago es hasta 30 días después de la fecha límite establecida para la declaración del impuesto a la renta. Para obtener la patente municipal es necesario completar un formulario, adjuntar los requisitos solicitados y cancelar la liquidación correspondiente.⁴⁰

La Licencia Única de Actividades Económicas es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Mediante la Ordenanza Nro. 308 se establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas. Están obligados a obtener esta licencia hasta el 30 de Abril todas las personas naturales o jurídicas,

³⁹ Supercias. Constitución de compañías. Extraído el 16 de junio del 2014, desde http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

⁴⁰ Municipio Metropolitano de Quito. Guía para declaración en línea del impuesto a la patente. Extraído el 16 de junio del 2014, desde http://www.cip.org.ec/attachments/article/935/GUÍA_DECLARACIÓN_EN_LÍNEA_PATENTE_PERSONAS_JURÍDICAS.PDF

nacionales o extranjeras, de derecho privado o público, o las comunidades que ejerzan actividades económicas, con o sin finalidad de lucro; en establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito. Para obtener la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE), se puede tramitar en la Administración Zonal más cercana al establecimiento.⁴¹

3. Obtener el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos. Para obtenerlo las empresas deben llenar una solicitud de inspección de locales comerciales adjuntando los documentos requeridos, cancelar una tasa calculada por el cuerpo de Bomberos en función del riesgo de incendio del comercio, y obtener el visto bueno de un Inspector de Bomberos. En la visita, el Inspector de Bomberos revisará que el establecimiento tenga distintivos que indiquen la salida en caso de emergencias, si existe una salida de emergencia, si el lugar cuenta con rociadores de agua en caso de ser necesarios. Además, todos los locales deben contar con un extintor por cada 100m de área útil, que puede ser de CO2 o polvo químico seco, dependiendo de los procesos que se realicen en el negocio y el tipo de máquinas y equipos. Finalmente, todos los locales deben tener avisos en los que se prohíbe fumar dentro de las instalaciones.
4. Registrarse en el Ministerio de Turismo. Para ello, se debe llenar una solicitud de registro, anexando los documentos requeridos. El Ministerio de Turismo calificará el establecimiento en función de sus características, y dentro de la clasificación también definirá su categoría (primera hasta cuarta categoría, o de lujo).
5. Obtener el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública por medio de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Para obtener el permiso, se debe solicitar, completar y presentar un formulario junto con varios documentos solicitados y cancelar el costo del permiso. Los documentos solicitados son los siguientes: solicitud para permiso de funcionamiento, copia del RUC actualizado del establecimiento, croquis con referencias de ubicación del establecimiento, copia de la Escritura de Constitución, copias de la cédula y papeleta de votación del propietario o representante legal, copia del certificado de capacitación en Higiene y Manipulación de Alimentos, copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por un año desde su emisión), Licencia Única de Actividades Económicas LUAE emitido por el Distrito Metropolitano de Quito.⁴² El valor a pagar está en función del tipo de establecimiento, y resulta de multiplicar el coeficiente asignado en una tabla por 2.4% por un salario mínimo vital.⁴³ En el caso de restaurantes los valores de coeficientes de cálculos se presentan en la Tabla 14.

⁴¹ Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. LUAE. Extraído el 16 de junio del 2014, desde <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/obtenga-la-luae>

⁴² Ministerio de Salud Pública- Dirección Provincial de Salud de Pichincha. Requisitos para permiso de funcionamiento. Extraído el 16 de junio del 2014, desde <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/requisitos-para-permisos-de-funcionamiento.pdf>

⁴³ Ministerio de Salud Pública. Derechos por permiso de funcionamiento Año 2013. Extraído el 16 de junio del 2014, desde <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Costo-permisos-de-funcionamiento.pdf>

Tabla 14: Valores de coeficientes de cálculos para restaurantes

Establecimientos	Coeficiente de Cálculo
5.5.1 Restaurantes:	
5.5.1.1 Lujo (cinco tenedores)	50
5.5.1.2 Primera (cuatro tenedores)	30
5.5.1.3 Segunda (tres tenedores)	20
5.5.1.4 Tercera (dos tenedores)	10
5.5.1.5 Cuarta (un tenedor)	2

Fuente: Ministerio de Salud Pública
Elaborado por: Joselin Villavicencio

CAPÍTULO VI. Determinación de Costos

6.1. Costos de inversión. Análisis comparativo.

Los costos de inversión incluyen: equipo de cocina, utensilios de cocina, mobiliario, decoraciones, equipos electrónicos, material publicitario, artículos para baños, herramientas contra incendio, capital de trabajo, y constitución de la empresa.

RESUMEN DE INVERSIONES				
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	% de incidencia
Equipo de cocina	1	\$ 30.070	\$ 30.069,51	44,03%
Utensilios de cocina	1	\$ 3.344	\$ 3.344,00	4,90%
Mobiliario	1	\$ 9.161	\$ 9.161,00	13,41%
Decoraciones	1	\$ 1.640	\$ 1.640,00	2,40%
Equipos electrónicos	1	\$ 2.390	\$ 2.390,00	3,50%
Material publicitario	1	\$ 3.000	\$ 3.000,00	4,39%
Artículos para baños	1	\$ 733	\$ 733,00	1,07%
Herramientas contra incendios	1	\$ 207	\$ 207,00	0,30%
Capital de trabajo	1	\$ 16.249	\$ 16.248,65	23,79%
Constitución de la empresa	1	\$ 1.500	\$ 1.500,00	2,20%
			\$ 68.293,16	

Considerando el porcentaje de incidencia que tiene cada uno de los costos de inversión antes mencionados sobre el total, se puede evidenciar que la mayor inversión se dará en la adquisición del equipo de cocina (representando el 44,03% del total de la inversión); la segunda mayor inversión es el capital de trabajo, mismo que será explicado en el siguiente punto del presente capítulo (representando el 23,79% del total de la inversión); la tercera mayor inversión se dará en la adquisición del mobiliario (representando el 13,41% del total de la inversión); luego le sigue la inversión en utensilios de cocina (4,90%), material publicitario (4,39%), equipos electrónicos (3,50%), decoraciones (2,40%), constitución de la empresa (2,20%), artículos para baños (1,07%), y herramientas contra incendios (0,30%).

Por lo que, analizando lo anterior se evidencia claramente la importancia que se da a la inversión en equipos de calidad para la preparación de los alimentos; ya que los equipos a ser adquiridos deben ser de alta tecnología para así poder lograr la máxima eficiencia y la más alta tecnología en cuanto a preparación de alimentos.

A continuación se dará un detalle por cada uno de los costos de inversión antes mencionados.

- Inversión en equipo de cocina:

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	% de incidencia
Cocina industrial a gas de 6 quemadores	1	\$ 2.442	\$ 2.442	8,12%
Broiler a gas de 3 quemadores	1	\$ 937	\$ 937	3,12%
Horno de 220 V de convección con grill	1	\$ 1.016	\$ 1.016	3,38%
Horno industrial de microondas	1	\$ 854	\$ 854	2,84%
Olla arrocera de capacidad de 55 tazas	1	\$ 832	\$ 832	2,77%
Plancha industrial con control termostático	1	\$ 918	\$ 918	3,05%
Rostizador eléctrico de pollos	1	\$ 1.650	\$ 1.650	5,49%
Sistema de extracción de olores y humo	1	\$ 590	\$ 590	1,96%
Congelador industrial de 2 compartimientos	1	\$ 4.144	\$ 4.144	13,78%
Dispensador refrigerado de agua y jugo	1	\$ 300	\$ 300	1,00%
Mesa refrigerada de preparación de alimentos	1	\$ 2.371	\$ 2.371	7,89%
Cafetera eléctrica con capacidad de 10 a 30 tazas de café	1	\$ 128	\$ 128	0,42%
Exhibidor caliente con temperatura entre 40- 75°C y capacidad de 310 litros	2	\$ 1.228	\$ 2.456	8,17%
Exprimidor semiautomático con capacidad de 4 kg de frutas	1	\$ 1.628	\$ 1.628	5,41%
Licuada de un galón para procesar alimentos	1	\$ 1.736	\$ 1.736	5,77%
Waflera	1	\$ 75	\$ 75	0,25%
Sanduchera de aluminio	1	\$ 90	\$ 90	0,30%
Batidora artesanal con motor de 325 watts	1	\$ 250	\$ 250	0,83%
Molino de carne industrial	1	\$ 796	\$ 796	2,65%
Peladora de papas	1	\$ 690	\$ 690	2,29%
Procesador de alimentos Robot Coupe CL50E	1	\$ 2.056	\$ 2.056	6,84%
Pozo de lavado y mesas de carga y descarga de vajilla	1	\$ 2.342	\$ 2.342	7,79%
Máquina Empacadora al vacío	1	\$ 1.434	\$ 1.434	4,77%
Balanza digital	1	\$ 72	\$ 72	0,24%
Bombona de gas industrial 45 kg	3	\$ 87	\$ 261	0,87%
			\$ 30.070	

Dentro de la inversión en equipo de cocina, el que tiene mayor peso es la adquisición del congelador industrial de dos compartimientos (13,78%), seguido de los dos exhibidores calientes con capacidad de 310 litros (8,17%).

- Inversión en utensilios de cocina

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	% de incidencia
Kit de platos (sopero, tendido, platillo)	120	\$ 8	\$ 960	28,71%
Vaso de vidrio	120	\$ 1	\$ 120	3,59%
Kit de cubiertos	120	\$ 2	\$ 240	7,18%
Sartén	6	\$ 60	\$ 360	10,77%
Olla capacidad 5 L	2	\$ 120	\$ 240	7,18%
Olla capacidad 2 L	3	\$ 70	\$ 210	6,28%
Tazón	6	\$ 20	\$ 120	3,59%
Kit completo de envases para cocina	1	\$ 230	\$ 230	6,88%
Kit de frascos para especias y endulzantes	3	\$ 98	\$ 294	8,79%
Kit completo de implementos de cocina	1	\$ 210	\$ 210	6,28%
Uniforme completo	6	\$ 60	\$ 360	10,77%
			\$ 3.344	

De la inversión en utensilios de cocina, el que tiene mayor peso es la adquisición de 120 kits de platos (28,71%), seguido de la compra de uniformes para el personal (10,77%).

- Inversión en mobiliario

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	% de incidencia
Mesa (1 x 1.20 m)	30	\$ 38	\$ 1.140	12,44%
Silla	120	\$ 15	\$ 1.800	19,65%
Mueble de cocina	2	\$ 1.468	\$ 2.936	32,05%
Caja registradora	1	\$ 1.350	\$ 1.350	14,74%
Escritorio gerencial	1	\$ 600	\$ 600	6,55%
Silla gerencial	1	\$ 80	\$ 80	0,87%
Mesa ovalada para reunión	1	\$ 250	\$ 250	2,73%
Silla operativa	7	\$ 15	\$ 105	1,15%
Archivador	2	\$ 400	\$ 800	8,73%
Basurero pequeño	8	\$ 8	\$ 64	0,70%
Basurero grande	2	\$ 18	\$ 36	0,39%
			\$ 9.161	

De la inversión en mobiliario, el que tiene mayor peso es la adquisición de dos muebles de cocina (32,05%), seguido de las 120 sillas (19,65%).

- Inversión en decoración

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	% de incidencia
Planta enredadera	3	\$ 160	\$ 480	29,27%
Cuadros	5	\$ 100	\$ 500	30,49%
Flechas de madera	15	\$ 10	\$ 150	9,15%
Tablero exterior para menú	1	\$ 30	\$ 30	1,83%
Macetas	6	\$ 10	\$ 60	3,66%
Árbustos ornamentales	6	\$ 20	\$ 120	7,32%
Lámpara colgante	12	\$ 25	\$ 300	18,29%
			\$ 1.640	

De la inversión en decoración, el que tiene mayor peso es la compra de cinco cuadros (30,49%), seguido de la adquisición de tres plantas enredaderas (29,27%).

- Inversión en equipos electrónicos

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	% de incidencia
Proyector de 40"	1	\$ 410	\$ 410	17,15%
Laptop	1	\$ 980	\$ 980	41,00%
Smartphone	1	\$ 650	\$ 650	27,20%
Impresora con scanner	1	\$ 300	\$ 300	12,55%
Teléfono	1	\$ 50	\$ 50	2,09%
			\$ 2.390	

De la inversión en equipos electrónicos, el que tiene mayor peso es la adquisición de una laptop (41%), seguido de la compra de un smartphone (27,20%).

- Inversión en material publicitario

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	% de incidencia
Página web	1	\$ 2.000	\$ 2.000	66,67%
Merchandising	1	\$ 500	\$ 500	16,67%
Folletos promocionales	500	\$ 1	\$ 500	16,67%
			\$ 3.000	

De la inversión en material publicitario, el que tiene mayor peso es la pág. web (66,67%).

- Inversión en artículos para baños

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	% de incidencia
Espejo grande 1 x 3 m	1	150	150	20%
Secador de manos	2	85	170	23%
Extractor de olores	3	119	357	49%
Dispensador de jabón	2	28	56	8%
			\$ 733	

De la inversión en artículos para baños, el que tiene mayor peso es la adquisición de tres extractores de olores (49%), seguido de la compra de dos secadores de manos (23%).

- Inversión en herramientas contra incendio

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	% de incidencia
Extintor	3	\$ 49	\$ 147	71%
Lampara de emergencia	2	\$ 30	\$ 60	29%
			\$ 207	

De la inversión en herramientas contra incendio, el que tiene mayor peso es la adquisición de tres extintores (71%).

6.2. Cálculo demostrativo del Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se ha utilizado el método del periodo de desfase, el cual consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que deben financiarse desde el primer pago de materia prima.

La fórmula aplicada para el cálculo del capital de trabajo es la siguiente:

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Costo de operación anual}}{\# \text{ de días en el año}} \times \# \text{ de días de desfase}$$

Los costos de operación anuales serán de \$185.336,20. Este valor será explicado detalladamente en el siguiente punto del presente capítulo.

Para determinar el número de días de desfase se ha considerado que los costos de operación mensuales sean de aproximadamente \$15.444,68. Además se ha asumido que las ventas durante el primer mes solamente sean de la mitad de lo proyectado como ventas diarias promedio; por lo que alcanzarán los \$477,10 diarios. De esta manera, al dividir los costos promedios de operación al mes para las ventas diarias proyectadas durante el primer mes, se tiene que los días de desfase serán de unos 32 días en promedio.

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\$185.336,20}{365} \times 32 = \$16.248,65$$

Por lo que, aplicando la fórmula se obtiene el capital de trabajo, mismo que es de \$16.248,65.

6.3. Costos de Operación y Mantenimiento. Análisis comparativo

Los costos de operación incluyen lo siguiente: remuneración a empleados, materia prima para la cocina, insumos para la limpieza, suministros de oficina, combustible, servicios básicos, seguro, arriendo y depreciación.

Resumen de costos de operación			
Concepto	Valor mensual	Valor Total	% de incidencia
Remuneración a empleados	\$ 6.927,95	\$ 83.135,40	44,86%
Materia prima para la cocina	\$ 4.424,00	\$ 53.088,00	28,64%
Insumos para la limpieza	\$ 279,60	\$ 3.355,20	1,81%
Suministros de oficina	\$ 39,80	\$ 477,60	0,26%
Combustible	\$ 100,00	\$ 1.200,00	0,65%
Servicios básicos	\$ 630,00	\$ 7.560,00	4,08%
Seguro	\$ 43,33	\$ 520,00	0,28%
Arriendo	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	19,42%
	\$ 15.444,68	\$ 185.336,20	

De los costos de operación detallados anteriormente el que tiene el mayor porcentaje de incidencia es la remuneración a los empleados (representando el 44,86% del total de los costos de operación); el segundo rubro con mayor incidencia es la materia prima para la cocina (representando el 28,64% del total de los costos de operación); el tercer rubro con mayor incidencia es el arriendo (19,42%), los servicios básicos (4,08%), insumos para la limpieza (1,81%), combustible (0,65%), el seguro de incendio (0,28%) y los suministros de oficina (0,26%).

Por lo que, analizando lo anterior se destaca el costo incurrido en el pago de las remuneraciones a los empleados, lo cual evidencia el hecho de que el negocio valora el talento humano y por ende se busca la máxima satisfacción de ellos para que puedan potenciar su productividad y eficacia. La materia prima utilizada en la cocina también es un rubro importante debido a que se busca la calidad en los insumos para lograr la máxima calidad también en el producto final.

A continuación se dará un detalle por cada uno de los costos de operación antes mencionados.

- Remuneraciones a los empleados

Concepto	N°	Valor mensual	Valor mensual con aporte patronal 12,15%, décimo tercero y décimo cuarto	Valor anual
Administrador	1	\$ 2.000,00	\$ 2.438,00	\$ 29.256,00
Chef	1	\$ 1.225,00	\$ 1.504,25	\$ 18.051,05
Cajero supervisor	1	\$ 425,00	\$ 540,39	\$ 6.484,65
Ayudante de cocina	2	\$ 850,00	\$ 1.080,78	\$ 12.969,30
Mesero	3	\$ 1.062,00	\$ 1.364,53	\$ 16.374,40
			\$ 6.927,95	\$ 83.135,40

- Materia prima para la cocina

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Carne de res (kg)	176	\$ 3,30	\$ 580,80	\$ 6.969,60
Pollo (kg)	176	\$ 2,20	\$ 387,20	\$ 4.646,40
Pescado (kg)	88	\$ 4,00	\$ 352,00	\$ 4.224,00
Legumbres (qq)	11	\$ 30,00	\$ 330,00	\$ 3.960,00
Verduras (qq)	11	\$ 35,00	\$ 385,00	\$ 4.620,00
Frutas (qq)	16	\$ 80,00	\$ 1.280,00	\$ 15.360,00
Arroz (qq)	13	\$ 45,00	\$ 585,00	\$ 7.020,00
Tubérculos (qq)	11	\$ 20,00	\$ 220,00	\$ 2.640,00
Especias (qq)	2	\$ 20,00	\$ 40,00	\$ 480,00
Azúcar (qq)	3	\$ 35,00	\$ 105,00	\$ 1.260,00
Café (kg)	9	\$ 8,00	\$ 72,00	\$ 864,00
Leche (galón)	9	\$ 3,00	\$ 27,00	\$ 324,00
Harina (qq)	2	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 720,00
			\$ 4.424,00	\$ 53.088,00

- Insumos para la limpieza

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Detergente 250g	8	\$ 0,80	\$ 6,40	\$ 76,80
Jabón líquido 350ml	40	\$ 1,75	\$ 70,00	\$ 840,00
Lavaplatos 500g	100	\$ 1,30	\$ 130,00	\$ 1.560,00
Papel higiénico	60	\$ 0,20	\$ 12,00	\$ 144,00
Servilletas de celulosa (25 u)	8	\$ 0,80	\$ 6,40	\$ 76,80
Servilletas (100 u)	80	\$ 0,27	\$ 21,60	\$ 259,20
Desinfectante 400ml	8	\$ 4,15	\$ 33,20	\$ 398,40
			\$ 279,60	\$ 3.355,20

- Suministros de oficina

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Resma de papel bond (500 u)	1	\$ 4,80	\$ 4,80	\$ 57,60
Cartucho de tinta (200 impresiones)	2	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 240,00
Útiles de oficina	20	\$ 0,75	\$ 15,00	\$ 180,00
			\$ 39,80	\$ 477,60

- Combustible

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Para compra de materia prima (galón)	40	\$ 2,00	\$ 80,00	\$ 960,00
Para servicio a domicilio (galón)	10	\$ 2,00	\$ 20,00	\$ 240,00
			\$ 100,00	\$ 1.200,00

- Servicios básicos

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Electricidad	-	-	\$ 170,00	\$ 2.040,00
Agua potable	-	-	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Gas industrial (tanque)	15	\$ 20,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Teléfono fijo más Internet	-	-	\$ 60,00	\$ 720,00
Teléfono celular (plan smart)	1	\$ 32	\$ 32,00	\$ 384,00
			\$ 630,00	\$ 7.560,00

6.4. Cálculo demostrativo y análisis del punto de equilibrio.

Conocer el punto de equilibrio permite manejar una estructura de costos a favor del crecimiento de la empresa, debido a que el punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto (IT = CT).

La fórmula del punto de equilibrio utilizada es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

Los costos fijos se los calculará por día, debido a que la unidad de medida que mejor expresa este negocio es el número de alimentos elaborados por día.

Concepto	Valor mensual	Valor diario
Remuneración a empleados	\$ 6.927,95	\$ 346,40
Insumos para la limpieza	\$ 128,00	\$ 6,40
Combustible	\$ 100,00	\$ 5,00
Servicios básicos	\$ 330,00	\$ 16,50
Seguro	\$ 43,33	\$ 2,17
Arriendo	\$ 3.000,00	\$ 150,00
Depreciación	\$ 386,73	\$ 19,34
	\$ 10.916,01	\$ 545,80

Los costos fijos diarios serían de \$545,80.

En el caso de los costos variables se ha considerado lo siguiente:

MATERIA PRIMA		
Concepto	Valor mensual	Valor diario
Carne de res (kg)	\$ 580,80	\$ 29,04
Pollo (kg)	\$ 387,20	\$ 19,36
Pescado (kg)	\$ 352,00	\$ 17,60
Legumbres (qq)	\$ 330,00	\$ 16,50
Verduras (qq)	\$ 385,00	\$ 19,25
Frutas (qq)	\$ 1.280,00	\$ 64,00
Arroz (qq)	\$ 585,00	\$ 29,25
Tubérculos (qq)	\$ 220,00	\$ 11,00
Especias (qq)	\$ 40,00	\$ 2,00
Azúcar (qq)	\$ 105,00	\$ 5,25
Café (kg)	\$ 72,00	\$ 3,60
Leche (galón)	\$ 27,00	\$ 1,35
Harina (qq)	\$ 60,00	\$ 3,00
	\$ 4.424,00	\$ 221,20
INSUMOS PARA LA LIMPIEZA		
Concepto	Valor mensual	Valor diario
Lavaplatos 500g	\$ 130,00	\$ 6,50
Servilletas (100 u)	\$ 21,60	\$ 1,08
	\$ 151,60	\$ 7,58
SERVICIOS BÁSICOS		
Concepto	Valor mensual	Valor diario
Gas industrial (tanque)	\$ 300,00	\$ 15,00
	\$ 300,00	\$ 15,00

El costo variable diario sería de \$243,78. Con el fin de obtener el costo variable unitario se debe calcular el número de unidades diarias, misma que es la cantidad para la que se debe dividir dicho valor.

Según las ventas proyectadas por día, se asume que se producirá y venderá 267 almuerzos, 80 ensaladas, 30 jugos naturales y 20 batidos de frutas; todo lo cual da un total de 397 unidades.

Concepto	Cantidad proyectada	% de incidencia
Almuerzos	267	67%
Ensaladas	80	20%
Jugos naturales	30	8%
Batidos de frutas	20	5%
	397	

Por lo que, al costo variable diario, que es de \$243,78 se le divide para el total de unidades que se proyecta vender por día, que es 397; resultando un costo variable unitario de \$0,61.

En cuanto al precio unitario promedio, se ha realizado el siguiente cálculo:

	Ponderación	Precio unitario	Precio proporcionado
Almuerzos	67%	\$ 3,00	\$ 2,02
Ensaladas	20%	\$ 2,99	\$ 0,60
Jugos naturales	8%	\$ 0,75	\$ 0,06
Batidos de frutas	5%	\$ 1,25	\$ 0,06
			\$ 2,74

Por lo que, considerando los porcentajes de incidencia antes descritos, se tiene como resultado un precio promedio unitario de \$2,74.

Aplicando la fórmula del punto de equilibrio, resulta lo siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$545,80}{\$2,74 - \$0,61} = 257$$

Lo anterior significa que el negocio de restaurante debe producir y vender aproximadamente 257 unidades al día (entre las cuales serían: 173 almuerzos, 52 ensaladas, 19 jugos naturales, y 13 batidos de fruta al día) para que sus ingresos cubran los costos generados a ese nivel de producción. A partir de ese número de unidades vendidas, en adelante, generará utilidades.

La capacidad del negocio está en aproximadamente 515 unidades al día (entre las cuales serían: 325 almuerzos, 90 ensaladas, 50 jugos naturales, y 50 batidos de fruta al día) por lo que el nivel de producción del punto de equilibrio ocuparía el 50% de su capacidad máxima.

CAPÍTULO VII. Evaluación Financiera del Proyecto

7.1. Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

La tasa de descuento es la rentabilidad que se exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares, lo cual se denomina costo de capital; es decir la tasa de descuento representa una medida de la rentabilidad mínima que se exige al proyecto según su riesgo, de tal forma que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido.

La fórmula para obtener la tasa de interés nominal o la del mercado es la siguiente:

$$\text{Tasa de interés nominal o del mercado } E(R_{tn})_{mkt} = r + R + (1+r+R)*I_f$$

Donde: r es la tasa de interés real, I_f es la tasa de inflación, y R es el factor de riesgo.

Para efectos de este proyecto, se toman los datos existentes en nuestro país, por lo que la tasa de interés real es 4,98%, el riesgo país es 384 puntos es decir 3,84%, y la inflación anual es del 3,41%⁴⁴.

$$E(R_{tn})_{mkt} = 0,0498 + 0,0384 + (1+0,0498+0,0384)*0,0341$$

Por lo que la tasa de interés nominal o de mercado sería del 12,53%, misma que sería la tasa de descuento del proyecto sin financiamiento de terceros.

Para saber cuál sería la tasa de descuento del proyecto con financiamiento de terceros se necesita obtener el valor del costo del capital promedio ponderado (WACC), mismo que se lo calcula con la siguiente fórmula:

$$WACC = KE \times E/V + KD \times (1 - \text{imp}) \times D/V$$

Donde:

KE = Costo del capital propio obtenido por el retorno esperado de un proyecto activo

KD = Costo de la deuda obtenido del mercado o usando el CAPM

(1- imp) = Ahorro impositivo por uso de la deuda

E/V = Relación objetivo de capital propio a total de financiamiento

⁴⁴ Banco Central del Ecuador. Indicadores Económicos. Extraído el 23 de junio del 2014, desde <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

D/V = Relación objetivo de deuda a total de financiamiento

En el caso del proyecto en cuestión, KE es igual a 12,53% (dato obtenido de la fórmula calculada anteriormente); KD es igual a 13% que sería la tasa de interés anual que nos cobrarían por pedir prestado dinero; (1- tax) es igual a 0,78 que proviene de la resta entre 1 y el 0,22 que se paga de impuesto a la renta; E/V es igual a 70% y representa el porcentaje del total de la inversión que sería financiada con capital propio; y D/V es igual a 30% y representa el porcentaje del total de la inversión que sería financiada con dinero prestado de terceros.

$$WACC = 0,1253 \times 0,70 + 0,13 \times 0,78 \times 0,30 = 0,1181$$

Es así que aplicando la fórmula se tiene que WACC es igual a 11,81% y este valor sería la tasa de descuento del proyecto con financiamiento de terceros.

7.2. Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Período de recuperación)

Escenario 1: Proyecto con financiamiento

Si se considera que el proyecto será financiado por terceros en el 30% del valor total de la inversión, el flujo de caja para diez años se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15: Flujo de caja con financiamiento

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ingresos		283.447,22	293.992,11	304.625,28	316.273,05	327.712,08	339.903,72	352.900,42	366.394,06	380.403,65	394.948,91	
Ingresos x venta de activos												
- Costos		191.656,16	197.542,28	204.278,47	211.244,37	218.447,80	225.896,67	233.599,95	241.565,71	249.803,10	258.321,39	
- Gasto Intereses		2.482,36	2.052,86	1.564,07	1.007,81	374,78	-	-	-	-	-	
- Depreciación		5.646,05	5.838,58	6.037,68	5.422,82	5.607,74	5.798,97	5.996,71	6.201,20	6.412,66	6.631,33	
- Amortización		500,00	500,00	500,00	-	-	-	-	-	-	-	
Utilidad Gravable		83.162,65	88.058,39	92.245,06	98.598,05	103.281,76	108.207,88	113.303,75	118.627,15	124.187,88	129.996,19	
- 15% utilidad a trabajadores		12.474,40	13.208,76	13.836,76	14.789,71	15.492,26	16.231,18	16.995,56	17.794,07	18.628,18	19.499,43	
- Impuesto a la renta (22%)		17.672,06	18.712,41	19.602,08	20.952,08	21.947,37	22.994,18	24.077,05	25.208,27	26.389,93	27.624,19	
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Utilidad Neta		53.016,19	56.137,23	58.806,23	62.856,25	65.842,12	68.982,53	72.231,14	75.624,81	79.169,78	82.872,57	
+ Depreciación		5.646,05	5.838,58	6.037,68	5.422,82	5.607,74	5.798,97	5.996,71	6.201,20	6.412,66	6.631,33	
+ Amortización		500,00	500,00	500,00	-	-	-	-	-	-	-	
Utilidad después de Impuestos		59.162,24	62.475,81	65.343,90	68.279,08	71.449,86	74.781,49	78.227,85	81.826,01	85.582,44	89.503,91	
- Inversiones		52.044,51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- Inversión Capital de Trabajo		16.248,65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
+ Préstamo		20.487,95	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total Inversión Neta Propia		47.805,21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- Amortización Deuda		3.111,60	3.541,11	4.029,90	4.586,15	5.219,19	-	-	-	-	-	
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-	-	-	-	-	583.830,67	
Flujo de Caja Neto		- 47.805,21	56.050,63	58.934,70	61.314,01	63.692,93	66.230,67	74.781,49	78.227,85	81.826,01	85.582,44	673.334,57
Flujo de Caja Neto descontado		50.128,91	47.139,66	43.861,43	40.749,47	37.896,38	38.268,40	35.802,66	33.492,92	31.329,53	220.446,89	
VAN		\$531.313,04										
TIR		122,51%										
WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado		11,81%										

Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

En este caso, el VAN sería de \$531.313,04; la TIR sería de 122,51%, y el periodo de recuperación sería de un año; ya que en el primer año ya se cubriría el monto de la inversión.

Escenario 2: Proyecto sin financiamiento

Si se considera que el proyecto será financiado únicamente con capital propio, el flujo de caja para diez años se presenta en la Tabla 16.

Tabla 16: Flujo de caja sin financiamiento

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		283.447,22	293.992,11	304.625,28	316.273,05	327.712,08	339.903,72	352.900,42	366.394,06	380.403,65	394.948,91
Ingresos x venta de activos											
- Costos		191.656,16	197.542,28	204.278,47	211.244,37	218.447,80	225.896,87	233.599,95	241.565,71	249.803,10	258.321,39
- Gasto Intereses											
- Depreciación		5.646,05	5.838,58	6.037,68	5.422,82	5.607,74	5.798,97	5.996,71	6.201,20	6.412,66	6.631,33
- Amortización		500,00	500,00	500,00	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Gravable		85.645,01	90.111,25	93.809,13	99.605,86	103.656,54	108.207,88	113.303,75	118.627,15	124.187,88	129.996,19
- 15% utilidad a trabajadores		12.846,75	13.516,69	14.071,37	14.940,88	15.548,48	16.231,18	16.995,56	17.794,07	18.628,18	19.499,43
- Impuesto a la renta (22%)		18.199,56	19.148,64	19.934,44	21.166,25	22.027,01	22.994,18	24.077,05	25.208,27	26.389,93	27.624,19
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta		54.598,69	57.445,92	59.803,32	63.498,74	66.081,04	68.982,53	72.231,14	75.624,81	79.169,78	82.872,57
+ Depreciación		5.646,05	5.838,58	6.037,68	5.422,82	5.607,74	5.798,97	5.996,71	6.201,20	6.412,66	6.631,33
+ Amortización		500,00	500,00	500,00	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de Impuestos		60.744,74	63.784,50	66.341,00	68.921,56	71.688,78	74.781,49	78.227,85	81.826,01	85.582,44	89.503,91
- Inversiones		52.044,51	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversiones Capital de Trabajo		16.248,65	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Préstamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Inversión Neta Propia		68.293,16	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-	-	-	-	-	583.830,67
Flujo de Caja Neto		68.293,16	60.744,74	63.784,50	66.341,00	68.921,56	71.688,78	74.781,49	78.227,85	81.826,01	85.582,44
VAN		\$504.589,91									
TIR		94,26%									
E(Rtn) - Tasa de descuento capital propio		12,53%									

Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

En este caso, el VAN sería de \$504.589,91; la TIR sería de 94,26%, y el periodo de recuperación sería de dos años; ya que en el segundo año ya se cubriría el monto de la inversión.

Análisis y comparación entre ambos escenarios:

Analizando lo anterior se concluye que el VAN para los dos escenarios (con y sin financiamiento) es altamente positivo, evidenciando que este proyecto generará ganancias altas después de cubrir la inversión.

El VAN cuando se proyecta en un escenario con financiamiento de terceros es \$26.723,13 más alto que cuando la inversión se la hace solamente usando capital propio; y esto se debe a que cuando se financia con dinero de personas externas se está generando ganancias sin

siquiera tener el costo de oportunidad del dinero propio, es decir se está haciendo más dinero con dinero prestado o ajeno.

Igualmente, analizando la TIR se evidencia que para los dos escenarios (con y sin financiamiento) es alta, lo que muestra la alta rentabilidad del proyecto, ya que por concepto básico, si un proyecto tiene una TIR mayor o igual a su tasa de descuento ya se la considera rentable; y en este caso la TIR en el escenario de con financiamiento es 110,70% más elevada que su tasa de descuento; y la TIR en el escenario de sin financiamiento es 81,73% más elevada que su tasa de descuento.

Adicionalmente se concluye también que la TIR es un 28,25% más alta cuando se tiene financiamiento de terceros que cuando se financia únicamente con capital propio, y esto se debe al hecho explicado anteriormente ya que se estaría lucrando con dinero ajeno.

En el caso de este proyecto, el periodo de recuperación para el escenario de con financiamiento es de un año mientras que el de sin financiamiento es de dos años; lo cual evidencia que a partir del primer año ya se recuperaría la inversión en el caso de financiarse con terceros; y en el caso de usar fondos propios el periodo de recuperación sería de un año más, es decir de dos años.

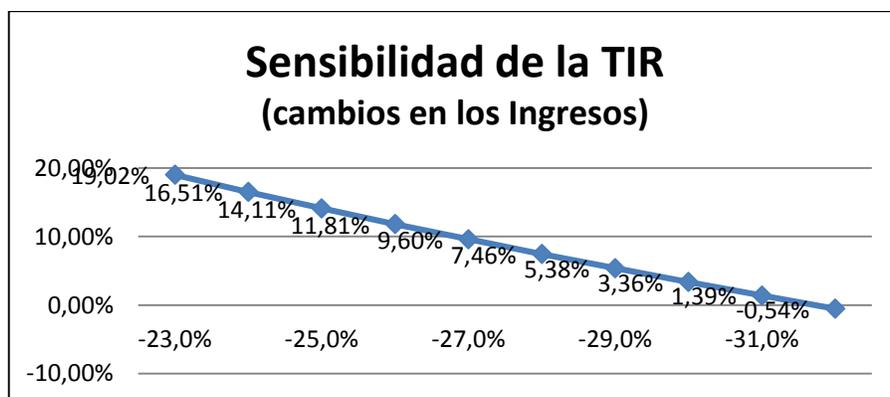
7.3. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo evidenciar el límite al que los ingresos pueden disminuir y/o los costos aumentar para que la TIR iguale a la tasa de descuento; es decir este sería el límite para que todavía se tenga una ganancia sobre lo invertido.

Escenario 1: Proyecto con financiamiento

El gráfico de sensibilidad de la TIR en este escenario se muestra en la Ilustración 9.

Ilustración 9. Sensibilidad de la TIR con financiamiento (por cambios en los ingresos)



Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Como se muestra en la Tabla 17, en el caso del escenario con financiamiento, la sensibilidad de la TIR revela que máximo se podría tolerar un 26,02% de disminución en los ingresos, o a su vez un 36,33% de aumento en los costos para que la TIR iguale a la tasa de descuento, que es la rentabilidad mínima exigida al proyecto.

Tabla 17: Sensibilidad por variaciones en los ingresos y costos (con financiamiento)

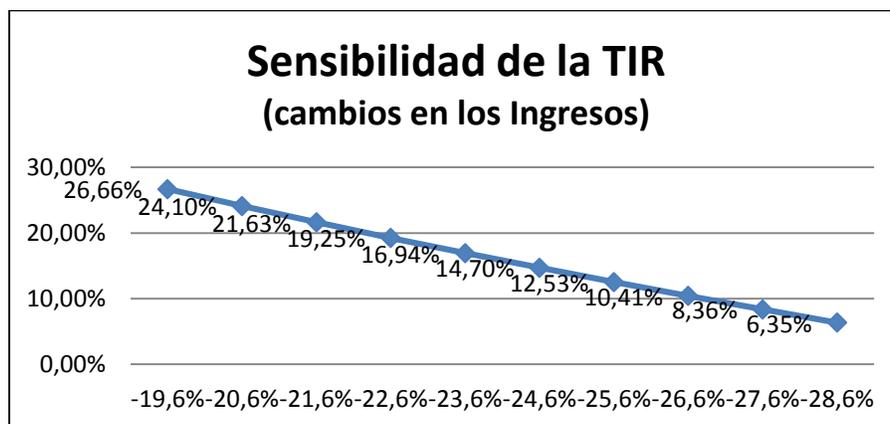
TIR	122,51%	WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	11,81%	Con Financiamiento
SENSIBILIDAD	COSTOS	INGRESOS	COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION
-23,0%	40,3%	19,02%	89,45%	7,07%
-24,0%	39,3%	16,51%	90,04%	8,19%
-25,0%	38,3%	14,11%	90,63%	9,36%
-26,0%	37,3%	11,81%	91,23%	10,56%
-27,0%	36,3%	9,60%	91,84%	11,81%
-28,0%	35,3%	7,46%	92,46%	13,11%
-29,0%	34,3%	5,38%	93,09%	14,46%
-30,0%	33,3%	3,36%	93,72%	15,86%
-31,0%	32,3%	1,39%	94,37%	17,32%
-32,0%	31,3%	-0,54%	95,03%	18,84%
Variación Porcentual de la Sensibilidad	1,00%			

Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Escenario 2: Proyecto sin financiamiento

El gráfico de sensibilidad de la TIR en este escenario se muestra en la Ilustración 10.

Ilustración 10. Sensibilidad de la TIR sin financiamiento (por cambios en los ingresos)



Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Como se muestra en la Tabla 18, en el caso del escenario sin financiamiento, la sensibilidad de la TIR revela que máximo se podría tolerar un 25,57% de disminución en los ingresos, o a su vez un 36,04% de aumento en los costos para que la TIR iguale a la tasa de descuento, que es la rentabilidad mínima exigida al proyecto.

Tabla 18: Sensibilidad por variaciones en los ingresos y costos (sin financiamiento)

TIR		CAPM (tasa de descuento del Capital Propio)		Sin financiamiento
94,26%		12,53%		
SENSIBILIDAD		INGRESOS	COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION
INGRESOS	COSTOS			
-19,6%	40,0%	26,66%	69,49%	7,89%
-20,6%	39,0%	24,10%	69,93%	9,00%
-21,6%	38,0%	21,63%	70,38%	10,14%
-22,6%	37,0%	19,25%	70,83%	11,31%
-23,6%	36,0%	16,94%	71,30%	12,53%
-24,6%	35,0%	14,70%	71,77%	13,78%
-25,6%	34,0%	12,53%	72,24%	15,07%
-26,6%	33,0%	10,41%	72,73%	16,40%
-27,6%	32,0%	8,36%	73,22%	17,78%
-28,6%	31,0%	6,35%	73,72%	19,21%
Variación Porcentual de la Sensibilidad	1,00%			

Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Es así que, para los dos escenarios (con y sin financiamiento), analizando la sensibilidad de la TIR, se concluye que se necesitaría una fuerte caída de los ingresos o un considerable incremento en los costos para que el proyecto se convierta en un negocio no rentable; por lo que esto significa un adecuado margen de acción, y eso sin duda lo hace atractivo al proyecto.

Adicionalmente, comparando el análisis de sensibilidad para los dos escenarios (con y sin financiamiento) se puede evidenciar que el margen de flexibilidad en el caso de con financiamiento es mayor que en el caso de sin financiamiento, pues en el caso de variaciones en los ingresos, la TIR del proyecto con financiamiento soportaría un 0,45% más que en el proyecto sin financiamiento; y en el caso de variaciones en los costos, la TIR del proyecto con financiamiento soportaría un 0,29% más que en proyecto sin financiamiento. Todo lo cual significa que cuando se financia el proyecto con dinero de terceros se está teniendo un margen de flexibilidad mayor, y esto es muy favorable.

7.4. Balance del Proyecto

En el Balance del proyecto se analizan cuatro indicadores, mismos que son: valor futuro neto, potencial de utilidad, exposición a pérdida, y periodo de recuperación.

El valor futuro neto es el mayor valor positivo; el potencial de utilidad es la suma de todos los valores positivos del Balance del Proyecto; la exposición a pérdida es la suma de todos los valores negativos del Balance del Proyecto; y el periodo de recuperación es el tiempo que toma el proyecto en cubrir la inversión inicial realizada.

Escenario 1: Proyecto con financiamiento

El Balance del Proyecto con financiamiento se muestra en las Tablas 19, 20 y 21; y en la Ilustración 11.

Tabla 19: Periodo de recuperación descontado con financiamiento

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Caja Neto	- 47.805,2	56.050,6	58.934,7	61.314,0	63.692,9	66.230,7	74.781,5	78.227,9	81.826,0	85.582,4	673.334,6
Flujo de Caja Descontado		50.128,9	47.139,7	43.861,4	40.749,5	37.896,4	38.268,4	35.802,7	33.492,9	31.329,5	220.448,9
Flujo de Caja Acumulado		50.128,9	97.268,6	141.130,0	181.879,5	219.775,8	258.044,3	293.846,9	327.339,8	358.669,4	579.118,3
Periodo de Recuperación Descontado		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VAN	\$531.313,04										
TIR	122,5%										
TASA DE DESCUENTO	11,8%										

Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Joselin Villavicencio

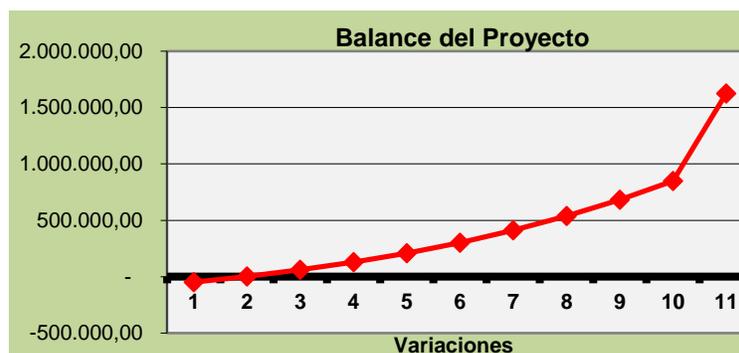
Tabla 20: Balance del proyecto con financiamiento

Períodos	Intereses Causados	Ingresos recibidos	Amortización	Inversión Amortizada
0				- 47.805,21
1	5.647,23	56.050,63	50.403,40	2.598,19
2	306,92	58.934,70	59.241,62	61.839,81
3	7.305,14	61.314,01	68.619,14	130.458,96
4	15.411,12	63.692,93	79.104,04	209.563,00
5	24.755,68	66.230,67	90.986,35	300.549,35
6	35.503,89	74.781,49	110.285,39	410.834,74
7	48.531,91	78.227,85	126.759,76	537.594,50
8	63.506,04	81.826,01	145.332,04	682.926,54
9	80.674,11	85.582,44	166.256,55	849.183,09
10	100.314,00	673.334,57	773.648,57	1.622.831,66

Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Ilustración 11. Balance del proyecto



Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Tabla 21: Indicadores del Balance del Proyecto

1	Valor Futuro Neto	(mayor valor Positivo)	1.622.831,66
2	Potencial de Utilidad	(Suma de positivos)	4.808.379,85
3	Exposicion a pérdida	(Suma de negativos)	- 47.805,21
4	Período de Recuperación	1er Año positivo	1

Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Para este escenario (con financiamiento), el valor futuro neto es de \$1'622.831,66; el potencial de utilidad es de \$4'808.379,85; la exposición a pérdida es de -\$47.805,21; y el periodo de recuperación es de un año, lo que significa que al primer año ya se recuperaría la inversión.

Escenario 2: Proyecto sin financiamiento

El Balance del Proyecto con financiamiento se muestra en las Tablas 22, 23 y 24; y en la Ilustración 12.

Tabla 22: Periodo de recuperación descontado (sin financiamiento)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Caja Neto	- 68.293,2	60.744,7	63.784,5	66.341,0	68.921,6	71.688,8	74.781,5	78.227,9	81.826,0	85.582,4	673.334,6
Flujo de Caja Descontado		54.327,1	51.018,8	47.457,5	44.094,6	41.019,4	38.268,4	35.802,7	33.492,9	31.329,5	220.448,9
Flujo de Caja Acumulado		54.327,1	105.345,9	152.803,5	196.898,1	237.917,5	276.185,9	311.988,6	345.481,5	376.811,1	597.259,9
Período de Recuperación Descontado			2	3	4	5	6	7	8	9	10
VAN	\$528.966,78										
TIR	94,26%										
TASA DE DESCUENTO	11,8%										

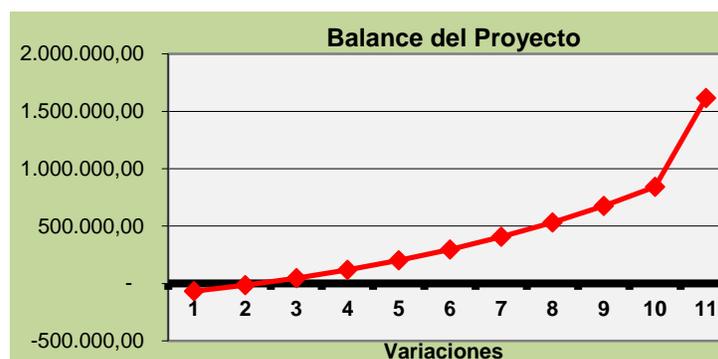
Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Tabla 23: Balance del proyecto (sin financiamiento)

Períodos	Intereses Causados	Ingresos recibidos	Amortización	Inversión Amortizada
0				- 68.293,16
1	- 8.067,47	60.744,74	52.677,27	- 15.615,89
2	- 1.844,71	63.784,50	61.939,80	46.323,91
3	5.472,24	66.341,00	71.813,24	118.137,15
4	13.955,54	68.921,56	82.877,10	201.014,25
5	23.745,81	71.688,78	95.434,60	296.448,85
6	35.019,50	74.781,49	109.801,00	406.249,84
7	47.990,29	78.227,85	126.218,15	532.467,99
8	62.900,44	81.826,01	144.726,45	677.194,44
9	79.996,98	85.582,44	165.579,42	842.773,85
10	99.556,88	673.334,57	772.891,45	1.615.665,30

Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Ilustración 12. Balance del proyecto (sin financiamiento)



Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Tabla 24: Indicadores del Balance del proyecto (sin financiamiento)

1	Valor Futuro Neto	(mayor valor Positivo)	1.615.665,30
2	Potencial de Utilidad	(Suma de positivos)	4.736.275,57
3	Exposicion a pérdida	(Suma de negativos)	- 83.909,05
4	Periodo de Recuperación	1er Año positivo	2

Fuente: Modelo financiero de Eco. Ramiro Canelos
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Para este escenario (sin financiamiento), el valor futuro neto es de \$1'615.665,30; el potencial de utilidad es de \$4'736.275,57; la exposición a pérdida es de -\$83.909,05; y el periodo de recuperación es de dos años, lo que significa que al segundo año ya se recuperaría la inversión.

Análisis comparativo

En cuanto a los cuatro indicadores que se analizaron en el Balance del Proyecto, se evidencia que el valor futuro neto en el escenario con financiamiento es \$7.166,36 más elevado que en el caso de sin financiamiento; el potencial de utilidad en el escenario con financiamiento es \$72.104,28 más elevado que en el caso de sin financiamiento; la exposición a pérdida en el escenario con financiamiento es \$36.103,84 más baja que en el caso de sin financiamiento; y el periodo de recuperación con financiamiento es un año menos que en el caso de sin financiamiento. Todo esto significa que es preferible tener un financiamiento con terceros ya que aumenta el valor futuro neto del proyecto, aumenta el potencial de utilidad, y reduce la exposición a pérdida; porque al financiar el proyecto con dinero ajeno se vuelve más rentable al proyecto ya que no se tendría ese costo de oportunidad, y se generaría más ganancias con dinero prestado.

7.5. Análisis financiero proyección a franquicia

Una vez que el primer local haya tenido éxito en el sector donde se prevé su operación, se ha proyectado la creación de una franquicia para ser comercializable dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito, en primera instancia. En este escenario, la meta inicial es lograr vender al menos cuatro franquicias en Quito hasta el tercer año de funcionamiento de la marca en el mercado.

Para lograr esta meta inicial se prevé invertir en publicidad mediante medios ATL para difundir la marca y su oferta de valor. Posteriormente se proyecta ampliar la presencia de la marca a nivel nacional, considerando las demás ciudades más importantes del país, como son Guayaquil, Cuenca, Portoviejo, Machala, Santo Domingo, y Ambato. En este escenario, la meta es llegar a vender al menos cuatro franquicias en Guayaquil, tres franquicias en Cuenca, y dos franquicias en el resto de las ciudades antes descritas. Para lograr esta meta se prevé hacer una inversión significativa en publicidad en medios ATL ampliando la difusión de la marca a nivel nacional.

Luego de al menos cinco años de operación exitosa de la marca en el mercado nacional, se buscará llegar al mercado colombiano. La meta, en este caso, será lograr vender al menos dos franquicias en cada una de las ciudades más importantes de Colombia, como son: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, y Bucaramanga. Se planea una inversión considerable en publicidad para que el mercado colombiano empiece a reconocer la marca y su oferta de valor.

Para quienes estén interesados en unirse al sistema mediante la adquisición de una franquicia, el derecho inicial que deben cancelar es de \$7.500. Además deberán pagar el derecho de continuación que corresponde al 3% del total de las ventas netas de su respectivo local. Se ha establecido también que cada franquiciatario contribuya con una cantidad correspondiente al 2% del total de sus ventas netas para ser destinada a gastos de publicidad, promoción, e investigación de productos y servicios del negocio y el sistema; dicha cantidad se destina a un fondo cooperativo nacional para la publicidad.

Para la expansión del negocio mediante la modalidad de franquicia, se ha proyectado los ingresos, egresos y utilidades que generaría esta red de locales del sistema, lo cual se representa en la Tabla 25.

Para los ingresos del proyecto de expansión se ha considerado los derechos iniciales, los derechos de continuación y los aportes al fondo cooperativo para la publicidad. En cuanto que, para los egresos, se ha considerado los gastos de publicidad, los gastos de Investigación y Desarrollo (I&D), los gastos de capacitación y los gastos varios.

Tabla 25: Proyección de ingresos, egresos y utilidades para los diez primeros años de expansión de la franquicia

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Derechos iniciales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000,00	\$ 52.500,00	\$ 60.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Derechos de continuación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.013,67	\$ 93.537,58	\$ 161.564,92	\$ 178.571,75	\$ 195.578,58	\$ 212.585,42	\$ 229.592,25	\$ 246.599,08
Aportes publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.675,78	\$ 62.358,39	\$ 107.709,94	\$ 119.047,83	\$ 130.385,72	\$ 141.723,61	\$ 153.061,50	\$ 164.399,39
Total Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 86.689,44	\$ 208.395,97	\$ 329.274,86	\$ 312.619,58	\$ 340.964,30	\$ 369.309,03	\$ 397.653,75	\$ 425.998,47
Gastos de publicidad	\$ -	\$ -	\$ 29.399,21	\$ 52.074,99	\$ 62.358,39	\$ 91.553,45	\$ 101.190,66	\$ 110.827,86	\$ 120.465,07	\$ 105.112,94	\$ 114.750,15
Gastos de I&D	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.156,49	\$ 17.857,17	\$ 19.557,86	\$ 21.258,54	\$ 18.549,34	\$ 20.250,03
Gastos de capacitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.733,79	\$ 4.167,92	\$ 6.585,50	\$ 6.252,39	\$ 6.819,29	\$ 7.386,18	\$ 7.953,07	\$ 8.519,97
Gastos varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 866,89	\$ 2.083,96	\$ 3.292,75	\$ 3.126,20	\$ 3.409,64	\$ 3.693,09	\$ 3.976,54	\$ 4.259,98
Total Egresos	\$ -	\$ -	\$ 29.399,21	\$ 54.675,67	\$ 68.610,27	\$ 117.588,19	\$ 128.426,42	\$ 140.614,65	\$ 152.802,88	\$ 135.591,90	\$ 147.780,13
Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ -	\$ (29.399,21)	\$ 32.013,77	\$ 139.785,70	\$ 211.686,67	\$ 184.193,16	\$ 200.349,65	\$ 216.506,14	\$ 262.061,85	\$ 278.218,34
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.043,03	\$ 30.752,85	\$ 46.571,07	\$ 40.522,50	\$ 44.076,92	\$ 47.631,35	\$ 57.653,61	\$ 61.208,03
Utilidad neta	\$ -	\$ -	\$ (29.399,21)	\$ 24.970,74	\$ 109.032,85	\$ 165.115,60	\$ 143.670,67	\$ 156.272,73	\$ 168.874,79	\$ 204.408,24	\$ 217.010,30

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

En el segundo año se haría la primera inversión en publicidad por medios ATL, y la cantidad invertida para este fin sería el 10% de los ingresos netos de la compañía en ese año. En el tercer año se ha considerado la venta de cuatro franquicias dentro de la ciudad de Quito, y los gastos de publicidad para ese año serían equivalentes a los aportes de cada franquiciatario añadido al valor que se invirtió en publicidad del año anterior. En el cuarto año se ha considerado la venta de siete franquicias a nivel nacional; y en el quinto año la venta de otras ocho franquicias dentro del país. En cuanto a los gastos de publicidad, se haría uso de la totalidad de los aportes de los franquiciatarios al fondo de cooperación para la publicidad.

En el sexto año se prevé haber vendido al menos dos franquicias en el mercado colombiano; y para los años siguientes igualmente se prevé vender dos franquicias en cada año dentro del territorio colombiano. Los gastos de publicidad para estos años corresponderán al 85% de los aportes para la publicidad de los franquiciatarios; y el restante 15% será usado para los gastos en I&D. En los dos últimos años considerados, se descontará de los gastos de publicidad y de I&D, el aporte que en los dos primeros años de inversión en publicidad no fue obtenido del fondo de cooperación para la publicidad.

En cuanto a los gastos en capacitaciones, se ha destinado el 2% del total de los ingresos netos para cada año; y a su vez, los gastos varios corresponden al 1% del total de los ingresos netos para cada año.

De esta manera, se prevé que en promedio las utilidades netas para los diez primeros años sean de aproximadamente \$115.995,67 anuales. Así, la ganancia conjunta en los diez primeros años podría alcanzar la cantidad de \$1'159.956,71; si se llegase a cumplir con la venta de las franquicias proyectadas; lo cual hace muy interesante al proyecto planteado.

CAPÍTULO VIII. Estudio del mercado colombiano

8.1. Estudio del Macroentorno

Tomando como referencia la Guía Comercial de Colombia 2014 elaborada por la oficina comercial de Ecuador en Bogotá, se realizará un estudio de las variables más relevantes del macroentorno para fines del presente Plan de Negocios.

Panorama general

República de Colombia es un país ubicado en la zona noroccidental de América del Sur; limita al este con Venezuela y Brasil, al sur con Ecuador y Perú, al norte con el mar Caribe (Océano Atlántico), al noroeste con Panamá, y por el oeste con el Océano Pacífico. Su superficie es de 2'070.408 km² (de los cuales 1'141.748 km² son extensión continental y 928.660 km² son extensión marítima), esto le permite ocupar el cuarto puesto en cuanto a extensión territorial a nivel de Latinoamérica. Colombia es el único país de Sudamérica que posee costas en el Océano Pacífico y en el Mar del Caribe.

Este país es reconocido a nivel mundial por su producción de café, flores, esmeraldas, carbón y petróleo, su diversidad cultural y por ser el segundo de los países más ricos en biodiversidad del mundo y la principal fuente hídrica del planeta.

Demografía

Colombia ocupa el tercer puesto a nivel de Latinoamérica en cuanto a número de habitantes, ubicándose después de Brasil y México. En Colombia son 47'661.787 habitantes, de los cuales el 51% son mujeres, y el restante 49% son hombres. La población colombiana se concentra mayormente en el centro (región andina) y norte (región Caribe) del país, mientras que el oriente (región de los llanos orientales) y sur (Amazonía) no se encuentran muy poblados.

Hace aproximadamente 80 años, la población urbana representaba al 28% de la población total; pero en la actualidad este porcentaje ha ido creciendo hasta llegar a aproximadamente 76% de la población total. Además de los movimientos poblacionales que se han estado produciendo internamente, en cuanto a población rural y urbana; también se evidencia un alto flujo de emigrantes, pues se estima que aproximadamente 3'331.107 colombianos viven fuera del país, debido principalmente a causas como dificultades económicas y problemas de orden público.

Según las proyecciones demográficas realizadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), en el presente año 2014, la población total en Colombia, respecto a edades y géneros, se distribuye según se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26: Distribución de la población de Colombia por edades y géneros

POBLACIÓN NACIONAL			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	47.661.787	23.531.670	24.130.117
0-4	4.310.123	2.205.140	2.104.983
5-9	4.260.992	2.178.087	2.082.905
10-14	4.301.474	2.196.672	2.104.802
15-19	4.367.653	2.231.913	2.135.740
20-24	4.264.257	2.182.627	2.081.630
25-29	3.889.676	1.961.986	1.927.690
30-34	3.478.846	1.700.271	1.778.575
35-39	3.141.854	1.525.194	1.616.660
40-44	2.869.549	1.378.539	1.491.010
45-49	2.879.512	1.373.706	1.505.806
50-54	2.617.116	1.245.714	1.371.402
55-59	2.134.484	1.008.294	1.126.190
60-64	1.659.236	782.667	876.569
65-69	1.250.825	583.881	666.944
70-74	891.781	406.288	485.493
75-79	674.766	293.335	381.431
80 y más	669.643	277.356	392.287

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Considerando el cuadro anterior, se identifica que la población en su mayoría es joven, sobresaliendo el rango de edad comprendido entre los 15 y los 24 años.

Administración territorial y principales ciudades

Colombia cuenta con 1123 municipios, 32 departamentos, 5 distritos y entidades territoriales indígenas.

Según la Tabla 27, considerando el número de habitantes, los departamentos más importantes son los siguientes: Bogotá DC, Antioquía, Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico, y Santander. Juntos acogen a aproximadamente el 54% de la población total de Colombia.

Las principales ciudades de Colombia son las siguientes: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, y Bucaramanga.

Tabla 27: Distribución de la población en los principales departamentos de Colombia

POBLACIÓN 2014	
Departamento	Total
Bogotá D.C	7.776.845
Antioquia	6.378.132
Valle del Cauca	4.566.875
Cundinamarca (sin Bogotá)	2.639.059
Atlántico	2.432.003
Santander	2.051.022

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Bogotá: Es la capital de Colombia ubicada en el departamento de Cundinamarca. Se destaca por ser la ciudad más importante porque es la primera economía del país. Esta ciudad se enfoca principalmente en actividades económicas y productivas como: servicios, inmobiliarios, industrias, intermediación financiera y comercio. En cuanto a la distribución de la población por grupos de edades y géneros, el DANE ha proyectado para el año 2014 la información que se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28: Distribución de la población de Bogotá D.C. por grupos de edades y géneros

BOGOTÁ D.C.			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	7.776.845	3.758.224	4.018.621
0-4	602.012	308.558	293.454
5-9	596.857	305.854	291.003
10-14	608.920	311.409	297.511
15-19	646.983	328.003	318.980
20-24	662.879	335.609	327.270
25-29	635.244	316.241	319.003
30-34	655.158	310.998	344.160
35-39	599.504	286.179	313.325
40-44	528.238	250.657	277.581
45-49	514.821	240.613	274.208
50-54	478.709	220.343	258.366
55-59	388.770	175.836	212.934
60-64	295.228	132.034	163.194
65-69	218.601	96.706	121.895
70 y más	344.921	139.184	205.737

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Analizando el cuadro anterior, se identifica que el rango de edad comprendido entre los 20 y 24 años, y el que comprende las edades de 30 a 34 años, son aquellos que agrupan una mayor cantidad de habitantes dentro de la ciudad de Bogotá.

Medellín: El Municipio de Medellín está ubicado en el Departamento de Antioquia. Es la segunda ciudad más poblada del país, luego de Bogotá. Esta ciudad actúa como centro financiero, comercial e industrial pues es sede de empresas nacionales e internacionales en varios sectores económicos como el metalmecánico, textil, energético, financiero, salud, telecomunicaciones, construcción, automotriz, y alimentos. En su totalidad está conformado por 37,621 hectáreas de territorio, de las cuales el 27,1% corresponde a suelo urbano, el 1,1% a áreas de expansión urbana, y el 71,8% a suelo rural. En cuanto a su clima, su temperatura media anual se ubica en los 24°C aproximadamente.

Cali: Es la capital del departamento del Valle del Cauca, y se la considera como la tercera ciudad más poblada de Colombia. Cali, debido a su ubicación geográfica estratégica, ya que se encuentra a 115 km de Buenaventura que es el principal puerto marítimo de Colombia en el Océano Pacífico, cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país.

Así, Cali es una ciudad empresarial cuya infraestructura facilita que se lleven a cabo encuentros de negocios, y además alberga a más de 2.000 grandes empresas del sector económico industrial, comercial y sector público.

Barranquilla: Es la capital del Departamento del Atlántico, y es la cuarta ciudad más poblada de Colombia. Barranquilla está ubicada sobre la ribera occidental del río Magdalena, a pocos kilómetros de su desembocadura en el mar Caribe. Es una de las ciudades más relevantes en cuanto a la economía del país porque es un lugar estratégico para el desarrollo del comercio internacional debido a que es puerto aéreo, marítimo, fluvial y de comunicaciones.

Dentro de sus actividades económicas sobresalen aquellas que están relacionadas con la industria manufacturera y metalmecánica, la producción de alimentos y bebidas, las confecciones y las sustancias químicas. Barranquilla mantiene una óptima infraestructura de servicios públicos, múltiples ventajas arancelarias, una moderna zona franca y eficientes parques industriales.

Bucaramanga: Es la capital del Departamento de Santander y es la quinta ciudad más poblada de Colombia. Es una economía que gira alrededor de la fabricación de calzado y sus similares; además de otras actividades agropecuarias, industriales y comerciales. Esta ciudad presenta un alto grado educativo, e incluso se la conoce como la *Tecnópolis de Los Andes*, y como muestra de esto se evidencian los numerosos centros de investigación tecnológica en diversas áreas como energía, gas, petróleo, corrosión, asfaltos, cuero y

herramientas de desarrollo agroindustrial. Históricamente la ciudad de Bucaramanga ha sido una de las ciudades con menor número de desempleados del país.

Administración política

Colombia está organizada constitucionalmente como una república unitaria descentralizada. La Constitución de 1991 instituye tres poderes de gobierno: legislativo, ejecutivo y judicial; procurando el establecimiento de una relación más equilibrada entre los poderes.

En cuanto al poder ejecutivo, el máximo representante es el presidente de la República de Colombia, quien es el jefe del Estado y el jefe del gobierno; es decir, es la suprema autoridad administrativa del país. Tanto la dignidad de Presidente como la de Vicepresidente se eligen por voto popular para un período de cuatro años (elegible para un segundo mandato). Las últimas elecciones se celebraron el día 30 de mayo del 2010, y como resultado el Sr. Juan Manuel Santos fue elegido como Presidente de Colombia y el Sr. Angelino Garzón como Vicepresidente. Asimismo, dentro de la rama ejecutiva se encuentra el gabinete ministerial, el cual está conformado por dieciséis Ministerios, mismos que son:

1. Ministerio del Interior
2. Ministerio de Relaciones Exteriores
3. Ministerio de Hacienda
4. Ministerios de Justicia y del Derecho
5. Ministerio de Defensa Nacional
6. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
7. Ministerio de Salud y de la Protección Social
8. Ministerio de Trabajo
9. Ministerio de Minas y Energía
10. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
11. Ministerio de Educación Nacional
12. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Desarrollo.
13. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
14. Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones
15. Ministerio de Transporte
16. Ministerio de Cultura

Dentro de la rama legislativa se encuentra el Congreso de la República, el cual se conforma de la Cámara de Representantes y del Senado de la República. Los integrantes de estas instituciones son elegidos por voto popular y tienen el mismo nivel de poder y responsabilidad.

En cuanto a la rama judicial, la Constitución prevé que la administración de justicia en Colombia esté a cargo de la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo

de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los diversos tribunales y jueces y el sistema de justicia penal militar. Estos organismos son independientes y sus procedimientos son públicos.

Respecto a los partidos políticos más representativos del país, se encuentran los siguientes: Polo Democrático Alternativo, Partido Conservador, Alianza Verde, Partido Liberal, Partido de Integración Nacional PIN, Cambio Radical, y Unidad Nacional - Partido de la U.

Relaciones internacionales

Colombia mantiene una política exterior enfocada en la consolidación y fortalecimiento de las instituciones y políticas que corresponden y se direccionan hacia el nuevo contexto del escenario internacional, es decir aquellas que defienden una mayor apertura de los mercados y del comercio exterior. Por ende, el país ha estado enfatizando su administración en miras a lograr un mayor crecimiento y competitividad, con igualdad de oportunidades y relaciones internacionales más estrechas, integrales y diversificadas.

En cuanto a las relaciones bilaterales que Colombia mantiene con otros países del mundo, sobresalen sus esfuerzos por enfatizar y mejorar el acercamiento político con aquellas naciones con las que no se ha tenido mucho contacto anteriormente, y que adicionalmente podría generar mayores oportunidades de comercio, inversiones e intercambios tecnológicos. De igual manera, con aquellos países que son socios tradicionales y estratégicos del país se continúan profundizando las relaciones comerciales.

Para Colombia su relación con el mundo se ha convertido en una prioridad, y motivo de eso, la administración del país, guiada por el presidente Santos, ha trabajado dinámicamente para tomar el liderazgo en la negociación de instrumentos internacionales con el fin de lograr acercamientos estratégicos que favorezcan y aumenten las oportunidades para el país dentro del mundo.

De esta manera, Colombia ha mantenido una política de integración económica abierta que le ha permitido ir acercándose a un número cada vez mayor de mercados extranjeros. Los acuerdos comerciales de mayor relevancia suscritos por Colombia son los siguientes:

- Comunidad Andina (CAN). Se trata de una zona de libre comercio entre Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú. Este acuerdo les permite comercializar con libertad de gravámenes y restricciones entre los países suscriptores. Su principal objetivo consiste en profundizar la integración de este bloque comercial a través de un mercado común, en el cual se acuerden, por consenso y con carácter supranacional, las políticas monetaria, fiscal, cambiaria, de medio ambiente y de servicios.
- Tratado de libre comercio Colombia- Estados Unidos. El acuerdo implica que el 99% de los productos que oferte Colombia al mercado estadounidense tenga cero arancel, y el 80% de la oferta exportable de EEUU no paga arancel en el mercado

colombiano. Este TLC además incluye temas de inversión, servicios financieros, telecomunicaciones, compras públicas y comercio electrónico, entre otros.

- Tratado de libre comercio Colombia- Unión Europea. El TLC con la Unión Europea se caracteriza por presentar una gran oportunidad para los sectores vulnerables de Colombia como el sector del banano, azúcar, carnes de bovino, entre otras.
- Tratado de libre comercio Colombia- EFTA (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza). Todos los productos industriales originarios de Colombia que se exporten en el marco de este tratado a alguno de los países del EFTA tienen cero (0) arancel.
- Alianza del Pacífico. Es el mecanismo de integración económica y comercial a la que pertenecen Colombia, Chile, México y Perú. Su principal componente es la cooperación, la flexibilización económica, promover el turismo, promover la educación y finalmente superar la desigualdad social. En materia de aranceles, han buscado liberalizar al menos el 90% común de las líneas arancelarias.

Otros de sus acuerdos comerciales más importantes son: Tratado de Libre Comercio Colombia- México, Acuerdo de Complementación Económica CAN- Mercosur, Acuerdo de Complementación Económica Colombia- Chile, Tratado de Libre Comercio Colombia- Canadá, Acuerdo de Complementación Económica Colombia- Venezuela, Comunidad del Caribe CARICOM, y Tratado de Libre Comercio Colombia- Triángulo del Norte (Guatemala, Salvador y Honduras).

Además Colombia está en proceso de firmar acuerdos comerciales con los siguientes países: Corea, Costa Rica, Panamá, Japón, China, Turquía, y Australia.

Economía

- Administración económica

La administración económica de Colombia está a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mismo que coordina las políticas macroeconómicas y fiscales del país, incide en los sectores económicos, gubernamentales y políticos, y gestiona los recursos públicos de la Nación; con el fin de lograr un crecimiento económico sostenible, además de propiciar condiciones para mantener la estabilidad y solidez en la economía y en el sistema financiero.

Estadísticas económicas

Según el Boletín de indicadores económicos publicado por el Banco de la República (Banco Central de Colombia)⁴⁵, algunos de los principales indicadores económicos del país se describen a continuación en los siguientes párrafos.

⁴⁵ Banco de la República. Boletín de indicadores económicos. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

El PIB real de Colombia (a precios constantes del 2005), en el año 2013, fue de 492.932 miles de millones COP, lo cual representa un 4,7% de incremento con respecto al año 2012. En el primer trimestre del 2014, el PIB real fue de 128.165 miles de millones COP, lo cual significó un incremento del 6,4% con respecto al mismo trimestre del año 2013. En cuanto al PIB per cápita, en Colombia fue de \$7.826 dólares americanos en el año 2013.⁴⁶

En cuanto al comportamiento de la inflación y tipo de cambio, en el 2013 se ha identificado una inflación al consumidor de 1,94, y una inflación al productor de -0,49. Lo que significa que los precios no han sufrido grandes aumentos, sino que más bien se han mantenido con variaciones bajas o negativas.

En el año 2013, la devaluación real fue de 5,69 y la devaluación nominal fue de 8,97; lo que significa que el peso colombiano disminuyó su valor, siendo esto favorable para las exportaciones; pero dicha devaluación fue baja, lo cual hace notar la estabilidad de la moneda colombiana.

El día 1 de septiembre del presente año, 2014, el tipo de cambio fue de 1.922,70 COP por dólar, y en lo que va de este año, el peso colombiano solamente se ha depreciado en un 1,82%.⁴⁷

En cuanto a tasas de interés, en el 2013 la tasa de interés de consumo fue de 17,90%, la tasa de interés comercial fue de 8,48%, y la tasa de interés hipotecaria fue de 11,28%.

En el año 2013, la cuenta corriente de la balanza de pagos de Colombia fue negativa por \$12.408 dólares americanos; mientras que la cuenta financiera de la balanza de pagos de Colombia fue positiva por \$18,825 dólares americanos. Lo que significa que las importaciones fueron mayores a las exportaciones, pero las inversiones en Colombia fueron elevadas también.

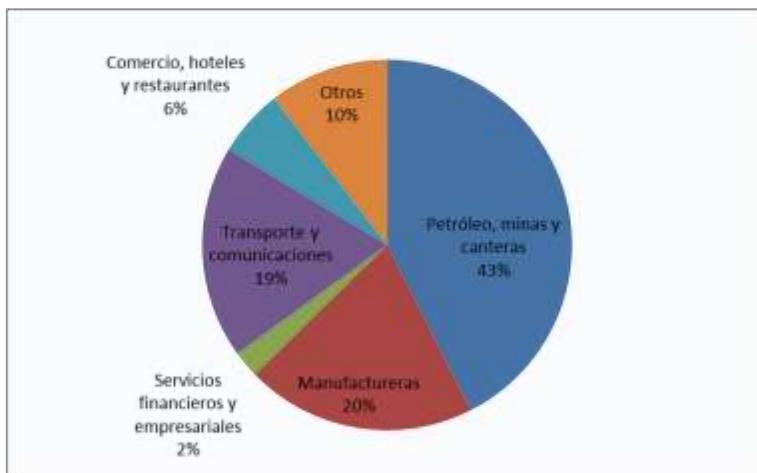
Respecto a inversiones, en el año 2013 la Inversión Extranjera Directa (IED) fue de \$16.354 millones de dólares americanos; la Inversión de Cartera fue de \$11.073 millones de dólares americanos. Mientras que, respecto a la salida de capital colombiano, en el año 2013, las inversiones directas en el exterior fueron de \$7.652 dólares americanos, y otras inversiones en el exterior fueron de \$5.921 dólares americanos.

La IED, en el periodo comprendido de Enero a Marzo del 2014, mostró que la distribución de la inversión extranjera se dio de la siguiente manera: petróleo, minas y canteras (43% del total de IED recibido en Colombia), manufactureras (20%), transporte y comunicaciones (19%), comercio, hoteles y restaurantes (6%), servicios financieros y empresariales (2%), y otros (10%); como se muestra en la Ilustración 13.

⁴⁶ Banco Mundial. PIB per cápita. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

⁴⁷ El nuevo siglo. El peso colombiano se mantiene estable. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/9-2014-peso-colombiano-se-mantiene-estable.html>

Ilustración 13. Distribución de la IED por sectores (Enero-Marzo 2014)



Fuente: Banco Central de Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Según algunos estudios sobre la salud económica de Colombia, se ha determinado que el PIB nominal colombiano es el cuarto más grande de América Latina después del de Brasil, México y Argentina, y ocupa el puesto 33 a nivel mundial; y su PIB PPA también ocupa el cuarto puesto en Latinoamérica, detrás de los mismos países, y ostenta el puesto 28 a nivel global. Estas posiciones convierten a Colombia en la cuarta economía latinoamericana y la tercera en América del Sur.

- Sectores económicos

Sector agrícola.- Según el último estudio realizado en el año 2012 por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGCA), Colombia cuenta con más de 22.1 millones de hectáreas aptas para la actividad agrícola, lo que demuestra un gran potencial; sin embargo, en la actualidad, solo está siendo utilizado el 24% del total de esta extensión de tierra para el cultivo.

En el año 2013, el sector agropecuario y agroindustrial tuvo una participación del 2,8% sobre el total de las exportaciones de Colombia, alcanzando más de 2,7 millones de toneladas y \$4,897 millones de dólares FOB. Sin embargo, esta cifra representa una disminución si se lo compara con el año 2012, ya que se ha exportado 9,5% menos en volumen y 1,7% menos en valor monetario.

En el año 2013, los productos agropecuarios de mayor importancia económica para la exportación fueron: café (28,74% del total del valor monetario de productos agropecuarios y agroindustriales exportados), flores (21,93%), y banano (10,85%). Los principales destinos de estos productos fueron: Estados Unidos, Unión Europea, Mercosur, y Japón.

Algunos de los productos agrícolas que crecieron en exportación en el año 2013 respecto al 2012 fueron: carne de bovino, cacao y sus preparaciones, legumbres y hortalizas, flores, aceite de palma y almendra, y frutas (excepto banano). Por el contrario, algunos de los productos agrícolas que disminuyeron en exportación (considerando el mismo periodo) fueron: café, banano, pescado congelado, y azúcar; como se muestra a continuación en la Tabla 29.

Tabla 29: Exportaciones colombianas agropecuarias y agroindustriales por producto (2012-2013)

Productos	Toneladas*			Miles de USD FOB*		
	2012	2013	Var. % 2012/2013	2012	2013	Var. % 2012/2013
	Carne de Bovino (fresca o refrigerada)	6.277	20.618	228,5	32.791	139.589
Cacao y sus preparaciones	17.991	16.923	-5,9	53.412	65.579	23
Legumbres y hortalizas	4.974	5.196	4,5	9.482	11.485	21
Flores	157.149	164.779	4,9	1.008.388	1.074.239	7
Aceite de palma y almendra	142.412	186.739	31,1	164.146	171.127	4
Frutas (excepto banano exportación)	15.679	13.586	-13,3	45.597	46.334	2
Café	291.014	380.508	30,8	1.487.774	1.408.081	(5)
Bananos o plátanos	1.283.029	1.132.977	-11,7	576.126	531.587	(8)
Pescado congelado filetes y crustáceos y demás carnes de pescado	41.991	36.883	-12,2	112.375	101.987	(9)
Azúcar	592.779	353.437	-40,4	386.743	191.601	(50)
Sub total	2.553.294	2.311.646	-9,5	3.876.833	3.741.608	(3)
Total agropecuario y agroindustrial	2.994.731	2.708.954	-9,5	4.983.442	4.897.721	(2)

Fuente: DIAN, DANE. **Elaboración:** Oficina Comercial de Ecuador en Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

En el año 2013, el valor monetario de los productos agropecuarios y agroindustriales importados fue de \$2'427.005. Según se muestra en la Tabla 30, los productos agropecuarios de mayor importancia económica para la importación fueron: maíz (31,57% del total del valor monetario de productos agropecuarios y agroindustriales importados), tortas de soya (17,96%), y trigo (16,05%).

Tabla 30: Productos agropecuarios de mayor importancia a Colombia (2012- 2013)

Productos potenciales	Toneladas*			Millones de USD CIF*		
	2.012	2.013	Var. % 2011/2012	2011	2012	Var. % 2011/2012
Leche en polvo	19.186	5.879	(69,4)	79.525	22.336	(72)
Café	47.540	19.137	(59,7)	137.795	43.053	(69)
Cacao y sus preparaciones	12.516	8.228	(34,3)	57.014	42.537	(25)
Lactosueros	6.001	4.505	(24,9)	8.967	6.739	(25)
Frijoles	21.087	17.887	(15,2)	26.178	22.435	(14)
Maíz	2.675.359	2.571.690	(3,9)	826.542	766.327	(7)
Trigo	1.169.018	1.131.873	(3,2)	377.773	389.722	3
Tortas de soya	802.203	795.765	(0,8)	378.426	436.048	15
Sorgo	458.292	487.348	6,3	106.140	120.932	14
Cebada	188.672	206.439	9,4	65.465	74.211	13
Preparaciones utilizadas para la alimentación de los animales.	56.881	63.923	12,4	74.168	78.714	6
Residuos de la industria del almidón y residuos similares	142.987	162.452	13,6	67.482	77.101	14
Soya	212.492	254.830	19,9	124.264	149.714	20
Carne porcina, fresca, refrigerada o congelada.	17.527	31.401	79,2	49.106	83.359	70
Quesos y requesón.	1.002	1.824	82,0	5.847	12.500	114
Arroz	26.313	98.011	272,5	20.661	77.237	274
Despojos comestibles de aves	1.147	21.165	1.745,4	1.256	24.040	1.814
Total Agropecuario y agroindustrial	5.858.225	5.882.356	0,4	2.406.608	2.427.005	0,8

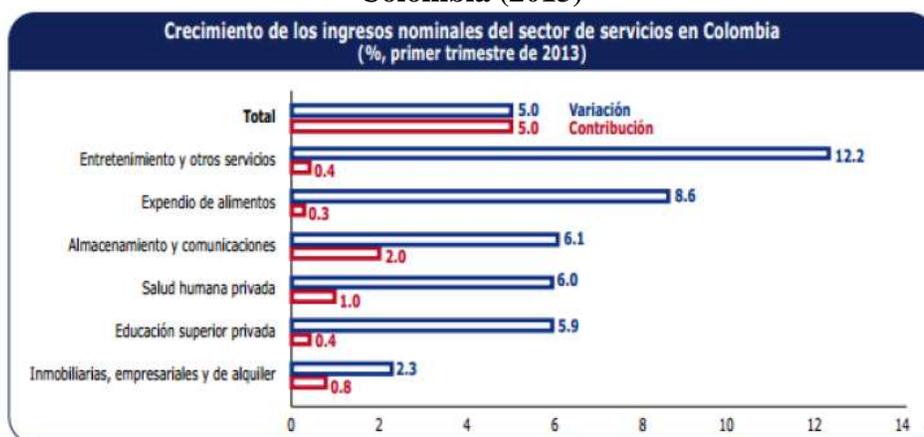
Fuente: DIAN, DANE. **Elaboración:** Oficina Comercial de Ecuador en Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Sector industrial.- Los sectores industriales más importantes para Colombia son: sustancias y productos químicos (13,4% de participación sobre el PIB industrial), refinación del petróleo (12,7%), productos minerales no metálicos (7,6%), tejidos y prendas de vestir (7,6%), y productos metalúrgicos (7,3%).

En el año 2013, las industrias que crecieron a comparación con el año 2012 fueron: lácteos (9,1% de crecimiento a comparación con el año anterior), electrodomésticos (4,6%), bebidas (4%), y vehículos (4%). Con respecto a los productos que disminuyeron su capacidad productiva con casi un 40% se citan los siguientes: confecciones, químicos, calzado, plásticos y accesorios.

Sector de servicios.- El sector de servicios sigue manteniéndose como uno de los sectores que más representa crecimiento para Colombia, y en el año 2013 este sector representó el 58% de la actividad económica del país. Los principales servicios con los mayores incrementos en Colombia son: entretenimiento y otros (12% de aumento con respecto al año anterior) y expendio de alimentos (8.6% de incremento); como se muestra a continuación en la Ilustración 11.

Ilustración 14. Crecimiento de los ingresos nominales del sector de servicios en Colombia (2013)



Fuente: DANE Colombia. **Elaboración:** Oficina Comercial de Ecuador en Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Comercio

- Administración comercial

La administración comercial está a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien se encarga de planificar, organizar, dirigir y coordinar las políticas generales referentes al desarrollo económico y social del país en cuanto a los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes y servicios, el fomento de la inversión extranjera, el comercio interno, y el turismo.

- Exportaciones

Las exportaciones de bienes de Colombia alcanzaron en el año 2013 un valor de \$59.9 millones, el cual fue 2.2% menor al valor registrado por concepto de exportaciones durante el año 2012, mismo que fue de \$61.3 millones.

Los principales productos exportados por Colombia corresponden al sector minero (petróleo, carbón, aceites de petróleo, y oro) con más del 50% del total de exportaciones, seguido por el sector industrial (automóviles de turismo, medicamentos, insecticidas, etc.) con más del 30%, como se muestra a continuación en la Tabla 31.

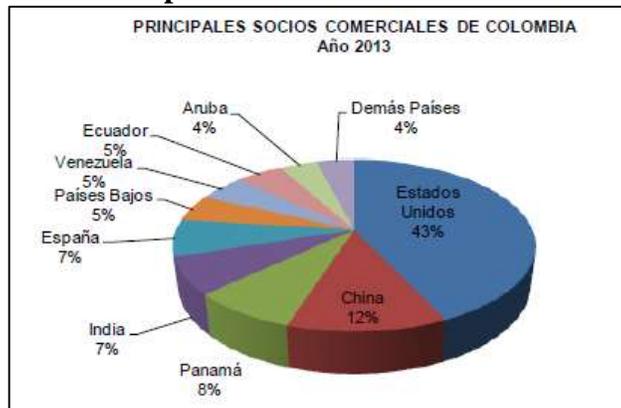
Tabla 31: Principales productos exportados por Colombia al mundo

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR COLOMBIA AL MUNDO			
Valor en Millones			
Productos	2012	2013	Variación %
Petróleo	26,408	27,644	4.7%
Carbón	7,805	6,688	-14.3%
Aceites de petróleo	4,657	4,365	-6.3%
Oro	3,385	2,226	-34.2%
Café	1,910	1,884	-1.4%
Flores	1,270	1,335	5.1%
Banano	822	764	-7.1%
Ferroniquel	881	680	-22.8%
Automóviles turismo	300	635	111.7%
Gas de Petróleo	463	458	-1.1%
Medicamentos	417	448	7.4%
Insecticidas, raticidas, herbicidas	282	442	56.7%
Propileno	436	429	-1.6%
Cloruro de vinilo	344	354	2.9%
Desperdicios de cobre	339	327	-3.5%
Subtotal	49,719	48,679	-2.1%
Total	60,125	58,822	-2.2%

Fuente: DANE. Elaboración: Oficina Comercial de Ecuador en Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

El principal destino de las exportaciones colombianas es Estados Unidos (con una participación de 43%), seguido por China (con 12%), Panamá (con 8%), India y España (con 7%). Mientras que Ecuador representa el 5% de las exportaciones totales de Colombia, como se muestra a continuación en la Ilustración 12.

Ilustración 15. Principales socios comerciales de Colombia (2013)



Fuente: DANE-DIAN. PROEXPORT.
Elaborado por: Joselin Villavicencio

- **Importaciones**

En Colombia, las importaciones de bienes alcanzaron en el año 2013 un valor de \$57.1 millones, donde el mayor grupo importado fue materias primas y productos intermedios (con una participación de 43%), como se muestra a continuación en la Tabla 32, seguido de bienes de capital y materiales de construcción (con 35%) y el 22% restante para bienes de consumo.

Tabla 32: Importaciones colombianas desde el mundo según clasificación CUODE (2012-2013)

Descripción	Miles de USD			
	2012		2013	
	Diciembre	Ene-Dic	Diciembre	Ene-Dic
BIENES DE CONSUMO	1.126.925	12.956.166	1.121.052	13.159.842
CONSUMO NO DURADERO	885.928	8.297.527	542.257	6.443.206
CONSUMO DURADERO	240.997	4.658.639	578.795	6.716.636
MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS	1.746.027	25.473.475	1.768.033	25.648.135
COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y CONEXOS	252.647	5.666.211	374.105	8.376.029
MAT. PRIM. Y PROD. INTERM. PARA AGRICULTURA	180.871	2.030.296	128.832	1.901.585
BIENES DE CAPITAL Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	1.690.923	20.690.534	2.043.923	20.567.369
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	188.439	1.958.576	158.120	1.918.581
BIENES DE CAPITAL PARA LA AGRICULTURA	14.693	175.894	12.299	172.198
BIENES DE CAPITAL PARA LA INDUSTRIA	1.081.225	11.772.308	1.179.268	12.131.628
EQUIPO DE TRANSPORTE	398.598	8.693.760	695.236	8.344.582
DIVERSOS Y NO CLASIFICADOS	2.292	27.381	2.176	21.687
Total Importaciones	4.542.167	59.047.546	4.935.182	59.397.833

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, DIAN.

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Los principales proveedores de los bienes que Colombia importa desde el mundo son: Estados Unidos (con una participación del 27%), China (con 21%), México (7%), Brasil (4%) y Alemania (4%); como se indica en la Ilustración 13. Desde el Ecuador, Colombia compra el 1% del total de lo que importa, este porcentaje agrupa principalmente a productos como: atunes, vehículos con motor superior a 1500 cm³ de cilindrada, y aceite de palma en bruto.

Ilustración 16. Principales países proveedores de las importaciones colombianas (2013)



Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.

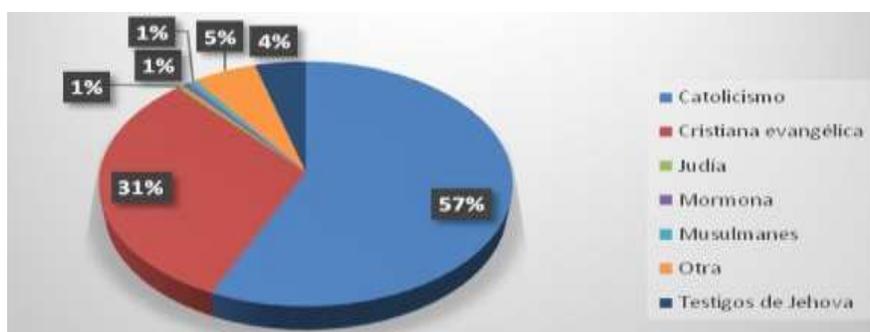
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Cultura y sociedad

Idioma.- El idioma oficial del país es el español. Sin embargo, en el archipiélago de San Andrés y en Providencia, el idioma oficial de los habitantes nativos es el inglés. El lenguaje comercial puede ser el español o el inglés, y lo recomendable es que los catálogos que se utilicen en las negociaciones se presenten en ambos idiomas.

Religión.- En Colombia, dentro de su Constitución se establece el derecho fundamental a la libertad religiosa y de culto. Según un estudio de Universia Colombia realizado en el año 2014, del total de la población colombiana, se destaca el catolicismo con más seguidores ya que agrupa al 57%, seguido de la cristiana evangélica con un 31%, la musulmana con un 4%; la judía, mormona y musulmana con un 1% cada una; y el restante 5% afirma profesar una religión diferente a las anteriormente señaladas. Dichos datos se muestran a continuación en la Ilustración 14.

Ilustración 17. Distribución de la población por creencias religiosas



Fuente: Universia Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Índice de Desarrollo Humano.- De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano (IDH), según el informe de 2011, Colombia se ubicó en el puesto 87 a nivel mundial con un IDH de 0.710. Sin embargo, no todas las regiones de Colombia presentan el mismo nivel de desarrollo. La principal zona de alto desarrollo corresponde a las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, que constituyen el denominado "Triángulo de Oro".

Estratificación social.- En Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) realiza la estratificación socioeconómica principalmente para cobrar de manera diferencial por estratos los servicios públicos domiciliarios, permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área. Son seis los estratos socioeconómicos en los que se pueden clasificar las viviendas y/o los predios según sus características y entorno, y los porcentajes de subsidio o contribución para el cobro de los servicios públicos se realizan de acuerdo a la Tabla 33.

Tabla 33: Porcentajes de subsidios o contribución por estrato social en Colombia

Estrato	Descripción estrato	Porcentaje de subsidio o contribución
1	Bajo- bajo	Subsidios del 50%
2	Bajo	Subsidios del 40%
3	Medio- bajo	Subsidios del 15%
4	Medio	Sin subsidio ni contribución
5	Medio- alto	Contribución del 20%
6	Alto	Contribución del 20%

Fuente: DANE

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Las viviendas y/o predios que pertenecen a los estratos 1, 2 y 3 corresponden a estratos bajos que albergan a los usuarios con menores recursos, los cuales son beneficiarios de subsidios en los servicios públicos domiciliarios; los estratos 5 y 6 corresponden a estratos altos que albergan a los usuarios con mayores recursos económicos, los cuales deben pagar sobrecostos (contribución) sobre el valor de los servicios públicos domiciliarios. El estrato 4 no es beneficiario de subsidios, ni debe pagar sobrecostos, paga exactamente el valor que la empresa defina como costo de prestación del servicio público.⁴⁸

Como se muestra en la Tabla 34, en Colombia los estratos 1 y 2 representan el 30,1% de la población total del país, el 61,4% corresponde a los estratos 3 y 4; y el 8,5% corresponde a los estratos 5 y 6.⁴⁹

Tabla 34: Población de Colombia distribuida por estratos socioeconómicos

	Estratos socioeconómicos					
	1	2	3	4	5	6
Población total Colombia	6,30%	23,80%	46%	15,40%	6,10%	2,40%

Fuente: DANE

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Cultura de negocios

Las normas de etiqueta⁵⁰ que se sugieren tomar en cuenta a la hora de negociar en Colombia, se detallan a continuación:

⁴⁸ DANE. Estratificación socioeconómica: generalidades. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <https://www.dane.gov.co/index.php/estratificacion-socioeconomica/generalidades>

⁴⁹ DANE. Geo-estadística: evaluación de estratificación. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Evaluacion_Estratificacon.pdf

- Las citas de negocios se debe programar con dos o tres semanas de anticipación, se recomienda tener contacto vía telefónica, y ser puntual en las citas.
- La vestimenta de negocios debe ser conservadora y elegante, además la ropa se considera muy importante para la cultura colombiana ya que es un medidor de estatus.
- Se acostumbra dar un apretón de manos al llegar y retirarse de la reunión.
- Durante la conversación inicial se recomienda hablar de temas positivos sobre Colombia, y siempre mantener un contacto visual con quien se está dirigiendo. Se deben evitar temas de política, religión, terrorismo, drogas, y quejas sobre el país o ciudad que visita.
- Cuando se está dirigiendo a una persona se deberá usar el título y el apellido; o usar los títulos de cortesía (Sr., Sra., Srta.) para quienes no posean título profesional.
- Cuando un colombiano obsequia algo a su visitante, éste deberá mostrarse extremadamente agradecido. Si el visitante es invitado a la casa de su anfitrión colombiano, se recomienda que lleve flores (excepto lirios y caléndulas ya que son usadas en los funerales), dulces, o frutas. En Colombia, se recomienda obsequiar plumas finas, algún artículo grabado, algo propio de su región, vinos o bebidas alcohólicas de buena calidad, o perfumes. Se recomienda no obsequiar cerveza extranjera, ropa o joyas.
- Para iniciar las negociaciones se recomienda desarrollar principalmente un ambiente cordial y amistoso. Para los colombianos, las relaciones personales y las amistades son fundamentales. No se recomienda cambiar en el transcurso de las negociaciones al equipo o persona que lidera la negociación, porque para ellos la confianza y la amistad es eje principal de las negociaciones.
- Luego de la negociación, se recomienda charlar un poco más antes de abandonar el lugar.
- La toma de decisiones está bastante jerarquizada, por eso es imprescindible tratar de negociar al máximo nivel. Generalmente, su toma de decisiones está manejada por sus presentimientos.
- Durante los almuerzos o cenas de negocios, se deberá llevar un estricto protocolo ya que eso demuestra formalidad y educación. Cuando se es invitado, no se recomienda rechazar la invitación ofrecida.

Cultura de trabajo

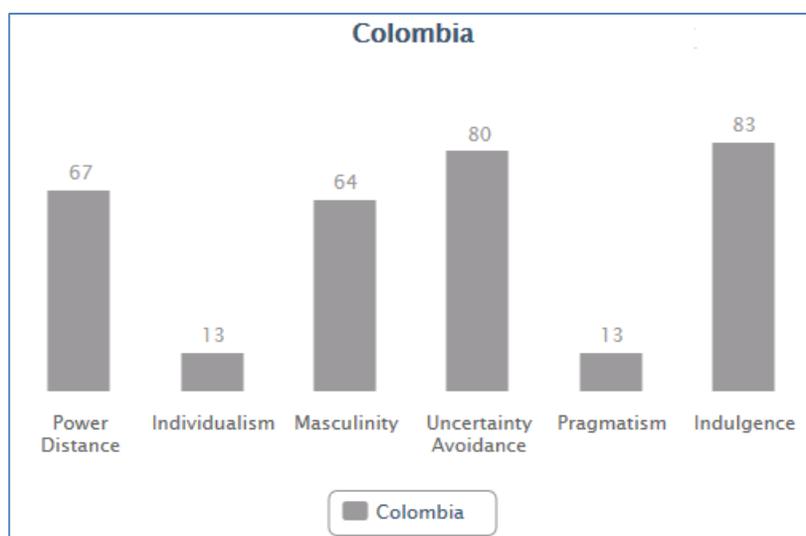
Para analizar la cultura de trabajo en Colombia, se ha revisado el Modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede⁵¹. Cada una de las dimensiones evalúa un aspecto relevante

⁵⁰ CODET. Reglas de etiqueta para hacer negocios con empresas de Colombia. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://www.codetaragua.gob.ve/archivos/File/Colombia.pdf>

⁵¹ Hofstede, Geert. Modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para Colombia. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://geert-hofstede.com/colombia.html>

dentro de la cultura del país en estudio. Así, en el caso de Colombia, la Ilustración 15 muestra los resultados de este modelo.

Ilustración 18. Modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para Colombia



Fuente: Geert Hofstede
Elaborado por: Joselin Villavicencio

La primera dimensión es la distancia al poder (power distance); la cual mide el grado en el que una sociedad espera y acepta que el poder está distribuido inequitativamente. Colombia fue evaluada con una calificación de 67, lo cual significa que los miembros de esta sociedad aceptan y respetan las jerarquías y las desigualdades de poder en un alto grado.

La segunda dimensión es el individualismo (individualism), que mide el grado de interdependencia que los miembros de una sociedad mantienen entre sí. Colombia fue evaluada con 13, lo que significa que es una sociedad poco individualista, en la que prevalecen los grupos más que el individuo, y por ende para los colombianos es importante la opinión de los demás, la lealtad, y las relaciones laborales armoniosas.

La tercera dimensión es la masculinidad (masculinity); la cual mide el grado de competitividad que existe en una sociedad y su orientación a sobresalir y lograr el éxito. Colombia fue evaluada con 64, lo que significa que existe un alto grado de competencia y de motivación para lograr ser el mejor, y tener un mejor estatus social.

La cuarta dimensión es la evasión a la incertidumbre (uncertainty avoidance); la cual mide el grado de evasión sobre situaciones ambiguas o desconocidas. Colombia fue evaluada con 80, lo que significa que es una sociedad que evita enfrentar situaciones desconocidas o de riesgo, por lo que basan en lineamientos establecidos y reglas para todos los aspectos de su convivencia.

La quinta dimensión es pragmatismo (pragmatism); la cual describe cómo las sociedades han mantenido sus tradiciones pasadas lidiando con los cambios del presente y del futuro. Colombia fue evaluada con 13, lo que significa que tienen un alto grado de respeto por sus tradiciones pasadas, están enfocados a obtener resultados rápidos, y son propensos a no ahorrar mucho para el futuro.

La sexta dimensión es indulgencia (indulgence); la cual mide el grado en que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos, con base en la manera en que fueron educados. Colombia fue evaluada con 83, lo que significa que es una sociedad en la que se destaca la voluntad de hacer realidad los impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse.

Gastronomía

Los alimentos, prácticas y costumbres culinarias en Colombia son resultado de tres etnias que poblaron sus territorios: indígenas, españoles y africanos. De esta manera, en la actualidad existe una gran variedad de platos típicos que corresponden a estas raíces culturales.

La cocina colombiana es muy diversa, y varía según las regiones y departamentos. Sin embargo, en términos generales, los platos típicos más representativos a nivel nacional son las arepas y el sancocho.

Entre los ingredientes más utilizados en la cocina colombiana están: los cereales como el arroz y el maíz; los tubérculos como la papa y la yuca; variedades de granos; variedad de carne como la vacuna, gallina, cerdo, y cabra; variedad de pescados y mariscos; y frutas tropicales como el mango, guayaba, maracuyá, papaya, lulo y banano.⁵²

Debido a que la cocina colombiana varía dependiendo del lugar o departamento, a continuación se describirá las características más importantes de la gastronomía en Antioquia, Bogotá, Cundinamarca, Santander, y Valle del Cauca.

A continuación se enlistará los platos más representativos en los departamentos más importantes de Colombia, con el fin de dar a conocer sus gustos y preferencias en cuestión de su gastronomía.

- Gastronomía antioqueña.- Su plato típico más representativo es la bandeja paisa, misma que se compone por una bandeja con frijoles, arroz, huevo, tajadas de maduro, chicharrón, carne molida, morcilla, chorizo y aguacate. Otros platos típicos se enumeran en la Tabla 35.

⁵² PROCOLOMBIA. Comida colombiana, platos típicos y estilos modernos. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/comida-colombiana>

Tabla 35: Gastronomía en Antioquia

GASTRONOMÍA EN ANTIOQUIA	
Platos fuertes:	Arepas:
Bandeja paisa	Arepa paisa tradicional
Frijoles antioqueños	Arepa de maíz pelao
Frijoles con pezuña	Arepa de mote
Crema de frijoles	Arepa de arriero
Sancocho antioqueño	Postres:
Lomo de cerdo acaramelado	Piononos
Hogao	Parva
Calentao	Mazamorra
Otros platos:	Panderos
Sopa de arroz con carne en polvo	Caspiruleta o caspiroleta
Tamal antioqueño	Chocolate parviao
Empanadas antioqueñas	

Fuente: ProExport Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

- Gastronomía en Bogotá y Cundinamarca.- En este lugar la cocina se compone de diferentes tipos de platos y sopas populares como el ajiaco, sancocho, la mazamorra, mondongo, etc. La papa y la guasca son ingredientes autóctonos de la región, y se usan en abundancia. Algunos de los platos típicos de este sector se enumeran en la Tabla 36. Gastronomía en Bogotá y Cundinamarca

Tabla 36: Gastronomía en Bogotá y Cundinamarca

GASTRONOMÍA EN BOGOTÁ Y CUNDINAMARCA	
Platos fuertes:	Bebidas:
Ajiaco	Jugo de feijoa
Lomo al trapo	Sorbete de curuba
Sopa de arroz con mondongo	Chocolate santafereño
Carne oreada	Salpicón
Caldo de pajarilla	Canelazo
Cocido boyacense	Postres:
Sopa de cuchuco de trigo o maíz	Mantecadas
Sobrebarriga	Merengón
Otros platos:	Postre de natas
Fritanga bogotana	Brevas con arequipe
Envueltos de mazorca	Cuajada con melao
Arepas	Fresas con crema

Fuente: ProExport Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

- Gastronomía en Santander.- La cocina en este departamento incluye varios platos típicos, mismos que se enumeran en la Tabla 37.

Tabla 37: Gastronomía en Santander

GASTRONOMÍA EN SANTANDER	
Platos fuertes:	Otros platos:
Pichón	Hormiga culona
Sopa de mute	Caldo de huevo
Carne oriada	Arepa santandereana
Pepitoria	Postres:
Arroz trifásico	Bocadillo veleño
Bofe	Sabajón
Cabrito asado	Masato
Mute	

Fuente: ProExport Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

- Gastronomía en Valle del Cauca.- La cocina en este departamento es considerada como patrimonio intangible para los colombianos, e incluye varios platos típicos, mismos que se enumeran en la Tabla 38.

Tabla 38: Gastronomía en Valle de Cauca

GASTRONOMÍA EN VALLE DE CAUCA	
Platos fuertes:	Bebidas:
Arroz atollado	Champús
Chuleta valluna	Lulada
Tamales vallunos	Jugo de borojó
Pusandao	Jugo de chontaduro
Fiambre	Sordete de badea
Sancocho de carne salada	Dulces y postres:
Sancocho de cola	Cholado
Cus- cus	Caspiroletas
Viuda de pescado	Torta de pastores
Otros platos:	Macetas
Pandebono	Dulce de yuca
Arepa valluna	Culce de Orejera
Aborrojados	Dulce de Arroz
Tostadas con Hogao	Gelatina blanca y negra
Torta de chontaduro	Manjar blanco

Fuente: ProExport Colombia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Legal

Tipos de sociedades

Los tipos de sociedades que se pueden formar en Colombia para ejercer una actividad comercial son los siguientes:

- **Colectiva:** Este tipo de sociedad tiene las siguientes características: su constitución es por escritura pública, el número de socios requerido es de 2 a ilimitado, la responsabilidad de los socios es solidaria e ilimitada, la administración está dada por todos los socios o por un consorcio, la denominación de los aportes es por partes de intereses, el pago del capital es según los estatutos, los votos se dan uno por socio, el nombre comercial incluye el nombre de alguno de los socios seguido de “Y Cia”, “Hnos.”, “E hijos”, y las causales de disolución son: por muerte o incapacidad de un socio, por liquidación obligatoria, enajenación forzosa a terceros, y por renuncia o retiro de un socio.
- **Anónima:** Este tipo de sociedad tiene las siguientes características: su constitución es por escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, el número de socios requerido es de 5 a ilimitado, la responsabilidad de los socios es limitada a los aportes, la administración está dada por la Junta Directiva y/o Representante Legal, la denominación de los aportes es por acciones, el pago del capital es del suscrito capital pagado: 1/3 y 2/3 a un año, los votos se dan por número de acciones, el nombre comercial incluye el nombre seguido de “S.A.”, y las causales de disolución son: por pérdida del 50% del capital suscrito, por el 95% o más del capital suscrito en un socio, y por reducción a menos de 5 socios.
- **Responsabilidad Limitada:** Este tipo de sociedad tiene las siguientes características: su constitución es por escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, el número de socios requerido es de 2 a 25, la responsabilidad de los socios es limitada a los aportes, la administración está dada por todos los socios o un consorcio delegado, la denominación de los aportes es por cuotas sociales, el pago del capital es de inmediato, los votos se dan por número de cuotas sociales, el nombre comercial incluye el nombre seguido de “Ltda.”, y las causales de disolución son: por pérdidas del capital por debajo del 50%, y cuando el número de socios excede a 25.
- **En comandita simple:** Este tipo de sociedad tiene las siguientes características: su constitución es por escritura pública, el número de gestores requerido es de 1 a ilimitado y el número de comanditarios debe ser de 1 a 25, la responsabilidad de los gestores es solidaria e ilimitada y la responsabilidad de los comanditarios es limitada, la administración está dada por los gestores, la denominación de los

aportes de los gestores es por parte de intereses y la de los comanditarios es por cuotas sociales, el pago del capital a los gestores es por estatuto y el pago del capital a los comanditarios es de inmediato, los votos en los gestores se dan uno por gestor y los votos en los comanditarios son iguales al número de cuotas sociales, el nombre comercial incluye el nombre de alguno de los gestores o de varios de ellos seguido de " Y compañía S. en C.", y las causales de disolución son: las mismas de la colectiva para gestores, desaparición de las categorías de gestores o comanditarios, y por pérdida del capital a 1/3 o menos.

- **En comandita por acción:** Este tipo de sociedad tiene las siguientes características: su constitución es por escritura pública, el número de gestores requerido es de 1 a ilimitado y el número de comanditarios debe ser de 5 a ilimitado, la responsabilidad de los gestores es solidaria e ilimitada y la responsabilidad de los comanditarios es limitada, la administración está dada por los gestores, la denominación de los aportes de los gestores es por parte de intereses y la de los comanditarios es por acciones, el pago del capital a los gestores es por estatuto y el pago del capital a los comanditarios es por capital pagado: 1/3 y 2/3 a un año, los votos en los gestores se dan uno por gestor y los votos en los comanditarios dependerá del número de acciones, el nombre comercial incluye el nombre de alguno de los gestores o de varios de ellos seguido de " Y compañía S.A.C.", y las causales de disolución son: las mismas de la colectiva para gestores, desaparición de las categorías de gestores o comanditarios, por pérdida de al menos el 50% del capital suscrito, y por disminución a menos de 5 comanditarios.

- **Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S):** Este tipo de sociedad tiene las siguientes características: su constitución es por escritura o documento privado inscrito en el Registro Mercantil, el número de socios requerido es de 1 a ilimitado, la responsabilidad de los socios es limitada a los aportes, la administración está dada por el Representante Legal, la denominación de los aportes es por acciones, el pago del capital es por capital suscrito en estatutos y se paga máximo en dos años, los votos se dan por voto singular o múltiple según estatutos, el nombre comercial incluye el nombre seguido de "Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S)", y las causales de disolución son: por vencimiento del plazo, imposibilidad del objeto social, por acuerdo de socios, por decisión de la autoridad, y por pérdida del 50% del capital social.

- **De hecho:** Este tipo de sociedad tiene las siguientes características: su constitución es por cualquier medio probatorio, el número de socios requerido es de 2 a ilimitado, la responsabilidad de los socios es solidaria e ilimitada, la administración está dada por todos o un delegado, la denominación de los aportes es por partes de intereses, el pago del capital es según estatutos, los votos se dan igual al porcentaje

del valor de los aportes de cada socio, el nombre comercial es la enseña del establecimiento de comercio, y no se puede disolver porque no es persona jurídica y en cualquier momento un socio puede pedir la liquidación.

Impuestos

La entidad reguladora del aspecto tributario es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN). En Colombia, existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país, y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley.⁵³

Entre los principales impuestos de carácter general están: Impuesto sobre la Renta, y complementarios, el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE), el impuesto sobre las ventas (IVA), el impuesto al consumo y el gravamen a los movimientos financieros (“GMF”). Mientras que los principales impuestos de carácter regional son: el impuesto de industria y comercio (ICA), el impuesto predial, y el impuesto de registro. A continuación se muestran estos impuestos en la Tabla 39.

Tabla 39: Principales impuestos en Colombia

Impuesto	Definición	Tarifa
Impuesto a la Renta	El impuesto sobre la renta grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa.	Tarifa general: 25%. Usuarios industriales y operadores de zonas francas: 15%. Sociedades extranjeras sin sucursal ni establecimiento permanente en Colombia: 33%
Impuesto de ganancia ocasional	El impuesto de ganancia ocasional grava las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias.	Tarifa: 10%
Impuesto sobre la Renta para la equidad (CREE)	Este impuesto se aplica sobre los ingresos que sean susceptibles de incrementar el patrimonio de las empresas.	Tarifa: 9% hasta el año 2015. 8% a partir del año 2016.
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Es un impuesto sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes.	Tarifa general: 16%. Tarifas especiales: 0%, 5%

⁵³ PROEXPORT Colombia. Guía Legal para hacer negocios en Colombia 2014. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Guia_Legal_para_hacer_negocios_en_Colombia_Capitulo_7.pdf

Impuesto al consumo	Es un impuesto que grava los sectores de vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas.	Tres tarifas: 4%, 8% y 16%
Impuesto a las Transacciones Financieras (GMF)	Es un impuesto aplicado a cada transacción destinada a retirar fondos de cuentas corrientes, ahorros y cheques de gerencia.	Tarifa: 0,4% por operación.
Impuesto de Industria y Comercio (ICA)	Es un impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o de servicios efectuadas en la jurisdicción de una municipalidad o distrito.	Tarifa: entre 0,2% y 1,4%
Impuesto predial	Es un impuesto que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble.	Tarifa: entre 0,3% a 3,3%
Impuesto de registro	Este impuesto grava todos los actos, contratos o negocios jurídicos documentales que deban registrarse ante las cámaras de comercio y ante las oficinas de registro de instrumentos públicos. La base gravable es el valor incorporado en el documento que contiene el acto, contrato o negocio jurídico.	Tarifa según acto: 0,1% a 1%

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN)

Elaborado por: Joselin Villavicencio

El impuesto sobre la renta se liquida anualmente, considerando el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del respectivo año. Ciertas empresas consideradas “pequeñas” por el volumen de sus activos y número de empleados (aquellas empresas cuyo personal no supera los 50 empleados y cuyos activos no superan los COP 3.080´000.000 ó aproximadamente 1´600.000 dólares americanos), que hayan iniciado actividades a partir del año 2011 en adelante, tienen una tarifa especial para el impuesto sobre la renta del 0% para los primeros dos años, 6.25% para el tercer año, el 12.50% para el cuarto año, y el 18.75% para el quinto año; a partir del sexto año se someten a la tarifa general del 25%.

Respecto a los costos que son deducibles del impuesto a la renta, la legislación colombiana solamente reconoce a aquellos que tienen relación de causalidad con la actividad gravada, y además establece un límite para los deducibles, mismo que se muestra en la Tabla 40.

De esta manera, para el año 2014, solamente las empresas pueden deducir el monto más bajo tomando en cuenta los siguientes tres mecanismos: hasta el 85% de sus pagos en efectivo, hasta 1´446.579 dólares americanos, o hasta el 50% del total de los costos y deducciones efectuados por el contribuyente en el año fiscal correspondiente.

Tabla 40: Costos deducibles del Impuesto a la Renta en Colombia

La cantidad que puede ser deducible, será el menor de los siguientes tres valores:			
Año gravable	% de pagos en efectivo	Monto en USD (Aprox.)	% total de costos y deducciones efectuados por el contribuyente en el año fiscal correspondiente
2014	85%	1'446.579 ⁵	50%
2015	70%	1.157.263 ⁵	45%
2016	55%	867.947 ⁷	40%
2017 y siguientes.	40%	578.632 ⁸	35%

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN)
Elaborado por: Joselin Villavicencio

En cuanto a las depreciaciones, en Colombia la vida útil de las computadoras y vehículos es de 5 años; la maquinaria y equipo tiene una vida útil de 10 años; y los inmuebles y oleoductos tienen una vida útil de 20 años.

Legislación laboral

En Colombia, las relaciones laborales se rigen por el Código Sustancial del Trabajo⁵⁴, mismo que es autorizado por el Ministerio de Protección Social.

Según la legislación laboral colombiana, la jornada laboral ordinaria máxima es de ocho horas diarias, y cuarenta y ocho horas semanales, que pueden ser distribuidas de lunes a viernes o de lunes a sábado, según se acuerde entre las partes. La ley también permite acordar jornadas laborales flexibles con los trabajadores. Para quienes desempeñan cargos de dirección, confianza y manejo, la jornada laboral puede extenderse sin que haya lugar a pagos por horas extras.

Es considerado como trabajo nocturno, a aquel que corresponde al período entre las 10:00 p.m. y las 6:00 a.m.; dicho trabajo es remunerado con un recargo adicional del 35% sobre el valor ordinario de la hora diurna. Asimismo, las horas extras diurnas se remuneran con un

⁵⁴ Ministerio de Protección Social. Código Sustancial del Trabajo. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%20Colombia.pdf>

recargo adicional del 25% sobre el valor ordinario de la hora diurna, y las horas extras nocturnas se remuneran con un recargo del 75% sobre el valor ordinario de la hora diurna.

Respecto a las vacaciones, el período mínimo otorgado es de 15 días laborables y puede ser gozado en cualquier época del año, sin embargo los trabajadores suelen optar por solicitar su periodo de vacaciones entre el 15 de diciembre y 15 de enero, o en el mes de Junio, principalmente.

Los días festivos no laborables se presentan en la Tabla 41.

Tabla 41: Días festivos en Colombia

DÍAS FESTIVOS EN COLOMBIA	
1 de enero	Año nuevo
6 de enero	Epifanía (Día de Reyes Magos)
24 de marzo	Día de San José
17 de abril	Jueves Santo
18-abr	Viernes Santo
20 de abril	Domingo de Resurrección
1 de mayo	Día del trabajo
2 de junio	Ascensión del señor
23 de Junio	Corpus Christ
30 de junio	Sagrado Corazón de Jesús
20 de julio	Día de la Independencia
7 de agosto	Batalla de Boyacá
18 de agosto	Asunción de la Virgen María
13 de octubre	Día de la Raza
17 de noviembre	Independencia de Cartagena
8 de diciembre	Día de la Inmaculada Concepción
25 de diciembre	Día de Navidad

Fuente: Calendario de Colombia.

Elaboración: Joselin Villavicencio

El horario laboral de oficinas es generalmente de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:30. La administración pública, generalmente trabaja desde las 8:00 a 12:00 y de 14:00 a 17:00. En las instituciones bancarias, la jornada es continua de 9:00 a 15:00 y el último día hábil del mes la atención en los bancos es hasta las 12:00. En cuanto al horario de atención en los locales de comercio generalmente va desde las 9:00 a 19:00, y en los centros comerciales atienden hasta las 21:00. Los restaurantes suelen abrir de 12:00 a 24:00.

La normativa laboral también estipula que todo empleador que cuente con más de veinte empleados debe contratar un aprendiz por cada veinte trabajadores. Si el empleador no desea contratar los aprendices exigidos por ley, puede optar por monetizar la cuota, lo que implica pagar al SENA una cuota de monetización de un salario mínimo legal mensual vigente por cada uno de los aprendices que no se vinculen.

Franquicias y legislación

En Colombia, el mercado de franquicias ha crecido a grandes pasos. En el año 2003, la oferta era de 110 redes de franquicias; sin embargo, en la actualidad hay más de 450, de las cuales el 55% son marcas colombianas. Adicionalmente, se espera que en los próximos cuatro años la oferta se amplíe aún más, pudiendo llegar a 700 empresas dedicadas a franquiciar.

Actualmente, las franquicias generan un aproximado de 30.000 empleos en Colombia, y se espera que con la entrada de nuevas franquicias, esta cifra se duplique. En cuanto al monto para la inversión inicial, existen aquellas microfranquicias en las que dicho monto no supera los 50 millones COP ó \$15.000, y también existen aquellas franquicias que requieren de un monto que puede llegar hasta 1.000 millones COP ó \$500.000.⁵⁵

Siendo el mercado de las franquicias un aspecto de importancia económica para el país, en Colombia todavía no existe una regulación específica para normar a las franquicias. En cuanto a esto, en la actualidad surge el debate de adoptar o no una normativa oficial para este tipo de contrato. A nivel mundial, son pocos los países que tienen regulaciones legales para las franquicias, estos países son: Estados Unidos, España, México, Brasil, China, Canadá, Rusia, Japón, Italia, Australia, Sudáfrica, Corea del Sur, Indonesia, Bélgica y Suecia.

El sector de las franquicias en Colombia ejerce una actividad autorregulada a través de códigos de ética (como el que establece la Cámara Colombiana de Franquicias “COLFRANQUICIAS” a sus miembros), normas técnicas (NTC 5813 del Icontec) y costumbres reconocidas por las Cámaras de Comercio, que si bien no son normas de obligatorio cumplimiento, son reglas de conducta que permiten orientar, en cierta medida, las obligaciones, deberes y derechos de las partes.

La norma NTC 5813 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec), ratificada el 15 de diciembre del 2010, establece de manera general los requisitos básicos, así como las buenas prácticas comerciales, que las partes interesadas deben observar en la relación pre-contractual, contractual y post-contractual de una franquicia.

Cabe señalar que si bien en Colombia no hay una legislación oficial enfocada a regular los contratos de franquicia, si existe un marco legal sólido en caso de vacío o disputa en la relación contractual, como por ejemplo en materia de propiedad intelectual, secretos empresariales, normas sanitarias, inversión extranjera, compraventa, competencia, consumidor, sociedades y principios generales de derecho, normas que si bien no son enfocadas al contrato de franquicia, sí brindan una solución contractual. De esta manera,

⁵⁵ EL PAÍS. Franquicias de bajo costo, una nueva oportunidad de negocios en Colombia. Publicado el 8 de julio del 2013, en <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/franquicias-bajo-costo-nueva-oportunidad-negocio-Colombia>

algunas de las normas que le resultan aplicables a algunos aspectos del contrato de franquicia son las siguientes:

- Código de Comercio.- Debido a que la relación que existe en el contrato de franquicia es esencialmente comercial, le son aplicables directamente los siguientes libros del Código de Comercio: (i) Disposiciones generales; (ii) De los comerciantes y De los Asuntos de Comercio; (iii) De los bienes mercantiles; y (iv) De los Contratos y Obligaciones Mercantiles.
- Decisión 486 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena (CAN).- Debido a que el contrato de franquicia conlleva una concesión de marca, es necesario tener en cuenta la normatividad que regula este procedimiento. Por ello, resulta aplicable esta Decisión, especialmente el artículo 162, relativo a la licencia de marca.
- También se debe tener en cuenta las costumbres mercantiles locales e internacionales, los principios generales del derecho comercial y, las normas del Código Civil.⁵⁶

8.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

-Amenaza de entrada de nuevos competidores

En Colombia, una de las iniciativas del Gobierno para disminuir el nivel de pobreza es la generación de microfranquicias. Esta iniciativa tiene como objetivo identificar empresas con potencial de estandarizar su modelo de negocio a pequeña escala y que a su vez sean negocios asequibles (con un costo no mayor a \$5.000 dólares) dirigidos a emprendedores de escasos recursos como jóvenes recién graduados y desempleados. Este proyecto fue iniciado por PROPAIS en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla y se ejecutará en 3 años. Es así que, durante ese periodo se pretende que al menos 20 empresas implementen el modelo de la franquicia para su crecimiento, entre las cuales predominan los restaurantes principalmente.

A manera general, tanto grandes como pequeñas empresas están usando la modalidad de franquicia porque esto les permite una rápida expansión y representa una inversión inferior a la que se tendría si se abriera sucursales propias con capital de la misma compañía. De esta manera, en Colombia este sector está creciendo muy rápido, pues en el año 2013 había 110 franquicias, y ahora son casi 450 franquicias que están compitiendo en el mercado; y se espera que en cuatro años más esta cifra llegue a las 700 franquicias, de las cuales el 35% pertenecen al sector de los restaurantes.

Un ejemplo de una franquicia de restaurante que entrará al mercado Colombiano a finales del presente año 2014 o principios del siguiente año es El Fogoncito, reconocida en México

⁵⁶ Cámara de Comercio de Cali. Franquicias. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/contratos-mercantiles/franquicias>

por el sabor de sus tacos ‘al pastor’ (carne adobada con piña, cebolla y hierbas aromáticas). Además, arribará la cadena de restaurantes estadounidense Outback Steakhouse, que posee unos 1.500 locales en 21 países, cada local requiere de un capital de aproximadamente 1,5 millones de dólares para habilitar un espacio de unos 700 m² y con capacidad para 250 personas sentadas.⁵⁷

Adicionalmente a las nuevas franquicias de restaurantes que ingresarán al mercado colombiano, también se prevé que haya una apertura de nuevos restaurantes y nuevas sucursales de grandes cadenas de comida de origen colombiano. Tal es el caso de La Brasa Roja, que abrirá una nueva sucursal en el sector de Siberia (en Bogotá) donde ofrecerá comida saludable, de alta calidad y variedad en especial para los trabajadores de la zona.⁵⁸ También está el caso de la cadena de restaurantes Cali Vea, que planea invertir 120 millones COP para el levantamiento de un nuevo restaurante en Bogotá.

En términos generales, el mercado de los restaurantes tiene mucho dinamismo en Colombia pues el número total de establecimientos o restaurantes crece anualmente entre el 7% y el 12%, por lo que se prevé que franquicias del exterior ingresen, y sucursales de cadenas nacionales se abran, tanto grandes como pequeños restaurantes, y con ofertas culinarias muy diversas para complacer a los diferentes tipos de consumidores.

-Amenaza de posibles productos sustitutos

Según los hábitos alimenticios de los consumidores colombianos, a más de consumir alimentos en forma de una comida completa existen quienes optan por consumir snacks, y cada vez este mercado crece más rápidamente.

En Colombia, cada año se venden más de \$200.000 millones en productos comestibles empacados o también llamados snacks. Dentro de esta categoría, se destacan tres fabricantes: Frito Lay (con el 60% de participación de mercado), Yupi y Super Ricas, siendo los dos primeros de cobertura nacional y el último con gran posicionamiento en la capital del país. Entre sus productos principales están: papas, mixtos, extruidos de maíz, tortillas, maní, plátanos y harinas. Sin embargo, entre los snacks también se incluyen otro tipo de alimentos como los cereales, galletas, chocolates, que hacen parte de la dieta alimenticia de la gente, pero que no son considerados comidas principales.

De acuerdo con Brand Aid Team Colombia, especialistas en la planeación estratégica de mercados, en el país los snacks de mayor consumo son las papas fritas, seguido por los productos surtidos, los extruidos, las tortillas de maíz, el maní, los productos fabricados con harina de trigo y los plátanos. El 80% de las ventas tiene lugar en las tiendas y el 20% restante corresponde a las grandes superficies y supermercados.

⁵⁷ EL TIEMPO. Auge de franquicias trae cadenas de ropa, accesorios y panaderías. Publicado el 15 de septiembre del 2014, en <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/nuevas-franquicias-que-llegan-a-colombia/14539116>

⁵⁸ Colombia. La Brasa Roja anuncia apertura de nuevo restaurante en Siberia. Publicado el 28 de junio del 2014, en <http://www.colombia.com/gastronomia/noticias/sdi/65227/la-brasa-roja-anuncia-apertura-de-nuevo-restaurante-en-siberia>

Debido a que los snacks enfrentan grandes críticas por no ser considerados alimentos saludables, y teniendo en cuenta la tendencia actual que demuestra que los consumidores en el país buscan productos con connotaciones saludables, las empresas productoras de snacks se encuentran evolucionando y por eso han sacado a la venta productos que prometen beneficios de salud y niveles más altos de nutrientes, y tal es el caso de las barras energéticas, tortas y galletas saludables.

Es así que, Nacional de Chocolates es la compañía líder en la elaboración de productos con esas características y ha introducido en el mercado productos como barra de Chocolisto, granola Tosh y barras de cereal Sport. Por otra parte, Productos Ramo y Noel son dos importantes protagonistas del mercado para la producción de galletas y tortas.

De esta manera, el mayor reto para las empresas de snacks es combatir la percepción de que dichos productos no son un alimento y en gran parte, esa es la principal razón por la que las compañías de alimentos listos y empacados han decidido incursionar, cada vez más en la categoría de saludables con el objetivo de ganar más mercado y convertirse en la elección de compra de aquellas personas que no pueden recurrir a un restaurante por falta de tiempo y optan por consumir un snack como almuerzo improvisado.⁵⁹

-Poder de negociación de proveedores

En Colombia se ha conformado la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) que es la máxima asociación gremial agropecuaria de carácter nacional, integrada por agricultores, ganaderos, piscicultores, silvicultores, profesionales de la producción rural, personas jurídicas del mismo carácter y las entidades gremiales constituidas por ellos. Su papel principal es el de llevar la representación y vocería de los productores del agro; es decir realiza una articulación interna de intereses y sirve de interlocutora frente a otros grupos sociales y ante el Estado. De esta manera, entre sus funciones están las siguientes: promover el desarrollo agropecuario del país, representar y defender los intereses de este sector económico, administrar la información estadística del sector, asesorar a los afiliados, y participar en la formulación de la política agropecuaria.

La Sociedad de Agricultores de Colombia es el único gremio cúpula que existe en el país, tiene total autonomía e independencia con respecto al Estado y otras instancias organizativas, y constituye un valioso desarrollo institucional y organizativo que se ha producido gracias a la gran cooperación y unión por parte de los agricultores y gremios del sector agropecuario a nivel nacional.

Al momento esta sociedad agrupa a 47 sociedades de productores rurales ubicados en todo el territorio colombiano, y su unión les atribuye un gran poder dentro del mercado agropecuario del país, además de que no les hace un sector reprimido ni desprotegido, sino

⁵⁹ Revista Alimentos. El mercado de los snacks. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-11/informe-snacks/el-mercado-de-los-snacks.htm>

todo lo contrario ya que cada vez dicho sector se convierte en motor de crecimiento y desarrollo.⁶⁰

Uno de los aspectos que más preocupa en cuanto al abastecimiento de materia prima es la inadecuada infraestructura vial del país. Colombia es considerada como la nación más atrasada en materia vial de todo el continente (según un estudio de Fedesarrollo, en el país se deben invertir 20 billones COP anuales para reducir dicho atraso), y esto ocasiona graves y costosos problemas a todas las cadenas de abastecimiento del país. Un ejemplo de esto son los campesinos que para transportar sus productos agrícolas tienen que transitar por carreteras que están en precarias condiciones, lo cual les genera costos extras y retrasos en sus entregas. Adicionalmente a esta realidad que corresponde al mal estado de las carreteras a nivel nacional, está otro problema que cada vez se intensifica: el tráfico o congestión vehicular. Dicho problema incrementa debido al aumento del parque automotor del país producido por una mayor importación de vehículos desde aquellos países socios de los tratados de libre comercio que Colombia ha firmado.⁶¹

Otro aspecto relevante a estudiar en cuanto al abastecimiento de insumos corrientes es el mercado detallista. En Colombia, este mercado agrupa a 27 cadenas detallistas, que juntas mueven más de 30 billones COP en ventas, y tienen un crecimiento anual de aproximadamente 6,5%. La cadena líder del mercado es Almacenes Éxito con una participación del 35,3%, seguida de Carrefour con el 15% de participación, seguido de Olímpica con una participación del 13,4%, y las otras cadenas se reparten el restante 36,3% de participación de mercado.

Sin embargo, cabe resaltar que dentro del mercado detallista, a más del sector formal correspondiente a las cadenas antes mencionadas, aquellos locales pequeños e informales de venta al por menor juegan un importante rol porque representan al 53% del comercio al detalle.

Finalmente, considerando que para levantar un negocio se necesita un lugar donde operar, se analizará a continuación la realidad del mercado colombiano en cuanto a alquileres de locales para el comercio.

De esta manera, según las sugerencias de estudiosos y analistas en el tema, se afirma que el precio de un alquiler debería estar entre el 6% y el 8% del valor de las ventas; sin embargo, en muchos casos ese porcentaje es mucho más alto, lo cual no les permite ser rentables a los locales de comercio que se instalan especialmente en la ciudad de Bogotá. Es así que, con los elevados precios de los arriendos a las empresas (medianas y pequeñas) les resulta muy difícil competir con las grandes compañías del sector.

⁶⁰ Sociedad de Agricultores de Colombia. Nuestra Filosofía. Extraído el 6 de octubre del 2014, desde <http://www.sac.org.co/es/quienes-somos/nuestra-filosofia.html>

⁶¹ El Espectador. Colombia se raja en infraestructura vial. Publicado el 22 de noviembre del 2012, en <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-se-raja-infraestructura-vial-articulo-388669>

-Poder de negociación de los clientes

Algunas de las causas para que actualmente se esté impulsando el auge en el consumo de comida fuera del hogar son: tendencia de que tanto hombre como mujer en una pareja trabajen, mayores tiempos de desplazamiento en la ciudad, y un aumento en el ingreso per cápita. Este auge ha generado que hoy en día, en Colombia el consumo de comida por fuera del hogar sume más de \$26 billones COP al final del año 2013, con una tasa de crecimiento de aproximadamente 8,5% anual. Generalmente, las comidas fuera del hogar representan el 6% del consumo total de los hogares colombianos, siendo esta la octava categoría con mayor crecimiento dentro del consumo total.

Dentro de la categoría del consumo de comidas fuera del hogar, Bogotá representa la mayor participación del mercado, con un 26,9% pues presenta un consumo de \$564.000 millones COP; seguida por Cali y Medellín con un consumo de \$228.000 millones COP y \$206.000 millones COP, y unas participaciones de 12% y 10,9%, respectivamente.

En Colombia, dentro del sector de comidas hay tres subcategorías: comidas en restaurantes, comidas rápidas y otras comidas fuera del hogar, siendo la primera de ellas la de mayor consumo, con una participación de 71%. A su vez, en esta subcategoría, el producto con mayor consumo es el almuerzo corriente. En cuanto a los restaurantes de comidas rápidas, estos tienen una participación del 28% del mercado; y las otras comidas fuera del hogar representan una participación del 1%.⁶²

Dentro de la oferta de las empresas de comida rápida, las preferencias de los consumidores son el consumo de hamburguesas, pollo y pizzas, en un 40%, 26% y 11% respectivamente.

Sin embargo, en el mercado colombiano la tendencia de consumo se ha visto influenciada por la creciente preocupación por cuidar la salud y la figura; y es por eso que existe un segmento de mercado que demanda alimentos bajos en grasa y condimentos. Dicho grupo es selectivo a la hora de comer, y eligen entre aquellos restaurantes que ofrecen menús nutritivos y saludables.

Según un estudio realizado por Nielsen Homescan, líder mundial en proveer información y medición sobre lo que ven y compran los consumidores, en el mercado colombiano al igual que en otros países de Latinoamérica, se está generando una tendencia hacia el consumo de alimentos y bebidas con más beneficios funcionales o que representen un consumo más light.

Es así que, la categoría de alimentos saludables ocupa el 17% del gasto total de la canasta completa, y ha presentado un aumento en ventas con un crecimiento anual del 4,98%.

⁶² El País. El consumo de comidas fuera del hogar alcanzará \$24 billones. Publicado el 16 de octubre del 2012, en <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/consumo-comidas-fuera-hogar-alcanzara-24-billones>

En cuanto al consumo de bebidas saludables, el mercado colombiano presenta una preferencia por los lácteos (con una incidencia del 78%), jugos naturales (con una incidencia del 19%) y otros (con el 3%). Según datos informativos del mercado, los compradores consumen más frecuentemente bebidas que alimentos.⁶³ En Colombia la preferencia por batidos ricos en ingredientes naturales y que ofrecen beneficios para la salud, como un mejor balance vitamínico, impulsa una nueva dinámica del mercado alimenticio. Colombia se ha convertido en el primer país de Latinoamérica en consumir con mayor frecuencia bebidas saludables; es así que este mercado vive un auge en el consumo de este tipo de bebidas y demanda productos de alta calidad, potentes y nutritivos.

Especialistas de la Fundación Colombiana de Obesidad (Funcobes) recomiendan que uno de los primeros pasos para tener hábitos saludables es el consumo diario de cinco porciones entre frutas y verduras; lo cual ha generado que tanto jóvenes como adultos se preocupen más por su salud y demanden alimentos y bebidas altos en nutrientes y con altas porciones de frutas y verduras.

Los estratos socioeconómicos que más tienden al consumo de este tipo de alimentos y bebidas es el 4, 5 y 6; de los cuales el 4 representa una mayor cantidad de ventas debido a que este estrato está conformado por un volumen significativo de personas, y es un grupo de consumidores que optan por aquellos restaurantes que ofertan alimentos y bebidas altas en nutrientes pero no necesariamente exigen que los restaurantes sean de alto lujo y exclusividad; mientras que tanto el estrato 5 como el 6, tienden al consumo de alimentos más saludables y muestran un alto grado de exigencia a la hora de buscar un lugar donde comer, y prefieren consumir este tipo de alimentos en restaurantes de alta cocina especializados en menús light y altos en nutrientes.

-Rivalidad entre competidores existentes

Como se había mencionado anteriormente, en Colombia, dentro del sector de comidas hay tres subcategorías: comidas en restaurantes, comidas rápidas y otras comidas fuera del hogar. Los restaurantes de almuerzos corrientes tienen una participación del 71%, los restaurantes de comidas rápidas tienen una participación del 28% del mercado; y las otras comidas fuera del hogar capturan al 1% del mercado colombiano.

En el año 2013, solamente 45 empresas de comida rápida facturaron más de 1,4 billones COP, y mantienen un crecimiento del 25% anual en ventas.

El número de locales de las compañías de comida rápida sobrepasa los 1.165 establecimientos, con un total de más de 32.500 empleados. El 40% de las ventas de estos locales corresponde a hamburguesas, el 26% a pollo, el 11% a pizza y el restante 23% a otros productos de comida rápida.

⁶³ NIELSEN. Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos. Publicado el 21 de julio del 2014, en <http://www.nielsen.com/content/corporate/co/es/insights/news/2014/saludables.html>

Sin embargo, las cadenas de comida de origen colombiano también compiten fuertemente por una participación en el mercado. Tal es el caso de Hamburguesas El Corral, que compite con McDonald's, y ha abierto 166 locales en 25 ciudades del país; lo mismo sucede con Kokoriko, Crepes & Waffles, Jeno's Pizza, Café Oma y muchas otras cadenas de comida de origen nacional.⁶⁴

Otro ejemplo de una gran cadena de restaurantes de origen nacional está manejada por el Grupo CBC, con sus marcas Cali mio, La Brasa Roja y Cali vea. Grupo CBC es una compañía colombiana con más de 40 años que brinda a sus consumidores productos con los más altos estándares de calidad, y a su vez contribuye a la economía del país, generando más de 1750 empleos directos.⁶⁵

Adicionalmente a estas grandes cadenas de comida tanto de origen extranjero como de origen colombiano, se suman miles de restaurantes pequeños y lugares informales que venden comida (incluso en la calle) a alrededor del 56% de los colombianos.

En cuanto a aquellos establecimientos que ofrecen menús de comida saludable en el mercado colombiano están: Go Green, que es una franquicia de origen guatemalteca enfocada en la venta de ensaladas saludables; Freshii, que es una franquicia de origen canadiense que cuenta con más de 70 puntos de venta a nivel mundial y está enfocada en la venta de comida saludable y de rápido consumo; Clowns Deli, que es una franquicia de origen colombiano que se enfoca en la venta de comida saludable, nutritiva y variada; entre otras cadenas que se preocupan por llegar a aquellos consumidores que cuidan su salud y demandan productos saludables en este tipo de restaurantes tipo gourmet, o tipo comida rápida sana.

8.3. Resumen de OA

Considerando la información analizada anteriormente sobre el estudio del macro entorno de Colombia y del micro entorno del sector correspondiente a la venta de comidas y bebidas en el mercado colombiano; se resumirá a continuación las oportunidades y amenazas encontradas que darán un lineamiento sobre las fuerzas externas que influirán en el negocio de franquicia proyectado.

Este listado de oportunidades y amenazas permite identificar en qué situación se encuentra el país de Colombia y cuál sería su influencia sobre el negocio planteado; además este resumen muestra lo más relevante sobre todos los factores externos investigados sobre Colombia en cuanto a datos secundarios, con el fin de prever el nivel de éxito o fracaso de esta propuesta de negocio.

⁶⁴ Semana. El mercado de comidas sanas: un negocio sabroso. Publicado el 22 de septiembre del 2012, en <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>

⁶⁵ Colombia. Cali Vea invierte 120 billones en apertura de nuevo restaurante en Bogotá. Publicado el 27 de noviembre del 2013, en <http://www.colombia.com/gastronomia/noticias/sdi/75944/cali-vea-invierte-120-millones-en-apertura-de-nuevo-restaurante-en-bogota>

Oportunidades	Amenazas
<p>-Colombia es la cuarta nación más poblada de América Latina, por lo que se convierte en un mercado atractivo en cuestión de volumen.</p> <p>-La política que gobierna al país se enfoca en la apertura del mercado y mayor competitividad de las empresas, por lo que no se ponen trabas a las actividades empresariales.</p> <p>-Colombia es la cuarta economía de América Latina debido a su PIB nominal y PIB PPA. Además su economía avanza a una tasa mayor al 4% anual.</p> <p>-Su IED logró su mayor record en el año 2013 llegando a una cifra elevada por \$16.354 millones de dólares. El 6% correspondió al sector de comercio, hoteles y restaurantes.</p> <p>-Su lengua oficial es el español, y la religión que más se predica es la católica; lo cual los hace similares a la cultura ecuatoriana.</p> <p>-Para las empresas pequeñas nuevas existe un beneficio tributario que consiste en la exención en el pago del impuesto a la renta durante los dos primeros años, y después desde el tercer año se les cobra un porcentaje gradual que llegue finalmente a la tarifa general del 25% al sexto año.</p> <p>-La legislación laboral no tiende a ser un obstáculo o un problema para las empresas.</p> <p>-Existe un gran potencial en la actividad agrícola, porque actualmente solo se ocupa el 24% de un total de 22,1 millones de hectáreas aptas para la agricultura en el país.</p> <p>-Los negocios de franquicias crecen aceleradamente (de 110 franquicias en el 2003 a 450 en el 2013)</p> <p>-En el mercado colombiano existe un auge en el consumo de comida fuera de casa, lo que representa a un sector de más de 26 billones COP.</p> <p>-Las comidas en restaurantes que venden almuerzos corrientes tiene la mayor participación en el mercado, con un 71%.</p> <p>-Existe una tendencia hacia la preferencia por los alimentos saludables con altos niveles de nutrientes, principalmente en los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.</p> <p>-La categoría de alimentos saludables representa el 17% del gasto total de la canasta completa, y ha presentado un aumento en ventas con un</p>	<p>-No existe una regulación específica para normar a las franquicias, lo cual se convierte en un limitante cuando existen disputas entre franquiciante y franquiciatario.</p> <p>-El número total de establecimientos o restaurantes crece anualmente a una tasa entre el 7% y el 12%, por lo que se prevé la entrada de nuevos competidores.</p> <p>-Las empresas productoras de snacks están evolucionando y adaptando su oferta a la tendencia de comer más sano, por lo que sus nuevos productos son más saludables para ganar más mercado y sustituir las comidas principales.</p> <p>-La Sociedad de Agricultores de Colombia tiene un alto poder de negociación, lo que en momentos dados se traduce en desventaja para los clientes de materia prima agrícola.</p> <p>-Colombia es un país atrasado en materia de infraestructura vial, y además el tráfico va en aumento, por lo que se dificulta el transporte para las cadenas de abastecimiento del país.</p> <p>-Los precios de los arriendos son elevados, principalmente en Bogotá, lo cual deja en desventaja a las empresas pequeñas y medianas que buscan competir con los locales comerciales del sector.</p>

<p>crecimiento anual del 4,98%.</p> <p>- Colombia se ha convertido en el primer país de Latinoamérica en consumir con mayor frecuencia bebidas saludables, principalmente batidos con frutas y verduras.</p>	
--	--

8.4. Segmentación de mercado

Las principales variables de segmentación que se considera para el estudio del consumidor son las siguientes:

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR			
GEOGRÁFICAS		PSICOGRÁFICAS	
País	Colombia	Estrato socioeconómico	Estratos 3 y 4
Departamentos	Bogotá D.C., Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico, y Santander.	Estilo de vida	Agitado
Ciudades	Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, y Bucaramanga	Personalidad	Analizador, pensante, preocupado por su salud, responsable con la naturaleza
Tamaño de la población	25´843.936 habitantes en los seis departamentos		
Densidad	Urbana (76% del total de la población)		
DEMOGRÁFICAS		CONDUCTUALES	
Edad	De 30 a 60 años	Ocasiones	Ocasión habitual
Género	Femenino, masculino	Beneficios valorados	Ahorro, conveniencia, calidad
Tamaño de la familia	De 3 a 4 miembros	Estatus del usuario	Usuario habitual
Ciclo de vida familiar	Casado o soltero, con hijos	Frecuencia de uso	Usuario intensivo
Ingreso	De 12 millones COP a 40 millones COP anual	Estatus de lealtad	Fuerte
Ocupación	Oficinistas	Etapas de preparación	Interesado en mejorar su salud
Educación	Segundo y tercer nivel	Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva
Religión	Cristiana católica		

El perfil y caracterización del consumidor es: “Hombres y mujeres oficinistas que residan y/o trabajen en el sector urbano de las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla o

Bucaramanga; cuya edad esté entre los 30 y 60 años, solteros o casados con hijos, cuyos ingresos anuales estén entre 12 millones a 40 millones COP, pertenecientes a los estratos 3 o 4; con un estilo de vida agitado, cuya personalidad sea analizadora y consciente de su salud; que tengan el hábito de almorzar en restaurantes y prefieran la comida sana”.

CAPÍTULO IX. Diseño de la Franquicia

9.1. Proyecto de creación de franquicia

Con el objetivo de expandir el negocio, se ha decidido optar por la modalidad de la franquicia porque representa algunos beneficios deseados, tales como:

- Es la mejor y más rápida manera de desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico.
- Reduce la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles permanentes, ya que el primer interesado en que funcione el negocio es el propio franquiciado.
- Menores gastos de personal y sistemas de control.
- Se pueden realizar grandes economías de escala a nivel de fabricación, compras y costos.
- Se reduce el riesgo económico-financiero y comercial.
- Permite la apertura a nuevos mercados.
- Mayor rapidez a la hora de abordar el plan de expansión.
- Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.
- Puede recibir ideas y experiencias sin coste alguno.
- Creación de una sólida imagen de marca, y de una mayor notoriedad y presencia en el mercado.

De esta manera, se ha proyectado crear una franquicia comercializable inicialmente a nivel nacional y posteriormente en el mercado colombiano. Así, para el mercado nacional, se planea generar una red de franquicias o un sistema integrado de restaurantes que guarden el mismo concepto e imagen dentro del territorio de las principales ciudades del país, mismas que son: Quito, Guayaquil, Cuenca, Portoviejo, Machala, Santo Domingo, y Ambato. Una vez que se haya logrado participación de mercado y reconocimiento de marca en el mercado ecuatoriano, se procederá a establecer un plan de desarrollo de la franquicia en el territorio del vecino país. Dentro de Colombia, se planea abarcar a las cinco principales ciudades del país, mismas que son: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, y Bucaramanga.

9.2. Requisitos del franquiciado

Para una franquicia es indispensable que los franquiciados cuiden la imagen y prestigio de la marca bajo la cual comercializan sus productos, por lo que es necesario desarrollar un perfil que se exija de quien esté interesado en adquirir una franquicia del sistema integrado existente.

El potencial franquiciado puede ser una persona natural o una persona jurídica.

En caso de que sea una persona natural, como primer requisito se exige la entrega de toda la información básica del potencial franquiciado, respecto a: datos personales, estudios, experiencia laboral, referencias personales, certificados bancarios, certificados de honorabilidad, premios y reconocimientos alcanzados, entre otros. Si su información cumple con el perfil requerido, mismo que se detallará en el siguiente apartado, será aprobado, y posteriormente se necesitará que el potencial franquiciado conforme una compañía bajo fiel cumplimiento de toda la reglamentación legal existente en dicho territorio.

En caso de que se trate de una persona jurídica, como primer requisito se exige la entrega de toda la información básica del potencial franquiciado, respecto a: copia certificada del RUC (para Ecuador) o RUT (para Colombia), copias del representante legal y presidente de la empresa, copias de las actas de nombramiento debidamente registradas en el Registro Mercantil, copias del porcentaje de tenencia de los accionistas, certificados bancarios, certificados comerciales, entre otros.

9.3. Perfil del franquiciado

En caso de ser una persona natural, deberá reunir las siguientes características básicas:

- Experiencia gerencial y de supervisión especialmente en áreas vinculadas a la franquicia.
- Conocimientos del modelo de franquicia, incluyendo el entendimiento de sus mecanismos y restricciones, las disposiciones del contrato y las oportunidades que brinda la asociación en el modelo de franquicia.
- Solvencia para disponer de fondos propios y de reservas con el fin de afrontar gastos adicionales de instalación y mantenimiento de la franquicia.
- Autosuficiencia para administrar la franquicia de forma independiente dentro de los parámetros fijados en el contrato de la franquicia, sin depender necesariamente de la asistencia técnica del franquiciante.

En caso de ser una persona jurídica, deberá reunir las siguientes características básicas:

- Solvencia económica, probada con un certificado bancario, certificados de deuda o créditos adquiridos, y últimas declaraciones de impuestos tributarios.
- Objeto social o actividad económica principal relacionada a la venta de comidas y bebidas en restaurantes para su consumo inmediato.
- Cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas con las entidades reguladoras del Estado y territorio donde opera.
- Estructura organizacional de la compañía enfocada en competencias del capital humano.

-Comprobación de capital proveniente de actividades lícitas con el fin de evitar problemas de lavado de activos.

-Accionistas y cúpula gerencial con conocimientos sobre el modelo de negocio de la franquicia.

-Indicadores financieros que muestren luz verde en temas de operación, endeudamiento, y rentabilidad.

9.4. Contenidos del contrato

Según la definición estándar, franquicia es un tipo de contrato en el cual una parte llamada FRANQUICIADOR le permite a la otra denominada FRANQUICIADO, realizar el mercadeo de un producto o servicio bajo su nombre o bajo su marca, contra el pago de un derecho o regalía.

De esta manera, para la creación de una franquicia es obligatoria la existencia de un contrato; y para fines de este proyecto, dicho contrato contendrá las siguientes cláusulas: antecedentes, otorgamiento de la franquicia, pago de derechos iniciales y derechos de continuación, manuales y normas, mejoras, productos y suministros aprobados, publicidad, capacitación, marcas y propiedad del sistema, confidencialidad, registros contables, pagos por el franquiciatario, seguros, indemnización y garantía, protección de la propiedad y el buen nombre del sistema, transferencia y cargas, incumplimiento y terminación, consecuencias de la terminación, derecho a ingreso, renovación, resolución de desacuerdos, operador principal, transferencias de empleados, notificaciones, y misceláneo.

Antecedentes

En esta parte del contrato se incluirá información sobre el modelo de negocio de lo que se va a franquiciar, lo cual se expresará de la siguiente forma:

El franquiciante ha desarrollado un sistema único y valioso para la preparación y comercialización de ciertos productos alimenticios de alta calidad bajo la marca registrada que es de su propiedad.

El Sistema se trata de una red integrada de restaurantes para la venta al por menor de un menú conformado por productos alimenticios saludables, balanceados, orgánicos, y nutritivos elaborados con un estándar uniforme de calidad, poniendo un merecido énfasis en la salud del consumidor. Las bases y la esencia del Sistema son la adhesión de sus franquiciatarios a las normas y políticas que permiten la operación uniforme de todos los restaurantes dentro del Sistema, incluyendo, sin que se limite a ello, la preparación y comercialización de determinados productos de alimentos y bebidas, el uso únicamente de equipos especificados y la disposición y diseño de los locales, así como el estricto

cumplimiento a las especificaciones establecidas para alimentos y bebidas, y a las normas de calidad, servicio y limpieza para las operaciones del restaurante.

El franquiciante tiene el derecho a otorgar a terceros, y ha convenido en otorgar al Franquiciatario, el derecho a usar el Sistema, la marca y la propiedad del Sistema con los términos y condiciones de este convenio.

Otorgamiento de la franquicia

En esta parte del contrato se incluirá lo que se le confiere y lo que no al franquiciatario, lo cual se expresará de la siguiente forma:

El Franquiciante otorga al Franquiciatario el derecho a usar el Sistema, la marca y la propiedad del Sistema, durante el plazo establecido de diez años a partir de la fecha de otorgamiento, únicamente con relación a la conducción del negocio en el local de servicio y con sujeción a los términos y condiciones de este convenio.

Sin la previa aprobación del Franquiciante por escrito, el Franquiciatario no podrá llevar a cabo la totalidad o cualquier parte del negocio en un sitio que no sea el local de servicio convenido, ni podrá subfranquiciar a ninguna otra persona el derecho total o parcial al uso del Sistema y/o marca y propiedad del Sistema.

No se otorga al Franquiciatario, ni expresa ni implícitamente, ningún territorio exclusivo, protección u otros derechos en el espacio contiguo, área o mercado del local de servicio. El Franquiciante se reserva el derecho a usar y a otorgar a otras personas el derecho a usar la marca, el Sistema y la propiedad del mismo, en cualquier forma o en cualquier lugar aparte del local de servicio convenido. El Franquiciatario reconoce que, a la fecha del otorgamiento, el Franquiciante y sus demás franquiciatarios operan locales de servicios de conformidad con el concepto para vender productos alimenticios y servicios que pudieran competir entre sí.

Pago de derechos iniciales y derechos de continuación

Esta parte del contrato incluye la información convenida sobre los pagos por parte del Franquiciatario, lo cual se expresará de la siguiente forma:

En la fecha del otorgamiento, o antes de ella, el Franquiciatario deberá pagar al Franquiciante el derecho inicial de franquicia, mismo que corresponde a \$7.500 dólares americanos.

En cada fecha de pago, misma que es diez días después de cada periodo contable, el Franquiciatario deberá pagar al Franquiciante el derecho de continuación, mismo que corresponde al 3% del total de las ventas netas. Cada pago del derecho de continuación

estará acompañado por un estado de Ingresos correspondiente al periodo contable pertinente, de acuerdo con el formato que periódicamente requiera el Franquiciante.

Los pagos del Franquiciatario de conformidad con el derecho inicial y derechos de continuación son exclusivamente por el otorgamiento de derechos establecidos en la cláusula anterior, y no por el cumplimiento por parte del Franquiciatario de ninguna obligación o servicio específico.

Manuales y normas

Esta parte del contrato incluye la obligatoriedad de cumplimiento de todas las normas y manuales exigidos para el Franquiciatario, lo cual se expresará de la siguiente forma:

En todo momento durante el plazo convenido, el Franquiciatario deberá cumplir con todas las normas y manuales, además de todas las leyes, reglamentos, reglas, estatutos, órdenes y ordenanzas aplicables para la conducción del negocio.

En cualquier momento el Franquiciante podrá cambiar cualquiera de las normas o manuales o podrá introducir nuevas normas o manuales dando notificación al Franquiciatario. Dentro de la notificación se estipulará un periodo prudente asignado para implementar dichos cambios.

El Franquiciante tendrá derecho en todo momento durante horas laborables a ingresar e inspeccionar el local de servicio del Franquiciatario sin previo aviso, con el objetivo de determinar el cumplimiento de los manuales así como de los términos y condiciones de este convenio.

El Franquiciante prestará una copia de los manuales al Franquiciatario sin costo alguno, y estará prohibida cualquier reproducción o préstamo de dichos manuales a terceras personas sin previa autorización del Franquiciante por escrito. Cuando ocurra la expiración o terminación de este convenio, o a pedido del Franquiciante, el Franquiciatario está obligado a devolver la copia de los manuales que le fue entregada.

Mejoras

Esta parte del contrato incluye lo referente a las mejoras que el Franquiciante exige al Franquiciado en miras de lograr el cumplimiento de las normas y manuales establecidos, lo que se expresará de la siguiente forma:

El Franquiciante podrá solicitar al Franquiciatario, mediante notificación, que mejore, modifique, renueve o reemplace la totalidad o parte del local de servicio o cualquiera de sus componentes, a fin de conseguir el cumplimiento de las normas y los manuales. Dicha notificación deberá incluir el periodo adecuado que se le confiere al Franquiciatario dependiendo de la magnitud de la mejora que se le solicita. El Franquiciatario reconoce y

conviene que dichas mejoras, modificaciones, renovaciones o remplazos podrán requerir un importante gasto de capital y/o compromisos financieros periódicos, sin embargo el Franquiciante deberá justificar su solicitud de mejora y para ello expondrá un argumento válido al respecto.

Productos y suministros aprobados

Esta parte del contrato incluye las exigencias acerca de los productos que se van a comercializar y los suministros que se van a adquirir para que el negocio funcione, lo que se expresará de la siguiente forma:

El Franquiciatario no podrá preparar ni comercializar ningún producto o servicio adicional a los productos aprobados, ni podrá llevar a cabo ningún negocio extra dentro del local de servicio, sin la aprobación previa del Franquiciante por escrito.

Debido a que, por el concepto del negocio, diariamente se deberá ofertar un menú del día, el Franquiciante con la periodicidad de 90 días calendario notificará al Franquiciatario acerca de un listado de cien productos aprobados (con sus respectivas recetas secretas) para que sean considerados como opciones para su preparación y comercialización dentro del local de servicio convenido.

El Franquiciatario deberá comprar los suministros, materiales, equipos y servicios utilizados en el negocio exclusivamente de proveedores y distribuidores previamente aprobados por escrito por el Franquiciante, de conformidad con los procedimientos para aprobación establecidos en los manuales. En caso de haber falta de entrega, demora en la entrega o entrega incorrecta por parte de cualquier proveedor o distribuidor, el Franquiciatario no tendrá derecho a demanda o acción alguna en contra del Franquiciante.

Publicidad

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas entre las partes en cuanto a la publicidad y los gastos referentes a la misma, lo que se expresará de la siguiente forma:

El Franquiciatario deberá participar en promociones, investigación y pruebas nacionales y regionales de publicidad que el Franquiciante requiera periódicamente; y le estará prohibido llevar a cabo o conducir actividades de publicidad o promoción con relación al negocio o al sistema sin la aprobación previa del Franquiciante por escrito.

El Franquiciatario deberá contribuir con una cantidad correspondiente al 2% del total de sus ventas netas para ser destinada a gastos de publicidad, promoción, e investigación de productos y servicios del negocio y el Sistema. De esta manera, en la forma que el Franquiciante indique periódicamente por escrito, se le podrá exigir al Franquiciatario que aporte de alguna de las dos formas siguientes: 1) Que pague la totalidad de la cantidad que le corresponda aportar para la publicidad a un fondo cooperativo nacional que especifique

el Franquiciante; ó 2) que ocupe la totalidad o parte de la cantidad que le corresponda aportar para gastos de publicidad, promoción e investigación de manera local, de conformidad con los requisitos y pautas establecidas en los manuales. En el caso de que el Franquiciatario no haya gastado el monto completo ordenado por el Franquiciante, el Franquiciatario deberá depositar la cantidad no gastada al fondo cooperativo nacional de publicidad, dentro de un periodo específico de tiempo.

Capacitación

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas en cuanto a las capacitaciones dentro del Sistema, lo que se expresará de la siguiente forma:

El Franquiciante deberá proporcionar al Franquiciatario y a todos sus empleados la capacitación y asistencia iniciales y continuas que el Franquiciante, en su discreción, considere apropiadas. El Franquiciante asumirá el costo total de las capacitaciones y asistencias brindadas al Franquiciatario, y éste último deberá asegurar la asistencia de todo el personal que esté a su cargo con el fin de completar con éxito los programas de capacitación exigidos.

Marcas y propiedad del Sistema

Esta parte del contrato incluye las condiciones establecidas sobre la marca y propiedad del Sistema, lo que se expresa de la siguiente forma:

La marca, la propiedad del Sistema (Know How) y el buen nombre relacionado con ellos son propiedad exclusiva del Franquiciante. El Franquiciatario no adquirirá ningún derecho, participación o beneficio en o hacia ellos, excepto el derecho al uso que otorga este convenio.

El Franquiciatario utilizará la marca únicamente en la forma y la manera que específicamente apruebe el Franquiciante, y el Franquiciatario cumplirá con las instrucciones del Franquiciante para el uso correcto de la marca en todo aspecto posible. El Franquiciante podrá cambiar la marca, crear nuevas marcas o retirar antiguas marcas, y el Franquiciatario deberá implementar dichos cambios, retiros o adiciones dentro del periodo especificado en la notificación. Sin la aprobación previa del Franquiciante por escrito, el Franquiciatario no podrá usar marcas no autorizadas dentro del local de servicio.

El Franquiciatario no hará acción alguna que perjudique o dañe el buen nombre de la marca o la propiedad del Sistema. El franquiciatario deberá cooperar plenamente con el Franquiciante en la protección y defensa de la marca y la propiedad del Sistema. El franquiciatario deberá notificar de inmediato al Franquiciante acerca de cualquier infracción real o potencial, o de reclamos, o acciones elevadas por terceros en contra de la marca o la propiedad del Sistema. El Franquiciante deberá tomar todas las medidas adecuadas para proteger y defender la marca y la propiedad de sistema asumiendo los

costos incurridos al respecto, excepto si se comprueba que dichas medidas fueron necesarias por causa de, o se deban a culpa o negligencia del Franquiciatario.

Cualquier mejora o invención resultante de la marca, la propiedad del sistema o el negocio, durante el plazo convenido, incluyendo aquellos que se le atribuyan al Franquiciatario, serán propiedad exclusiva del Franquiciante y deberán ser inmediatamente notificados. Por medio de este instrumento, el Franquiciatario cede al Franquiciante todos los derechos, título y participaciones, presentes y futuros, en relación a dichas mejoras o invenciones logradas.

El Franquiciante deberá solicitar que se inscriba al Franquiciatario como usuario registrado o permitido de la marca ante cualquier autoridad gubernamental, y esta inscripción se cancelará al término o expiración de este convenio.

Confidencialidad

Esta parte del contrato incluye las condiciones establecidas sobre la confidencialidad exigida al Franquiciatario, lo que se expresa de la siguiente forma:

Durante y después del plazo convenido, el Franquiciatario deberá mantener como confidenciales los términos de este convenio y cualquier acuerdo relacionado al mismo, las normas, los manuales, todos los demás materiales que contengan o se refieran a la propiedad del Sistema, los productos aprobados, y los negocios y asuntos del Franquiciante que lleguen a conocimiento del Franquiciatario por cualquier medio. Únicamente el Franquiciatario podrá divulgar los manuales a sus empleados según se requiera, pero exclusivamente para propósitos del negocio, y siempre que el Franquiciatario haga su mayor esfuerzo para asegurarse que sus empleados también mantengan la confidencialidad sobre lo que les fue revelado. El Franquiciatario reconoce que cualquier violación de esta obligación de confidencialidad podría ocasionar daños sustanciales irreparables al Franquiciante y que, además del pago de daños y perjuicios u otra indemnización monetaria, pudiera ser apropiado obtener indemnización por mandato judicial.

Registros contables

Esta parte del contrato incluye las condiciones referentes al uso de un sistema contable aprobado por el Franquiciante, y la autorización que se exige al Franquiciatario para que permita al Franquiciante realizar auditorias internas periódicas, lo que se expresa de la siguiente forma:

El Franquiciatario establecerá y mantendrá un sistema contable que incorpore métodos, procedimientos, registros y equipos aprobados por el Franquiciante, en concordancia con lo dispuesto en los manuales.

El Franquiciatario deberá mantener todos los registros relacionados con el negocio, y el Franquiciante, o sus agentes o representantes, tendrá derecho a inspeccionar y auditar dichos registros. El Franquiciatario cooperará plenamente junto con sus empleados durante dichas inspecciones y auditorías. Si cualquier auditoría revela una deficiencia en los pagos por derechos de continuación y aportes de publicidad, el Franquiciatario inmediatamente deberá cancelar al Franquiciante dicho déficit más los intereses por atraso en los pagos; la tasa de interés aplicable será del 12% anual o la más alta permitida por las leyes locales.

Pagos por el franquiciatario

Esta parte del contrato incluye las condiciones de pago que aplican para el Franquiciatario, lo que se expresa de la siguiente forma:

El franquiciatario deberá pagar los montos acordados en este convenio de conformidad con lo siguiente: los pagos deberán cancelarse en dólares americanos, deberán depositarse en la cuenta bancaria que establezca el Franquiciante o podrían pagarse de cualquier otra manera siempre que sea notificado previamente por el Franquiciante, y deberán cancelarse sin deducción o contrarreclamación.

En caso de que cualquier monto no fuera pagado a tiempo por parte del Franquiciatario, a su vencimiento dicho monto devengará intereses de mora por el tiempo que se haya retrasado el pago, desde la fecha de pago hasta el día de la cancelación definitiva. La tasa aplicada sería del 12% anual o la más alta permitida por las leyes locales.

El Franquiciatario deberá cancelar prontamente todos los impuestos, derechos, cargos y gravámenes que deban pagarse con respecto del negocio, y todas las deudas y demás obligaciones financieras incurridas en la operación del negocio incluyendo todas las obligaciones a proveedores.

Seguros, indemnización y garantía

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas sobre los seguros exigidos al Franquiciatario, las indemnizaciones y las garantías requeridas; lo que se expresa de la siguiente forma:

Durante el plazo convenido, el Franquiciatario deberá mantener los seguros indicados en los manuales, y deberá presentar los certificados de los seguros contratados, si el Franquiciante se lo solicita.

El Franquiciatario mantendrá indemnizado al Franquiciante y a los suyos (agentes, empleados, directores, y sucesores), por todo reclamo, responsabilidad, pérdida, costos,

daños y perjuicios que surjan directa o indirectamente con relación a la operación del negocio del Franquiciatario, excepto si dicho reclamo, responsabilidad, pérdida, costo, daño o perjuicio surge únicamente como resultado de la culpa o negligencia del Franquiciante.

El Franquiciatario se encargará de que los garantes otorguen una garantía, valga la redundancia, por las obligaciones y responsabilidades adquiridas por el Franquiciatario bajo este convenio, en la forma que requiera el Franquiciante; y además debe incluir los compromisos de los garantes respecto de los términos y condiciones de este convenio.

Protección de la propiedad y el buen nombre del sistema

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas referentes a proteger la propiedad del sistema y la marca luego de haberse terminado o expirado el plazo del convenio, lo que se expresa de la siguiente forma:

El Franquiciatario se compromete a que, después de la expiración, terminación o transferencia de este convenio, ya sea por su propia cuenta o como miembro, accionista, director, empleado, agente, socio, asociado, asesor, consultor o prestamista, en ninguna forma podrá tener participación directa o indirecta en actividades que impliquen la preparación y/o comercialización de productos similares a los productos alimenticios vendidos en el negocio bajo la marca registrada.

Transferencia y cargas

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas para llevar a cabo las transferencias del convenio o de las participaciones de las acciones, cumpliendo con las disposiciones establecidas; lo que se expresa de la siguiente forma:

El Franquiciatario no podrá dar en prenda, ni crear algún derecho de garantía o carga con respecto de cualquier participación, derecho, o activo del negocio bajo este convenio, sin la aprobación previa por escrito por parte del Franquiciante.

El Franquiciatario no podrá vender, transferir o donar este convenio, ni ninguna participación, sin tener una aprobación previa del Franquiciante. En caso de tener la aprobación por escrito, el Franquiciatario podrá transferir este convenio cumpliendo con todos los procedimientos especificados en los manuales. En caso de transferencias del convenio o de la participación de control o de tenencia de acciones, se deberá considerar lo siguiente: si la transferencia se la hace a familiares de primer grado, es decir a él o la cónyuge, hijo o hija del Franquiciatario, el beneficiado deberá pagar un derecho de transferencia que corresponde a todos los costos externos incurridos por el Franquiciante para efectuar la transferencia, incluyendo, sin limitación, a todos los honorarios legales y demás honorarios profesionales, costos y gastos; pero si la transferencia se la hace a otras personas que no son familiares de primer grado, el beneficiado deberá cancelar un derecho

de transferencia que corresponde a \$5.000 dólares americanos y adicionalmente todos los costos externos mencionados anteriormente.

Incumplimiento y terminación

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas respecto a las causas para dar por terminado el convenio y demás aspectos sobre el incumplimiento y terminación del contrato, lo que se expresa de la siguiente forma:

El Franquiciante podrá terminar este convenio mediante notificación al Franquiciatario si ocurre alguno de los siguientes hechos:

- Si el Franquiciatario no puede pagar sus deudas a medida que van venciendo, o si se torna insolvente.
- Si el Franquiciatario viola cualquiera de los términos y condiciones de las cláusulas convenidas anteriormente.
- Si cualquier garante viola la condición de garantía mencionada en la cláusula de seguros, indemnizaciones y garantías.
- Si el Franquiciatario abandona o deja de operar el negocio por más de 3 días consecutivos sin la aprobación previa del Franquiciante por escrito. Dicha aprobación no será negada cuando el abandono o cese sea causado por guerra, conmoción civil, incendio, inundación, terremoto, caso fortuito, disturbios o cualquier otra causa en la que el Franquiciatario no tuviese control.

Consecuencias de la terminación

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas respecto a las consecuencias que representa el dar por terminado este contrato, lo que se expresa de la siguiente forma:

Inmediatamente a la expiración o terminación de este convenio, el Franquiciatario deberá: pagar todos los montos que adeude al Franquiciante, suspender todo uso de la marca y la propiedad del sistema, disponer de todos los materiales que lleven la marca así como todos los suministros patentados de conformidad con las instrucciones del Franquiciante, y suprimir la identificación del local de servicio de conformidad con las instrucciones del Franquiciante.

Si el Franquiciatario no cumple con las disposiciones antes descritas, el Franquiciante podrá tomar cualquier acción que considere necesaria para cumplir con dichas obligaciones y facturará al Franquiciatario por el costo completo de tales acciones, debiéndose pagar dichas facturas dentro de 7 días.

Durante 60 días desde la terminación de este convenio, el Franquiciante tendrá opción de comprar, o de nominar a un tercero para que compre cualquier suministro, equipo, o rótulo

que tenga el Franquiciatario en el local de servicio, por un precio igual al valor en libros, menos depreciación, o en la forma que se convenga.

Renovación

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas respecto a la renovación del convenio, lo que se expresa de la siguiente forma:

A la expiración del plazo, el Franquiciante renovará la franquicia por el plazo de renovación de diez años, si se satisfacen las siguientes condiciones:

- Si el Franquiciatario solicita la renovación por escrito 12 meses antes de la expiración del plazo
- Si el Franquiciatario cumple con los criterios de renovación que son los siguientes: el local de servicio debe estar provisto de acuerdo a normas actualizadas para letreros, imagen y equipos; los programas de capacitación del Franquiciante vigentes en ese momento deben estar utilizándose en el local de servicio; el Franquiciatario debe utilizar una estructura gerencial aprobada por el Franquiciante; el Franquiciatario debe estar en cumplimiento con todos los términos y condiciones del convenio incluyendo (sin limitación) que todos los derechos y pagos estén al día; y en el periodo de 3 años antes del fin del plazo, el Franquiciatario deberá haber logrado una clasificación permanente promedio anual, de acuerdo al programa del Franquiciante para evaluar la satisfacción del cliente igual o mejor que el cuartil inferior de clasificaciones permanentes anuales promedio logradas en el mismo periodo en todos los locales de la franquicia en el país.
- Si, a la expiración del plazo, el Franquiciatario no se encuentra en infracción de cualquier término o condición de este convenio
- Si el Franquiciatario mejora el local de servicio para dejarlo de acuerdo con las normas del Franquiciante vigentes en ese momento
- Si el Franquiciatario paga al Franquiciante los derechos de renovación correspondientes a \$10.000 por lo menos 90 días antes de la expiración del plazo
- Si el Franquiciatario obtiene una prórroga del arriendo del local de servicio, si fuera aplicable, para el periodo del plazo de renovación
- Si el Franquiciatario se encuentra en cumplimiento y obtiene todas las aprobaciones gubernamentales y documentación necesarias para la renovación.

Resolución de desacuerdos

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas respecto a la resolución de desacuerdos entre las partes, lo que se expresa de la siguiente forma:

El Franquiciante y el Franquiciatario harán todo esfuerzo para resolver mediante negociaciones mutuas cualquier desacuerdo con relación a este convenio.

Si el Franquiciante y el Franquiciatario no logran resolver cualquier desacuerdo mediante negociación mutua, las partes podrán someter el desacuerdo a un mediador mutuamente convenido. Las partes deberán pagar los costos de cualquier mediación en proporciones iguales.

Este procedimiento para resolución de desacuerdos de ninguna manera perjudicará o limitará la capacidad del Franquiciante de ejercer sus derechos a solicitar orden, sentencia u otra forma de reparación ante cualquier corte o tribunal.

Operador principal

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas respecto al operador principal nombrado por el Franquiciatario para que administre su local de servicio, lo que se expresa de la siguiente forma:

El Franquiciatario deberá nombrar a un operador principal para que sea responsable de la administración del negocio y para que trate con el Franquiciante, a nombre del Franquiciatario, con relación a todos los asuntos que surjan de este convenio. El Franquiciatario no podrá cambiar al operador principal sin notificación previa al Franquiciante.

Notificaciones

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas respecto a la manera de hacer llegar las notificaciones al Franquiciatario, lo que se expresa de la siguiente forma:

Cualquier notificación u otra comunicación requerida o permitida bajo este convenio se hará por escrito y se entregará a la dirección especificada correspondiente al Franquiciatario, y se considerará recibida por el mismo en la fecha de entrega de dicha notificación.

Misceláneo

Esta parte del contrato incluye las condiciones convenidas respecto a las consideraciones finales del contrato, lo que se expresa de la siguiente forma:

Este convenio constituye la totalidad del acuerdo entre las partes con respecto de su objeto y reemplaza a todas las negociaciones, acuerdos o entendimientos previos.

Este convenio redundará para beneficio del Franquiciante, sus sucesores y causahabientes, y podrá ser transferido por el Franquiciante a cualquier persona sin aprobación previa del Franquiciatario. Con vigencia desde que el Franquiciatario reciba notificación, el Franquiciante queda eximido de todas las obligaciones de este convenio, y el Franquiciatario tendrá un nuevo contrato en los mismos términos de este convenio con el cesionario, sucesor o causahabiente mencionado en la notificación.

La demora o falta de cualquiera de las partes en ejercer cualquier derecho o recurso de conformidad con este convenio no surtirá efecto de renuncia al derecho o recurso. Es así que, todos los derechos y recursos bajo este convenio son acumulativos, y el ejercicio de un derecho o recurso no limitará el ejercicio de cualquier otro derecho o recurso.

Los términos y condiciones de este convenio podrán cambiarse solamente por escrito, con la firma de ambas partes.

Este convenio será regido de conformidad con las leyes del territorio ecuatoriano, y las partes convienen en someterlo a la jurisdicción no excluyente de las cortes de ese territorio.

El Franquiciatario pagará al Franquiciante todos los gastos legales razonables incurridos por el Franquiciante con relación a este convenio, excluyendo los costos legales internos del Franquiciante para la preparación de este contrato.

El franquiciatario reconoce que el establecimiento y operación del negocio implicarán riesgos financieros significativos y que el éxito del negocio dependerá de la destreza y capacidad financiera del Franquiciatario y también de condiciones económicas y de mercado cambiantes.

9.5. Marca

Dentro de un sistema de franquicias, la marca cumple una función primordial para que toda la red de locales del negocio se diferencie de la competencia; y en este caso la marca registrada designada por el Franquiciante para ser usada en el negocio es “HEALTHY FOOD” cuyo significado en español es “COMIDA SALUDABLE”.

Según el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), una marca puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos. Por lo que, en el caso de esta franquicia, la marca está representada por un logotipo en el que se expresa, mediante varios componentes con significados complementarios, la esencia del negocio. El logotipo registrado como propiedad del Franquiciante se presenta en la Ilustración 19.

Ilustración 19. Logotipo de la marca



Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

El logotipo está compuesto por el nombre de la marca registrada, una manzana, ramas de olivo, y un eslogan.

- **Nombre de la marca.** La esencia del negocio se acoge al concepto de comida sana, orgánica, natural, nutritiva, y balanceada; por lo que su nombre es “HEALTHY FOOD”, término que está en inglés porque es el idioma universal, y cuyo significado en español es “COMIDA SALUDABLE”. De esta manera, lo que se ha buscado es comunicar claramente de qué se trata el negocio, de lo que ofrece, y su promesa para con el cliente y la sociedad.
- **Manzana.** Esta fruta cuenta con nutrientes y sustancias químicas naturales que atribuyen propiedades benéficas para la salud humana. Es considerada como uno de los alimentos con más propiedades curativas, e incluso se ha mantenido la creencia popular que dice: “una manzana al día del doctor te alejaría”, lo cual le atribuye un alto valor nutricional y saludable a esta fruta en especial. Entre sus propiedades están: propiedades digestivas (debido a que actúa como antiinflamatoria del aparato digestivo, antiácida, antidiarreica y laxante suave), propiedades diuréticas y depurativas (debido a que ayuda en casos de retención de líquidos, y contribuye a eliminar toxinas), propiedades sedantes, propiedades antioxidantes y anticancerígenas.
- **Ramas de olivo.** El significado histórico detrás de la rama de olivo se remonta a los tiempos bíblicos, ya que después del diluvio, una paloma le trajo a Noé una hoja de olivo como prueba que las aguas habían descendido y la paz había sido restablecida. Es así que, desde los tiempos antiguos, la rama de olivo ha simbolizado la paz; y es por aquello que, se ha utilizado esta imagen simbólica dentro del logotipo de la franquicia porque se desea comunicar y transmitir un sentimiento de paz consigo mismo para quienes se están alimentando de una manera saludable.
- **Eslogan.** El eslogan que compone el logotipo es una frase que reúne la esencia del negocio, misma que está relacionada con lograr que el cliente identifique y asuma el valor que la marca le da a su salud. De esta manera, el eslogan es el siguiente: “Comer sano para vivir en paz”. Esta frase a más de ser clara, corta, directa y representativa, simboliza una realidad presente en la sociedad que se da porque la gente usualmente tiene un sentimiento de culpa e intranquilidad cuando sabe que su alimentación no es adecuada ni buena para su salud.
- **Colores corporativos.** Los colores de la marca son el rojo vino y verde. El color rojo vino está relacionado con la energía, creatividad, valentía, fuerza y firmeza. El color verde tiene un nexo muy grande con lo ecológico, sano y natural; al igual que se relaciona con la frescura, la paz y la solución de los problemas ambientales; este color también sugiere libertad, sanación, tranquilidad, estabilidad y resistencia. Además se utiliza el color blanco como contraste porque este color significa paz, tranquilidad, y justamente eso se busca ocasionar en quienes visitan el local.

9.6. Know How

En varias partes del contrato de la franquicia detallado anteriormente, se habla sobre la propiedad del sistema, con lo que se refiere al contenido de los manuales y demás conocimientos técnicos, información, especificaciones, sistemas y datos utilizados por el Franquiciante en o con respecto del sistema de franquicia, incluyendo, sin limitación, secretos comerciales, derechos de autor, diseños, patentes y demás propiedad intelectual. Todo esto normalmente se conoce como “Know How”.

Dentro del Know How que el Franquiciante pone a conocimiento del Franquiciatario, se encuentran los manuales.

Los manuales son documentos confidenciales que contienen las normas y demás requisitos, reglas, procedimientos y pautas relacionados con el sistema de franquicia. Las normas son todas las especificaciones y demás requisitos del sistema de la franquicia, relacionados con la preparación y comercialización de los productos aprobados; procedimientos para servicio al cliente; diseño, decoración y adaptación del local de servicio; equipamiento del local de servicio; y estrategia de marketing, y contenido, calidad y uso de materiales de promoción.

- **Preparación y comercialización de los productos aprobados**

En el manual, se encontrarán normas, especificaciones y requisitos en torno a la preparación y comercialización de los productos aprobados por el Franquiciante. De esta manera, se asegura uniformidad en la oferta alimenticia de la red de franquicia, y también se asegura que la esencia del sistema se mantenga en todos sus locales de servicio.

Como se indicó dentro del contrato de la franquicia detallado anteriormente, el Franquiciante deberá notificar al Franquiciatario, con periodicidad de 90 días calendario, acerca de un listado de cien productos aprobados para para que sean considerados como opciones para su preparación dentro del local de servicio. De esta manera, todo franquiciatario deberá preparar los productos aprobados con fiel cumplimiento de las recetas secretas establecidas dentro del manual.

Con el fin de cumplir las recetas secretas de forma uniforme y con los más altos estándares de calidad, se exige a todo franquiciatario que utilice la materia prima proveniente de los proveedores autorizados por el Franquiciante.

Dentro del manual, cada producto aprobado tendrá su respectiva receta secreta, misma que constará de: nombre de la receta; tiempo de preparación, tiempo de cocción y tiempo total; un listado de los ingredientes con las proporciones exactas necesarias para una determinada cantidad de porciones resultantes; un procedimiento para la elaboración (organizado a manera de pasos); un detalle de la información nutricional; y una fotografía del producto

final. Dicho formato se evidencia en el siguiente ejemplo de receta secreta que se muestra en la Ilustración 20.

Ilustración 20. Ejemplo de receta secreta del Manual de la Franquicia



Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Para la comercialización de los productos aprobados se deberá seguir los lineamientos siguientes:

- Cada día se deberá establecer dos opciones del listado de productos aprobados para que constituyan el menú del día.
- Los clientes deben acercarse a la caja registradora donde deberán realizar el pago y además recibirán un ticket, el cual deberán entregarlo al personal de cocina que se encuentra en las estaciones de self service para que les ayuden sirviendo la sopa, plato fuerte, postre y jugo en cada bandeja; como se muestra en la Ilustración 21. Luego cada cliente llevará su bandeja para el sitio donde se dispondrá a comer.

Ilustración 21. Estaciones de self service



Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

- Adicionalmente, se contará con servicio de distribución a domicilio. El único requisito para disponer de esta opción de servicio a domicilio es que el cliente solicite como mínimo \$15 en cualquiera de los productos ofertados, y se le cobrará un recargo por dicho servicio correspondiente al 10% del valor facturado.

- **Procedimientos para servicio al cliente**

En el manual, se encontrarán normas, especificaciones y requisitos en torno al servicio al cliente, con el fin de asegurar la satisfacción del mismo en todos los locales del sistema de la franquicia. Dentro del servicio al cliente se da prioridad a ciertos valores corporativos como la agilidad, calidez, fiabilidad, empatía, eficiencia, profesionalismo, y cordialidad.

De esta manera, el talento humano de todos los locales de servicio pertenecientes al sistema de la franquicia deberán seguir las siguientes disposiciones básicas:

- Presentarse al lugar de trabajo de forma impecable en cuanto a higiene personal y presencia.
- Utilizar el uniforme completo de trabajo diariamente, sin excepción, procurando la máxima pulcritud e integridad del mismo.

El uniforme de trabajo para los meseros y cajero se compone de un pantalón de tela de color blanco, una camiseta tipo polo de color blanco con el logotipo en la parte frontal derecha y una gorra blanca con el logotipo; como se muestra en la Ilustración 22.

Ilustración 22. Uniforme para meseros y cajero



Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

El uniforme de trabajo para el personal de la cocina se compone de un pantalón de tela de color blanco, una camisa blanca con botones y con el logotipo en la parte frontal derecha, un gorro de cocinero de color blanco o concho de vino, y un mandil de color blanco para el chef y de color concho de vino para los ayudantes de cocina; como se muestra en la Ilustración 23.

Ilustración 23. Uniforme para chef y ayudantes de cocina



Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

- El personal de servicio deberá saludar al cliente con la siguiente frase: “Bienvenido a Healty Food, ¿en qué le puedo ayudar?”.
- Se procurará siempre brindar una sonrisa amable al cliente mientras se lo atiende.
- Se deberá hablar con un tono de voz moderado, y con una buena pronunciación de las palabras.
- Los meseros deberán esperar a que el cliente se retire para poder limpiar la mesa desocupada de forma inmediata.
- Los meseros deberán turnarse para inspeccionar el estado de los baños y deberán hacer una limpieza constante y completa, además de suministrar los productos necesarios dentro de los mismos, ya que siempre deberán estar equipados de papel higiénico, jabón y gel desinfectante para manos.
- En caso de que un cliente levante una queja o reclamo, se deberá tomar nota y de ser el caso se deberá solicitar ayuda de un superior en el momento en que se suscite el problema.
- No está permitido actuaciones de descortesía con los clientes, compañeros de trabajo; y de ser posible se espera que se atienda al cliente con una sonrisa.
- Cuando exista un problema en la cocina o en el salón, se deberá notificar de inmediato al administrador.

- **Diseño, decoración y adaptación del local de servicio**

En el manual, se encontrarán normas, especificaciones y requisitos en torno al diseño, decoración y adaptación del local de servicio, con el fin de asegurar uniformidad en la imagen que se desea proyectar dentro de todos los locales de servicio pertenecientes al sistema de la franquicia.

Todo local de servicio deberá diseñarse y adaptarse tomando en cuenta las consideraciones básicas siguientes:

- El tamaño del local deberá ser de aproximadamente 300 m².
- El espacio no deberá contener divisiones en su interior, a excepción de una oficina de aproximadamente 9 m² y un área de servicios higiénicos de aproximadamente 12 m².
- La cocina no deberá tener una división total con el resto del espacio del local, mediante algún tipo de pared; sino que deberá ubicarse en la parte del fondo con una separación únicamente de forma parcial y su espacio será de aproximadamente 50 m².
- El diseño del local se alinearán al enfoque del negocio, mismo que está ligado a ciertos atributos esenciales como la frescura, ecología, tranquilidad, y salud.
- Las paredes del local tendrán una división de tonos; en la parte superior tendrán color blanco y en la parte inferior tendrán color verde en tono pastel.
- El piso del local deberá ser de baldosa en un tono blanquecino.
- Las decoraciones tendrán una temática natural y floral, por lo que se utilizarán macetas de color café claro con arbustos para ser ubicados junto a las paredes.
- En el exterior, las paredes deberán estar cubiertas con plantas enredaderas y fuera del local deberá haber plantas ornamentales como claveles y orquídeas.
- En el exterior del local junto a la entrada se deberá disponer de un tablero de madera en el que se escribirá con tiza color marrón el menú del día.
- Las mesas en el interior deberán ser de color verde y las sillas de color blanco.
- Las bandejas serán de color blanco, y se dispondrán al lado izquierdo del área de la caja, junto con los cubiertos y servilletas.
- En la parte superior del área de la caja se dispondrá de un rótulo hecho de madera que contenga el logotipo, y una frase que diga: “Ordene aquí”.
- Se dispondrá de un total mínimo de cinco pinturas con la temática de naturaleza, ecología y alimentación saludable.
- Junto a la cocina estará un tablero inclinado hecho de madera para sujetar un libro de pasta concho de vino que contenga los beneficios nutricionales de cada plato que corresponde a la marca.
- Se contará con un total de quince flechas de madera adheridas a las paredes, mismas que deberán tener una dimensión de 20 cm de ancho y 35 cm de largo. En cada una

de estas flechas se pondrá una información corta referente a nutrición, misma que deberá llamar el interés de las personas a alimentarse de forma sana, balanceada y orgánica. Un ejemplo de estas flechas de madera se muestra en el siguiente gráfico.

- Se deberá contar con al menos doce lámparas colgantes ubicadas en el techo del local de servicio. Estas lámparas deberán ir acorde al diseño del local y su temática natural, por lo que deberán estar fabricadas de madera, y dentro de éstas deberán estar focos ahorradores de energía.
- Los servicios higiénicos tendrán un diseño fresco y deberán estar impecables en cuanto a orden y limpieza. Sus colores deberán ser de tonos claros y deberán tener una buena iluminación. Se ha establecido que dentro de los servicios higiénicos se instale un equipo de aromatización, cuya esencia seleccionada será “frutos cítricos”.

- **Equipamiento del local de servicio**

En el manual, se encontrarán normas, especificaciones y requisitos en torno al equipamiento del local de servicio, con el fin de asegurar la estandarización de los equipos utilizados, además de uniformizar la calidad y tiempos de producción dentro del sistema de la franquicia.

Todo local de servicio deberá tener una cocina equipada principalmente con los elementos que se presentan en la Tabla 42.

Tabla 42: Elementos principales para equipar la cocina

Concepto	Cantidad	Imagen
Cocina industrial a gas de 6 quemadores	1	
Broiler a gas de 3 quemadores	1	
Horno de 220 V de convección con grill	1	

Horno industrial de microondas	1	
Olla arrocera de capacidad de 55 tazas	1	
Plancha industrial con control termostático	1	
Rostizador eléctrico de pollos	1	
Sistema de extracción de olores y humo	1	
Congelador industrial de 2 compartimientos	1	
Dispensador refrigerado de agua y jugo	1	
Mesa refrigerada de preparación de alimentos	1	
Cafetera eléctrica con capacidad de 10 a 30 tazas de café	1	

Exhibidor caliente con temperatura entre 40-75°C y capacidad de 310 litros	2	
Exprimidor semiautomático con capacidad de 4 kg de frutas	1	
Licuadora de un galón para procesar alimentos	1	
Waflera	1	
Sanduchera de aluminio	1	
Batidora artesanal con motor de 325 watts	1	
Molino de carne industrial	1	
Peladora de papas	1	

Procesador de alimentos Robot Coupe CL50E	1	
Pozo de lavado y mesas de carga y descarga de vajilla	1	
Máquina Empacadora al vacío	1	
Balanza digital	1	
Bombona de gas industrial 45 kg	3	

Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

La uniformidad del equipamiento utilizado en la cocina permite lograr una máxima calidad estándar y cumplimiento en los tiempos de preparación de los alimentos dentro de todo local de servicio perteneciente a la franquicia.

Además del equipamiento principal de la cocina detallado anteriormente, se debe tener uniformidad en cuanto a los utensilios utilizados dentro de la cocina, mismos que deberán incluir los elementos señalados en la Tabla 43.

Tabla 43: Equipamiento de utensilios para la cocina

Concepto	Cantidad
Kit de platos (sopero, tendido, platillo)	120
Vaso de vidrio	120
Kit de cubiertos	120
Sartén	6
Olla capacidad 5 L	2
Olla capacidad 2 L	3

Tazón	6
Kit completo de envases para cocina	1
Kit de frascos para especias y endulzantes	3
Kit completo de implementos de cocina	1

Fuente: Propia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Todos los elementos señalados en la tabla anterior deberán ser estándares en cuanto a dimensiones, materiales de fabricación y colores. Por ejemplo, el kit de platos deberá ser de cerámica y su color será blanco con decoraciones simples de color café.

En cuanto al equipamiento del mobiliario necesario para el local de servicio, se deberá incluir los elementos indicados en la Tabla 44.

Tabla 44: Equipamiento en mobiliario para el local

Concepto	Cantidad
Mesa rectangular (1 x 1.20 m)	15
Mesa circular (1,20 m de diámetro)	15
Silla	120
Mueble de cocina	2
Caja registradora	1
Escritorio gerencial	1
Silla gerencial	1
Mesa ovalada para reunión	1
Silla operativa	7
Archivador	2
Basurero pequeño	8
Basurero grande	2

Fuente: Propia
Elaborado por: Joselin Villavicencio

Todos los elementos señalados en la tabla anterior deberán ser uniformes dentro de cada local de servicio correspondiente a la franquicia.

En el local también se deberá contar con equipamiento electrónico, mismo que deberá incluir los elementos que se enumeran en la Tabla 45.

Tabla 45: Equipamiento electrónico para el local

Concepto	Cantidad
Proyector de 40''	1
Laptop	1

Smarthphone	1
Impresora con scanner	1
Teléfono	1

Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

En cuanto a equipamiento electrónico, no se requerirá uniformidad en marcas o modelos, sino que cada Franquiciatario podrá adquirir estos elementos según su personal elección.

En cuanto a los servicios higiénicos de los locales de servicio pertenecientes a la franquicia, pese a que no siempre tendrán un diseño idéntico, se procurará que al menos cuenten con los siguientes requerimientos: dos inodoros (para caballeros y para damas), un espejo grande sobre los lavamanos, dos secadores de manos, extractores de olores, dos dispensadores de jabón y un gel desinfectante para manos.

Finalmente, cada local de servicio contará con equipamiento contra incendios, mismo que deberá incluir al menos tres extintores y dos lámparas de emergencia.

- **Pólizas de seguros**

En el manual, se encontrarán especificaciones y requisitos en torno a las pólizas de seguros requeridas para cada local de servicio perteneciente a la franquicia, con el fin de asegurar al Franquiciatario que, en caso de riesgo, no perderá lo que ha invertido.

Las pólizas de seguros necesarias son dos: incendio, robo, lucro cesante y responsabilidad civil. La póliza de seguro de incendio incluirá las siguientes coberturas: incendio y/o rayo (amparo básico), terremoto, temblor, erupción volcánica, explosión, motín o huelga, daños por agua, lluvia e inundación, daños maliciosos, colapso y maremoto. La póliza de seguro de robo será del tipo “robo a primer riesgo relativo”, que significa que el valor asegurado es un porcentaje de la suma asegurada de la póliza de incendio. La póliza de seguro de lucro cesante por incendio cubre las pérdidas por interrupción del negocio como consecuencia del daño ocurrido, y para establecer el valor asegurado se deberá tomar en cuenta el volumen del negocio. Finalmente, la póliza de seguro de responsabilidad civil incluye la cobertura por responsabilidad por lesiones corporales, responsabilidad por daños a propiedades ajenas, y pagos suplementarios (por honorarios legales y costas judiciales); y el valor asegurado deberá ser de al menos \$100.000.

- **Estrategia de marketing, y contenido, calidad y uso de materiales de promoción**

En el manual, se encontrarán normas, especificaciones y requisitos en torno al contenido, calidad y uso de materiales de promoción; con el fin de que todos los locales pertenecientes

a la marca tengan una única dirección en cuanto a esfuerzos de marketing para lograr una sinergia y así fortalecer al sistema de la franquicia.

Todo lo que concierne al tema de marketing queda a total responsabilidad del Franquiciante, el cual deberá planear, ejecutar y monitorear cualquier esfuerzo de mercadeo para la franquicia. De esta manera, se asegura que exista una sola dirección del marketing y que la marca adquiera reconocimiento de forma uniforme para toda la red de locales miembros. Sin embargo, todo franquiciatario deberá colaborar y apoyar en lo que fuere necesario para poner en marcha la estrategia de marketing establecida por el Franquiciante.

Cada local de servicio que pertenezca a la franquicia deberá aportar con dinero, según lo establecido en el contrato, para el fondo cooperativo nacional de publicidad, mismo que servirá para llevar a cabo toda la promoción necesaria para posicionar positivamente la marca y obtener una fuerte participación de mercado.

En resumen, son cinco las estrategias principales que se utilizarán para la promoción de la marca, mismas que son: estrategia digital, merchandising, folletos promocionales, publicidad ATL y relaciones públicas.

- **Estrategia digital**

La estrategia digital tendrá tres componentes principales: creación de una página web, presencia en redes sociales y uso correcto del correo electrónico.

Página web.- Se planea la creación de una única página web oficial para todo el sistema de la franquicia. Dicha página web deberá ser dinámica, interactiva, innovadora, de fácil entendimiento, y muy completa. Este portal web será dinámico porque la información se actualizará periódicamente y sus imágenes también; será interactivo porque habrá una opción en la que los usuarios de la página web podrán votar por dos opciones de tres sugeridas para el menú del día dependiendo del local de servicio que se elija, además de que pueden publicar sus sugerencias y comentarios; será innovadora porque se incluirán nuevos consejos de salud y nutrición; será de fácil entendimiento porque la información estará organizada de forma lógica y el usuario no tendrá dificultades para acceder a los datos buscados; y será muy completa porque la página web contará con información relevante de la empresa como su historia, misión, visión, marca, oferta gastronómica detallada; además de información nutricional, información de contacto para todos los locales de servicio pertenecientes a la franquicia, y sus respectivos menús del día.

En este portal web se solicitará que los clientes interesados tengan una cuenta, con el fin de que puedan participar de la votación del menú del día correspondiente al local de servicio que elija, y estén al tanto de noticias nutricionales, recetas saludables, y plantas recomendadas para sembrar en huertas caseras.

En esta página web también se contará con una opción, aplicable a los usuarios que tengan cuenta, para que realicen pedidos a domicilio con solo dar un clic en la pestaña de compra del local de servicio que elijan. Esta opción estará abierta de lunes a viernes de 12:30 am hasta 18:00 pm. Luego de hacer el pedido, se hará una confirmación inmediata sobre si hay o no lo solicitado en “stock”. El único requisito para disponer de esta opción de servicio a domicilio es que el cliente solicite como mínimo \$15 en cualquiera de los productos ofertados, y se le cobrará un recargo por dicho servicio correspondiente al 10% del valor facturado.

Redes sociales.- En la época actual es muy común que la gente tenga una cuenta en alguna de las redes sociales que son predominantes como Facebook y Twitter; por lo que, se planea tener participación en ambas redes sociales, en las que se mostrará un hipervínculo que lleve directamente al usuario a la página web de la empresa. Tanto en Facebook como en Twitter se presentará información sobre la oferta gastronómica del negocio, y se publicarán datos sobre nutrición, y salud.

Correo electrónico.- En cuanto a mensajes de correo electrónico, solamente se enviará a aquellos usuarios que al crear su cuenta en la página web de la empresa hayan permitido que se les envíe diariamente un mail a las 10:00 am indicando el menú del día del local de servicio que corresponda. No se mandará mails masivos y frecuentes; pues solo será un mail diario y solamente a los usuarios que lo hayan permitido previamente.

- **Merchandising**

La estrategia de merchandising consistirá en el uso de los siguientes elementos: un rótulo ubicado fuera del local en el que se mostrarán imágenes llamativas sobre la oferta de la marca, señalizadores en forma de flechas de madera que dirigirán a las personas desde el área de afuera del local hacia su interior, degustaciones de nuevas ofertas alimenticias en un stand fuera del local, de forma ocasional, como se presenta en la Ilustración 21; y promotoras que repartirán volantes con información llamativa sobre la marca y su oferta, de forma ocasional.

Ilustración 24. Stand para degustaciones ocasionales.



Fuente: Propia

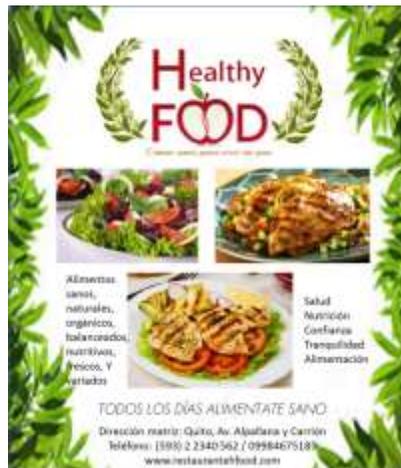
Elaborado por: Joselin Villavicencio

- **Folletos promocionales**

La estrategia de folletos promocionales consiste en la creación y distribución de folletos que contendrán información sobre la oferta de la marca e información de contacto, como se muestra en la Ilustración 22. La diagramación e ilustración de dichos folletos deberán estar enfocadas en la esencia de la marca, su propuesta de valor, e información relevante de la franquicia.

La propuesta de valor de la marca se resume en la siguiente frase: “Ofrecer alimentos sanos, naturales, orgánicos, balanceados, nutritivos, frescos, variados y a precios justos, de forma directa en los locales pertenecientes a la cadena de la franquicia y también mediante servicio a domicilio; con el fin de crear el máximo valor para el cliente en cuanto a su nutrición y ahorro.”

Ilustración 25. Folleto promocional



Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

- **Publicidad ATL**

Además de las estrategias de promoción antes mencionadas, se utilizará ocasionalmente la publicidad ATL, debido a que la marca deberá ser reconocida en el mercado para incrementar las ventas de los locales pertenecientes a la franquicia, y por ende se deberá llegar a una considerable porción de compradores dispersos geográficamente, con el fin de persuadirlos a que opten por consumir los nutritivos alimentos que la marca ofrece al mercado.

El mensaje publicitario se comunicará con un estilo de ejecución relacionado al estilo de vida del consumidor, mismo que está enfocado en la buena salud, la tranquilidad y la paz de

alimentarse con nutrición, balance, y armonía; como se evidencia en la galería de fotografías de la Ilustración 23.

Ilustración 26. Galería fotográfica que representa el mensaje publicitario de la marca



Fuente: Propia

Elaborado por: Joselin Villavicencio

Para seleccionar los medios publicitarios adecuados para una campaña de este estilo, se evaluará la necesidad del alcance, frecuencia e impacto que se busca tener en los mismos, con el fin de planificar una mezcla de medios que satisfaga los requerimientos publicitarios de cada campaña que dirija la marca de la franquicia. No todas las campañas de publicidad ATL tendrán las mismas necesidades. Por ejemplo, en algunos casos al acercarse la apertura de un nuevo local, se hará una campaña dirigida a comunicar que algún sector geográfico nuevo podrá favorecerse de la oferta de valor de la marca, y de esta manera se intensificará la publicidad para capturar nuevas ventas. De esta manera, los medios más utilizados serán la televisión, la radio y los periódicos de circulación nacional.

- **Relaciones públicas**

Como ya se había enfatizado anteriormente, una red de locales de franquicia requiere que su marca adquiera una excelente imagen y proyecte aspectos positivos y valorados por sus diversos públicos. En este escenario, las relaciones públicas cumplirán un rol fundamental para ayudar en la promoción favorable de la marca del sistema.

De esta manera, se planificará la realización de eventos con temáticas relacionadas a la nutrición, la salud y la alimentación de los trabajadores. Además se organizará reuniones con dirigentes de fundaciones para ayudar con fondos para la nutrición de las poblaciones más vulnerables del país. Así mismo, se contribuirá con las entidades públicas que se encuentran ayudando a fortalecer al sector agrícola del país, con el objetivo de elevar su

calidad de vida y aumentar la productividad en el campo con un enfoque en el cultivo orgánico. Una excelente relación con el sector público y el gobierno ayudará a la marca a promocionarse con una imagen de credibilidad, seguridad y confianza; siempre procurando el interés por cada uno de los consumidores en cuanto a su alimentación y salud.

Conclusiones, recomendaciones y condicionalidades

CONCLUSIONES:

- Existe una tendencia cada vez más marcada hacia el consumo de alimentos más saludables y orgánicos; ya que, tanto a nivel mundial como a nivel nacional y local, preocupan las alarmantes cifras y estadísticas que muestran que las mayores causas de muerte se dan por la mala alimentación. Después de un análisis del entorno nacional en cuanto a fuerzas externas, se determinó que las oportunidades tienen un mayor peso que las amenazas (54% vs. 46% respectivamente); sin embargo sería fundamental hacer estudios periódicos y actualizados debido al dinamismo de las fuerzas del entorno. Hoy en día la mayor oportunidad es el incremento del interés de la gente por su salud y alimentación con el fin de evitar enfermedades graves; mientras que la mayor amenaza es la alta dependencia de la economía ecuatoriana frente a una variación negativa en el precio del petróleo.
- Mediante un estudio realizado en el sector La Paz a 235 personas, se ha podido determinar el segmento meta y además proyectar la demanda estimada que tendría el proyecto planteado, y se llegó a la conclusión de que esta idea tiene la aceptación del 88% del total de las personas del sector; y el precio que estarían dispuestos a pagar es de \$3,00 por un almuerzo sano y casero; por lo que significa que el proyecto tendría una excelente acogida en dicho mercado.
- Para el plan de marketing se ha determinado la oferta de valor para los consumidores, el precio en el que se comercializaría cada oferta del menú, la estrategia de distribución que se tendrá (tanto en el local como servicio a domicilio) y la estrategia promocional que logre llegar de manera más efectiva y eficiente al segmento de mercado bien definido y establecido. Además se ha hecho énfasis en la estrategia de marketing digital debido a que el segmento meta definido hace uso de las nuevas tecnología y del internet.
- En cuanto al plan técnico se analizó al detalle la localización del negocio, dando como resultado que sería óptimo comenzar en un local que se encuentra en arriendo en el edificio Titanium Plaza. Además se analizó los recursos requeridos y la capacidad instalada para determinar las limitaciones que se tendría en cuanto al aspecto técnico. Finalmente se hizo un detalle de los procesos productivos mediante una esquematización que evidencia la organización de los recursos necesarios para el proyecto.
- El presente proyecto necesitaría de una cantidad de aproximadamente \$68.293,16 como inversión inicial. No se ha considerado adecuada la idea de comprar un local debido a que dificultaría la financiación del proyecto, pues según información de la industria de la construcción, un local de las características deseadas y un lugar como el que se requiere tiene un precio aproximado de \$450.000, cifra que es inalcanzable

inicialmente. En cuanto a costos operacionales, se proyecta que alcancen los \$185.336,20 para el primer año. Adicionalmente, el punto de equilibrio representa el 50% de la capacidad instalada del negocio.

- Los análisis financieros demuestran la alta rentabilidad del proyecto expresado en el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y de la TIR (Tasa Interna de Retorno); valores que son sustancialmente más elevados que el promedio de la industria debido principalmente a que el valor de la inversión inicial no es muy alta a comparación de los ingresos proyectados, mismos que son elevados. Además, en el análisis de sensibilidad del proyecto se ha evidenciado que se necesitaría de una fuerte disminución en los ingresos o un elevado incremento de los costos operacionales para que el proyecto deje de ser rentable, y este amplio margen de acción es favorable ya que nos permite una mayor flexibilidad. Finalmente, al revisar los análisis del balance del proyecto con financiamiento y sin financiamiento, se ha concluido que sería más rentable y más favorable que se opte por recurrir a financiamiento de terceros para comenzar con el proyecto, mismo que sería del 30% del total de la inversión inicial.
- Debido a la meta de expansión del negocio, se ha optado por la creación de una franquicia comercializable inicialmente en el territorio nacional y posteriormente se ha proyectado incursionar en el mercado colombiano. Por lo que, se ha hecho un primer estudio de los factores externos que conforman el entorno en el mercado del vecino país en cuanto a aquellas realidades que afectarían positiva o negativamente al proyecto; encontrando así, oportunidades valiosas (como su alto grado de aceptación a alimentos saludables, incentivos tributarios, estabilidad económica y política, etc.) y amenazas (como alto grado de competencia, elevados precios de arriendos en locales comerciales, etc.) que se tendrían que analizar profundamente antes de entrar al mercado colombiano.
- El diseño de la franquicia se basó en la construcción de un modelo de contrato con el fin de ser comercializable mediante licencias individuales, ya que no se optará por la modalidad de master franquicia; puesto que no se cuenta con la experiencia y tamaño necesario. Además se determinó las características de la marca y Know How que se ofrecerá a los franquiciatarios a cambio de un derecho inicial de franquicia, mismo que es de \$7.500, y de un derecho de continuación correspondiente al 3% del total de las ventas netas.

RECOMENDACIONES:

- Se recomienda tomar en cuenta antes de analizar cualquier Plan de Negocios que este sea factible, viable, además de rentable; porque un proyecto debe considerar las necesidades del mercado, las posibilidades de acceso que se tiene a un financiamiento, y su sostenibilidad en el tiempo.

- Para fines de este proyecto se recomienda acceder a un financiamiento externo, ya que aumenta las ganancias del proyecto.
- Para fines de este proyecto se recomienda la proyección de expansión mediante franquicias, debido a que esto aumentaría las ganancias del negocio propuesto.
- Finalmente, se recomienda que en la medida de lo posible se actualicen los estudios de mercado porque el ambiente es dinámico y las tendencias generan oportunidades nuevas o amenazas nuevas que se debe conocer y planificar con anticipación.

Bibliografía

- Amat, O. (2008). *Análisis de Estados Financieros* (8a ed.). Barcelona- España: Gestión 2000.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. I. (2009). *Marketing internacional* (14a ed.). México D.F: McGraw- Hill Companies.
- Cuatrecasas, L. (2006). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Daniels, J. D., Sullivan, D. P., & Radebaugh, L. H. (2010). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones* (12a ed.). México D.F: PEARSON Prentice Hall.
- Donna, S. (2006). *Administración de la calidad*. México D.F.: PEARSON Prentice Hall.
- Fayol, H. (1971). *Adiministración Industrial y General* (12 ed.). Texas: Editorial Universitaria.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3a ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Fred, D. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9a ed.). México D.F.: PEARSON Prentice Hall.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral* (2a ed.). Barcelona- España: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8a ed.). México D.F.: PEARSON Prentice Hall.
- Levine, D. M., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2006). *Estadística para administración* (4ta ed.). México D.F.: PEARSON Prentice Hall.
- Mankiw, G. (2009). *Principios de Economía* (5a ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Porter, M. E. (2002). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración* (6ta ed.). México F.D: PEARSON Prentice Hall.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2013). *Preparación y evaluación de Proyectos* (5a ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- CEPAL. Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. Publicado en enero del 2014, en <http://www.fpd.cl/wp-content/uploads/2014/01/Cepal-Tendencias-Globales-y-Futuro-de-America-Latina.-Sergio-Bitar.pdf>

CISCO. Casi la mitad de la población mundial estará conectada a Internet en 2017. Publicado el 29 de mayo del 2013, en <http://www.cisco.com/web/ES/about/press/2013/2013-05-29-mitad-poblacion-mundial-conectada-a-internet-en-2017.html>

LA TERCERA. Cambio climático: informe de la ONU alerta que afectará economía mundial. Publicado el 20 de marzo del 2014, en <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/03/659-570317-9-cambio-climatico-informe-de-la-onu-alerta-que-afectara-economia-mundial.shtml>

ECONUTRICIÓN. Fast Food y Crisis Económica. Investigado el 29 de mayo del 2014, de <http://www.suplments.com/econutricion/fast-food-y-crisis-economica/>

ClubDarwin.net. 10 Tendencias de la industria de alimentos. Publicado el 4 de diciembre del 2013, en <http://www.clubdarwin.net/seccion/marketing/10-tendencias-de-la-industria-de-alimentos-2014-lo-saludable-la-influencia-web-y-e>

ECONUTRICION. Comidas Anticrisis. Investigado el 29 de mayo del 2014, de <http://www.suplments.com/econutricion/comidas-anticrisis/>

Doctissimo. El "Take away". La nueva tendencia de comer en casa. Investigado el 29 de mayo del 2014, de <http://nutricion.doctissimo.es/blog/el-take-away-la-nueva-tendencia-de-comer-en-casa.html>

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Registro Oficial Suplemento 351. Ecuador, 2012.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS). Registro Oficial 444 de 10-may-2011.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Reporte Anual de Estadísticas sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC's. Publicado en el año 2011 en, http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf

Cámara de Comercio de Guayaquil. ICG 2012 – 2013: Ecuador avanza 15 puestos pero aún sigue a la cola de los países más competitivos. Publicado en agosto del 2012, en <http://www.lacamara.org/prueba/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>

Banco Mundial. Doing Business. Publicado en 2013, en <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Encuesta de estratificación del nivel socio económico. Investigado el 29 de mayo del 2014, en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

Código Orgánico de Salud. R.O N° 670. Mayo 05 del 2012.

Constitución de la República del Ecuador. R.O N° 449. Octubre 20 del 2008.

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. Gobierno de Ecuador extrema acciones para combatir la malnutrición causada por malos hábitos alimenticios. Publicado el 25 de diciembre del 2013, en <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-extrema-acciones-combatir-malnutricion-causada-malos-habitos-alimenticios>

El Comercio. El mercado de hamburguesas está liderado por las empresas multinacionales. Investigado el 29 de mayo del 2014, en http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Guayaquil-mercados-hamburguesas-multinacionales_0_865113562.html

El Comercio. El servidor público cambio de hábito en las horas de almuerzo. Investigado el 29 de mayo del 2014, en <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/servidor-publico-cambio-de-habito.html>

Distrito Metropolitano de Quito. Ubicación Geográfica. Investigado el 29 de mayo del 2014, en http://www.inviertaenquito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=89&lang=es

El Universo. La carne subió 25 centavos por libra en el camal. Investigado el 14 de junio del 2014, en <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/09/nota/2002776/carne-subio-25-centavos-cada-libra-camal>