



Universidad Internacional del Ecuador

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Trabajo de grado para la obtención del título de

Magíster en Administración de Empresas

Propuesta Estratégica de desarrollo de mercado que permita ampliar la cobertura de los servicios de la empresa Grupo Q - To, en la línea de alimentación a pacientes con IRC, en la ciudad de Ibarra.

Autor: Paúl Santacruz

Director: Jheovany Mejía

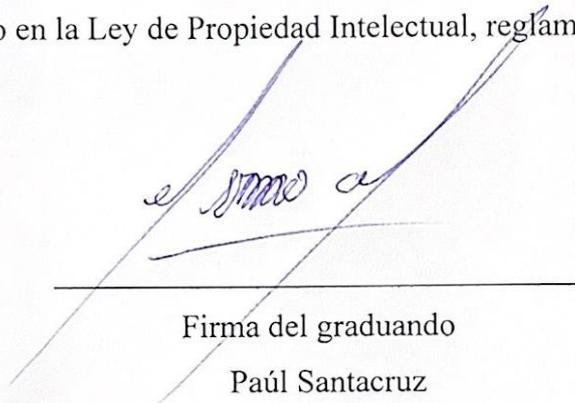
2021

Quito, Ecuador

## Certificación

Yo, Paúl Santacruz Cueva, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



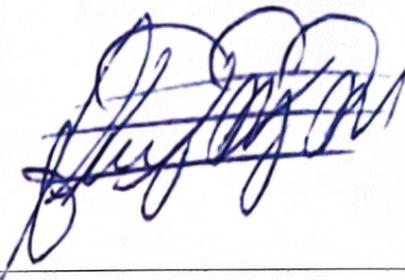
*Paúl Santacruz*

---

Firma del graduando

Paúl Santacruz

Yo, Jheovany Mejía, declaro que, conozco a manera personal que el graduando: Paúl Cristóbal Santacruz Cueva, es el autor exclusivo de la presente investigación y que es original, auténtica y personal.



---

Firma del director del trabajo de titulación

Jheovany Mejía

### **Agradecimientos**

El presente trabajo se lo dedico a todas las personas que creyeron en mí, compartieron conmigo cada uno de mis triunfos y me ayudaron a levantarme de las caídas; también se lo dedico a aquellos que no confiaron en mí, que a la final me dieron fuerza para seguir adelante.

A mi hermana Paola, que ha estado a mi lado toda mi vida, que me impulso a tomar esta Maestría y fue el pilar de la misma ya que siempre creyó en mí, en mis capacidades y está a mi lado incondicionalmente dejando hasta sus obligaciones por acudir en mi ayuda y llenarme de AMOR.

A mi padre, que pese a nuestras discrepancias por su forma de ser, de pensar, de actuar o dar, no dejó jamás de apoyarme en mis estudios y permitirme ser lo que ahora soy. Para él mi AMOR de todo corazón.

A mi madre, que siempre ha sido mi guía, mi luz, un ejemplo de amor que ha sacrificado su vida para que yo tenga lo necesario, apoyándome en todo sentido y siendo la madre más extraordinaria que uno puede desear.

Una dedicatoria muy especial a mi hija amada, personita fundamental en mi vida, pues ha llenado mi corazón de sentimientos muy profundos y me ha enseñado día a día a luchar más, buscando un mejor futuro para ella.

A mi hermano Renán y a Dios, que desde el cielo me han cuidado, velado y encaminado siempre por la senda del bien.

A mis compañeros y profesores de maestría que me han nutrido de conocimientos y me han brindado una amistad sincera y llena de momentos únicos e inolvidables.

### III

## Índice

1	Capítulo I.....	16
1.1.	Enunciado del problema.....	17
1.2.	Propósito del estudio.....	19
1.3.	Significancia del problema.....	20
1.4.	Naturaleza del estudio.....	20
1.5.	Preguntas de investigación.....	21
1.6.	Objetivo del trabajo.....	21
1.6.1.	Objetivo general.....	21
1.6.2.	Objetivos específicos.....	22
1.7.	Significancia del estudio.....	22
1.7.1.	Impacto social.....	22
1.8.	Ingreso económico.....	23
1.9.	Marco conceptual.....	24
1.10.	Definición de términos.....	24
1.11.	Limitaciones.....	24
1.12.	Delimitaciones.....	25
	Capítulo II.....	26
2.1.	Antecedentes investigativos.....	26
2.2.	Fundamentación contextual.....	26
2.2.1.	Insuficiencia renal aguda.....	27

## IV

2.2.2. Insuficiencia renal crónica .....	27
2.3. Fundamentación teórica.....	29
2.3.1. Denominación de negocio.....	29
2.3.2. Misión y visión .....	29
2.3.3. Visión o intención estratégica.....	31
2.3.5. Estrategias .....	32
2.3.6. Análisis FODA .....	33
2.3.7. Productos o servicios de negocio .....	35
2.3.8. Estudio de mercado .....	36
2.3.9. Investigación de mercado .....	36
2.3.10. Mercadotecnia .....	37
2.3.11. Plan estratégico de mercadotecnia .....	38
2.3.12. Producto .....	39
2.3.13. Publicidad .....	39
2.3.14. Promoción de ventas .....	40
2.3.15. Marketing directo .....	40
2.3.16. Relaciones públicas.....	41
2.3.18. Precio.....	42
Capítulo III.....	45
3.1. Análisis de situación interna .....	45
3.1.1. Datos Generales de la Empresa .....	45

3.1.2. Descripción General.....	45
3.1.3. Análisis de estructura organizacional.....	46
3.1.4. Análisis cadena de valor .....	47
3.1.5. Análisis auditoría interna .....	48
3.2. Análisis de situación externa.....	56
3.2.1. Análisis PEST .....	56
3.2. Análisis de competencia.....	64
3.3. Análisis FODA.....	68
3.3.1. Identificación de FCE externos .....	68
3.3.2. Identificación de FCE internos .....	69
3.4. Análisis PEYEA .....	70
3.5. Análisis MAFE .....	72
Capítulo IV .....	73
4.1. Inteligencia de negocios .....	73
4.1.1. Plan de muestreo.....	73
4.1.2. Instrumento de investigación.....	73
4.1.3. Validación del instrumento .....	74
4.1.4. Procesamiento y análisis de datos .....	75
4.1.5. Aplicación del modelo Kano .....	81
4.2. Estrategias de marketing .....	85
4.2.1. Producto .....	85

4.2.2. Mezcla de producto .....	86
4.2.3. Plaza .....	89
4.2.4. Precio.....	91
4.2.5. Promoción .....	92
4.2.6. Persona .....	92
4.2.7. Procesos .....	93
4.2.8. Recursos físicos .....	93
4.2.9. Presupuesto de marketing .....	94
4.3. Plan de operaciones .....	95
4.3.1. Localización óptima .....	95
4.3.2. Tamaño del proyecto .....	98
4.3.3. Ingeniería del proyecto.....	99
4.3.4. Proceso productivo.....	99
4.4 Estudio financiero .....	103
4.4.1. Inversiones .....	103
4.4.2. Capital de trabajo.....	105
4.4.3. Plan de inversión .....	106
4.4.4. Depreciación .....	107
4.4.5. Plan de financiamiento.....	107
4.4.6. Costos operativos.....	109
4.4.7. Gastos y sueldos .....	109

## VII

4.4.8. Proyección de ventas.....	110
4.4.9. Estados financieros.....	111
4.4.10. Evaluación financiera.....	113
Conclusiones.....	114
Recomendaciones.....	116
Referencias bibliográficas .....	118

## Lista de tablas

Tabla 1 Matriz de necesidades y satisfactores.....	23
Tabla 2 Elementos para declarar la misión.....	31
Tabla 3 Preguntas auditoría administrativa .....	48
Tabla 4 Preguntas auditoría de marketing .....	49
Tabla 5 Preguntas de auditoría de finanzas y contabilidad.....	50
Tabla 6 Preguntas auditoría producción y operaciones .....	51
Tabla 7 Preguntas auditoría I+D .....	51
Tabla 8 Preguntas auditoría sistemas de información.....	52
Tabla 9 Ponderación análisis auditoría administrativa .....	53
Tabla 10 Ponderación análisis auditoría de marketing .....	53
Tabla 11 Ponderación análisis auditoría de finanzas y contabilidad .....	54
Tabla 12 Ponderación análisis auditoría de producción y operaciones .....	54
Tabla 13 Ponderación análisis auditoría de investigación y desarrollo .....	55
Tabla 14 Ponderación análisis auditoría de sistemas de administración de información .....	55
Tabla 15 Análisis factores políticos .....	56
Tabla 16 Análisis de factores económicos.....	58
Tabla 17 Análisis factores sociales .....	60
Tabla 18 Análisis de factores tecnológicos .....	61
Tabla 19 Análisis cuantitativo factores PEST .....	63
Tabla 20 Evaluación PEST .....	63
Tabla 21 Matriz MPC .....	64
Tabla 22 Poder de negociación con clientes.....	65
Tabla 23 Amenaza de nuevos competidores .....	66

Tabla 24 Amenaza de sustitutos .....	66
Tabla 25 Intensidad de la rivalidad existente .....	67
Tabla 26 Poder de compradores .....	67
Tabla 27 Matriz de factores externos .....	68
Tabla 28 Matriz de factores internos.....	69
Tabla 29 Matriz PEYEA .....	70
Tabla 30 Resultados ponderados PEYEA .....	71
Tabla 31 Coordenadas PEYEA .....	71
Tabla 32 Matriz SWOT .....	72
Tabla 33 Validación instrumento de investigación .....	74
Tabla 34 Cruce entre variables funcionales y disfuncionales .....	82
Tabla 35 Atributos para el cliente .....	82
Tabla 36 Convenciones modelo Kano .....	82
Tabla 37 Respuestas modelo Kano .....	83
Tabla 38 Sumatoria de criterios.....	83
Tabla 39 Sumatoria de criterios en porcentajes.....	84
Tabla 40 Costos menú almuerzo básico .....	91
Tabla 41 Costo menú almuerzo ejecutivo .....	91
Tabla 42 Costo menú dieta para pacientes .....	91
Tabla 43 Presupuesto de marketing Grupo Q - To .....	94
Tabla 44 Coordenadas microlocalización.....	96
Tabla 45 Variables microlocalización .....	96
Tabla 46 Ingreso datos DS localización óptima.....	96
Tabla 47 Solución DS Método de microlocalización .....	97
Tabla 48 Localización óptima del proyecto .....	97

Tabla 49 Oferta, demanda y demanda insatisfecha del proyecto.....	98
Tabla 50 Capacidad productiva Grupo Q - To .....	98
Tabla 51 Cantidad de producción potencial .....	98
Tabla 52 Cantidad de producción real .....	99
Tabla 53 Descripción de actividades proceso productivo .....	99
Tabla 54 Cursograma analítico.....	101
Tabla 55 Inversión en adecuaciones .....	103
Tabla 56 Inversión en muebles de oficina .....	104
Tabla 57 Inversión en equipos.....	104
Tabla 58 Inversión en maquinaria.....	104
Tabla 59 Inversiones totales .....	104
Tabla 60 Costos materiales directos.....	105
Tabla 61 Costos mano de obra directa.....	105
Tabla 62 Costos materiales indirectos .....	105
Tabla 63 Total Capital de trabajo .....	106
Tabla 64 Inversión en activos fijos .....	106
Tabla 65 Inversión en capital de trabajo .....	106
Tabla 66 Inversión inicial total.....	106
Tabla 67 Depreciación de activos fijos .....	107
Tabla 68 Depreciación acumulada .....	107
Tabla 69 Plan de financiamiento .....	107
Tabla 70 Tabla de amortización préstamo.....	108
Tabla 71 Costos operativos anuales .....	109
Tabla 72 Costos operativos proyectados .....	109
Tabla 73 Gasto administrativo anual .....	109

Tabla 74 Gastos administrativos proyectados .....	109
Tabla 75 Sueldos y beneficios de ley .....	110
Tabla 76 Sueldos con beneficios proyectados.....	110
Tabla 77 Ingresos proyectados .....	110
Tabla 78 Estado de situación financiera .....	111
Tabla 79 Estado de Resultados Integral.....	112
Tabla 80 Flujo de efectivo .....	112
Tabla 81 Evaluación financiera del proyecto .....	113
Tabla 82 Tasa de descuento.....	113
Tabla 83 Van y Tir .....	113

## Lista de figuras

Figura 1 Principales causas de años de vida perdidos por muerte prematura 1990 - 2015 .....	16
Figura 2 Naturaleza de estudio del proyecto .....	21
Figura 3 Componentes de la misión.....	30
Figura 4 Visión estratégica .....	31
Figura 5 Estrategias.....	32
Figura 6 Proceso de elección de estrategias .....	33
Figura 7 Análisis FODA .....	34
Figura 8 Esquema de aplicación del análisis FODA.....	35
Figura 9 Plan estratégico de mercadotecnia .....	39
Figura 10 Organigrama Grupo Q - To .....	46
Figura 11 Cadena de valor Grupo Q - To .....	47
Figura 12 Evaluación PEST .....	62
Figura 13 Cuadrantes PEYEA.....	71
Figura 14 Pregunta funcional 1 .....	75
Figura 15 Pregunta funcional 2 .....	76
Figura 16 Pregunta funcional 3 .....	76
Figura 17 Pregunta funcional 4 .....	77
Figura 18 Pregunta funcional 5 .....	77
Figura 19 Pregunta funcional 6 .....	78
Figura 20 Pregunta disfuncional 1 .....	79
Figura 21 Pregunta disfuncional 2 .....	79
Figura 22 Pregunta disfuncional 3 .....	80
Figura 23 Pregunta disfuncional 4 .....	80

Figura 24 Pregunta disfuncional 5 .....	81
Figura 25 Pregunta disfuncional 6 .....	81
Figura 26 Marca .....	85
Figura 27 Menú almuerzo básico.....	87
Figura 28 Menú para almuerzo ejecutivo .....	88
Figura 29 Menú dieta para pacientes .....	89
Figura 30 Estructura canal de distribución directo .....	90
Figura 31 Nivel 0 canal de distribución.....	90
Figura 32 Estrategias de promoción y publicidad.....	92
Figura 33 Procesos agregadores de valor Grupo Q - To.....	93
Figura 34 Macrolocalización del proyecto .....	95
Figura 35 Coordinadas localización óptima .....	96
Figura 36 Localización óptima del proyecto solución.....	97
Figura 37 Flujograma proceso productivo.....	102

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se ha construido sobre el diagnóstico de los procesos internos de la empresa Grupo Q - To, y de los factores externos y competitivos que afectan a la industria. Con este antecedente, se ha realizado un planteamiento de negocios y estrategias de mercadotecnia e ingeniería de proyectos que sustenten la creación de una línea alternativa de negocios en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Finalmente, mediante el establecimiento del análisis económico financiero se busca llegar a conocer la factibilidad de su implementación para un periodo de cinco años.

### **Palabras clave:**

Estrategia, negocios, contexto, mercadotecnia, ingeniería de proyectos, análisis financiero.

## **Abstract**

This research work has been built on the diagnosis of the internal processes of the company Grupo Q - To, and of the external and competitive factors that affect the industry. With this precedent, a business approach and marketing and project engineering strategies have been carried out that support the creation of an alternative line of business in the city of Ibarra, Imbabura province. Finally, by establishing the economic-financial analysis, it is sought to get to know the feasibility of its implementation for a period of five years.

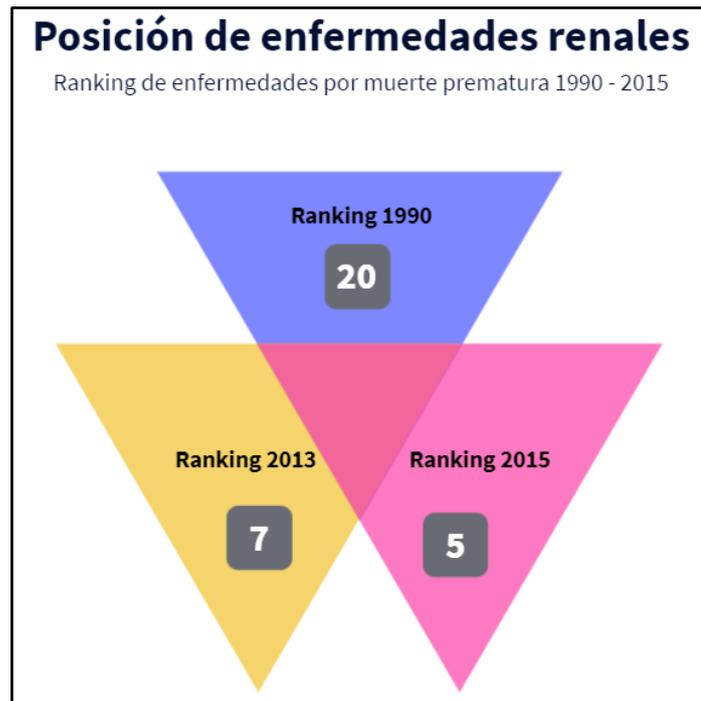
## **Keywords**

Strategy, business, context, marketing, project engineering, financial analysis.

## Capítulo I

Una de las principales causas de mortalidad en el Ecuador en el período 1990 a 2015 es ocasionada por las enfermedades de tipo renal. En la siguiente de acuerdo con la siguiente ilustración:

**Figura 1 Principales causas de años de vida perdidos por muerte prematura 1990 - 2015**



Adaptado desde: (Ministerio de Salud Pública, 2018)

Elaborado por: Paúl Santacruz

Según el *Protocolo de tratamiento nutricional del paciente con insuficiencia renal*, publicado en la revista *ScienceDirect* (2019) en el que se expone que:

La insuficiencia renal genera un medio urémico que produce un estado de hipercatabolismo, inflamación e infranutrición. Se genera una pérdida progresiva de los depósitos proteicos y energéticos que se añade a una menor capacidad de adaptación a situaciones de estrés o de mayor demanda energética. El estado nutricional del paciente con insuficiencia renal está asociado a su pronóstico y evolución. Conocer las necesidades dietéticas del paciente con insuficiencia renal, en las diferentes etapas de su evolución, es importante para

prevenir la malnutrición. Una vez instaurada, debemos saber evaluarla y tratarla, ya que su adecuado manejo condicionará el pronóstico de los pacientes. (Moyano Perigrín, Ojeda López, Pendón Ruiz de Mier, & Soriano Cabrera, 2019, pág. 4705).

Un ejemplo de ello es que los pacientes que padecen patologías relacionadas con la insuficiencia renal deben tener un manejo adecuado en cuanto a recomendaciones nutricionales y dietéticas para este segmento específico de tratamientos. En este sentido, la empresa Grupo Q - To, constituida en el año 2009, ha venido proponiendo desde el año 2017, una serie de opciones en el servicio de restaurantes a domicilio y catering orientado a satisfacer las necesidades de los pacientes que consumen dietas especiales o padecen enfermedades renales y se encuentran bajo tratamiento de hemodiálisis. El servicio se enfoca principalmente en abastecer a casas de salud privadas de la ciudad.

### **1.1. Enunciado del problema**

Cuando los riñones dejan de cumplir sus funciones básicas de excreción, endocrinas o metabólicas se diagnostica insuficiencia renal, que puede dividirse en Aguda o Crónica, para la que es necesario someterse a tratamientos como la Hemodiálisis. Cualquiera de las dos variantes de la enfermedad representa un alto riesgo nutricional para los pacientes y por tanto la necesidad vital de una alimentación adecuada que deberá ser prioridad en el tratamiento de este tipo de patologías con el fin de retrasar la progresión de su enfermedad y evitar la toxicidad causada por la acumulación de urea. En el caso de los pacientes que se encuentren en procesos de hemodiálisis, esta dieta deberá, aportar a una adecuada eliminación de líquidos y toxinas acumuladas como exceso de sodio, potasio, fósforo, etc.

Según datos específicos del INEC en el año (2015), el Ecuador contaba con una población de 16'278.844, de los que 11.460 padecían insuficiencia renal en todo el país. El

crecimiento anual del Ecuador se calcula 10 %, lo posiciona a la enfermedad como una de las de mayor crecimiento en nuestro territorio. (Ecuador, Viceministerio de Atención Integral en Salud Subsecretaría de Provisión de Servicios de Salud Dirección Nacional de Centros Especializados, 2015).

Un nutrido grupo de pacientes que padecen insuficiencia renal se realiza sus tratamientos en Clínicas privadas que se ubican en los grandes centros urbanos del país que prestan sus servicios integrales y especializados al Estado que además del servicio de salud proveen de servicio de alimentación en coordinación con el área de nutrición de las Unidades de Salud.

En la gran mayoría, estos tratamientos solamente se realizan en las principales ciudades del país tales como Quito, Guayaquil y Cuenca ya que son las únicas que cuentan con empresas de catering adecuado para prestar un servicio con un mayor nivel de técnica y calidad.

A pesar de existir un número considerable de pacientes que deben realizarse este tratamiento tres veces por semana y recibir una ración alimenticia equilibrada y acorde a sus necesidades, ninguna empresa en el país se ha especializado en esta rama para prestar un servicio adecuado de calidad que ayude al correcto desarrollo del tratamiento. La falta de estos servicios especializados es atribuible a tres factores:

El desconocimiento del gran potencial que existe en esta área y el esfuerzo que requiere el cumplimiento de estos procesos en comparación con los bajos costos del mercado por este tipo de servicios no lo hace atractivo, el modelo de negocio, para el sector gastronómico. Sin embargo, la alta demanda diaria en las en las diferentes ciudades del país, arroja cifras que pueden ser atractivas para el mercado y que no han sido explotadas. Grupo Q-To ha percibido un gran potencial en este tipo de operaciones y ha decidido enfocar sus esfuerzos hacia la provisión de servicios de alimentación especializados para pacientes con insuficiencia renal crónica que se encuentran bajo tratamientos de diálisis en esta ciudad.

## 1.2. Propósito del estudio

El interés de la siguiente investigación está orientado hacia la generación de una propuesta estratégica para la implementación de una sucursal de la empresa de catering “Grupo Q-To” en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura que se encargue de la provisión de alimentos para las personas que sufren de Insuficiencia Renal Crónica, como se especifica en el estudio científico *Nutricion en insuficiencia renal* (Vargas & Vargas, 2014). Ya sea que la persona posea una insuficiencia renal crónica o aguda, los dos son considerados como un grupo con alto riesgo nutricional, por lo tanto, es de gran relevancia al tema de la alimentación, la misma que deberá ser prioridad en estos casos.

Considerando este antecedente y debido a que en nuestro país existe un número tan importante de pacientes con insuficiencia renal en Ibarra por ser una de las ciudades satélites del Ecuador, con un crecimiento económico importante en los últimos años ya que ha atraído capitales de empresas ubicadas en los grandes centros urbanos, así como de clínicas privadas que prestan servicios de hemodiálisis y dan atención a personas que sufren de patologías renales que residen en la ciudad de Ibarra así como en provenientes de distintas urbes cercanas como Otavalo, San Pablo, Tulcán, el Ángel e inclusive habitantes de ciudades fronterizas del país vecino.

Es así, que estas empresas necesitan contar con *stakeholders* estratégicos, que provean a los pacientes de servicios de un control integral en todas las áreas, específicamente en el ámbito de la alimentación. Los pacientes de las ciudades antes mencionadas al no encontrar una oferta acorde a sus necesidades, con estándares de calidad y procesos fiables que garanticen la salud de los pacientes, se han visto obligados a contratar servicios de pequeños restaurantes, que no cumplen con las especificaciones necesarias que les han originado graves problemas de salud, por lo que deben cambiar constantemente de proveedores de alimentos sin que esto implique que se cumplan los lineamientos necesarios que complementen su tratamiento.

### 1.3. Significancia del problema

Según el reporte de Prevención, diagnóstico y tratamiento de la enfermedad renal crónica expedido por el Ministerio de Salud Pública (2018):

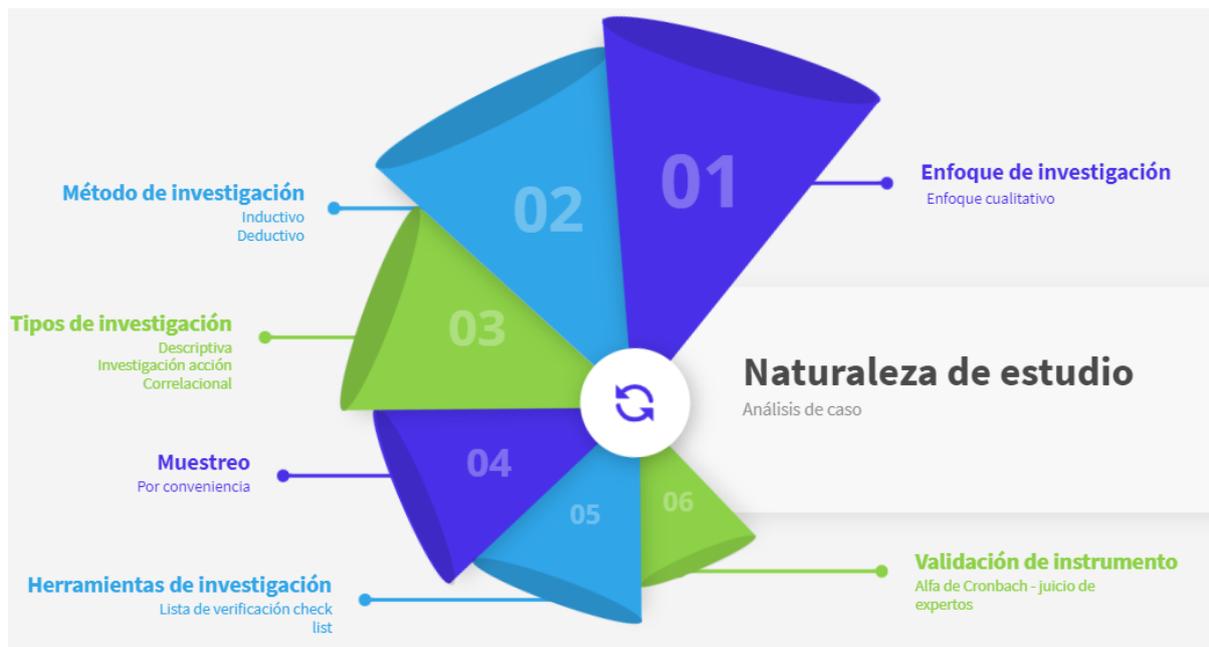
La ERC es una patología de suma importancia a nivel mundial, regional y nacional. La magnitud de su impacto se refleja en su alta prevalencia, sus elevadas tasas de mortalidad, los altos costos de su tratamiento, los años de discapacidad y la afectación biopsicosocial que produce. La ERC es la cuarta causa de mortalidad ajustada por edad por encima de diabetes y cáncer. En el Ecuador, además de su impacto epidemiológico, la ERC produce grandes problemas derivados de la atención en salud. Entre los principales están: referencia tardía o en estadios avanzados, ausencia de programas de identificación precoz en personas con factores de riesgo para ERC, falta de médicos especialistas, limitación de opciones terapéuticas para controlar de mejor manera las complicaciones de la ERC y ausencia de documentos normativos claros enfocados en los pacientes con enfermedad renal. (Ministerio de Salud Pública, 2018, pág. 10)

### 1.4. Naturaleza del estudio

El presente trabajo de investigación se ha realizado bajo el enfoque cualitativo de datos mediante los que se hace uso de métodos inductivos y deductivos de análisis de información. Se han realizado varios tipos de investigación descriptivo, investigación acción y, de correlación de variables.

La muestra o plan de muestro se realiza por conveniencia, es decir se ha reunido a personas que se encuentran dentro de la industria sujeto de este estudio y se ha aplicado la herramienta de obtención de información mediante lista verificación o *check list* con el objetivo de realizar la validación la validación mediante el coeficiente o Alfa de Cronbach.

Figura 2 Naturaleza de estudio del proyecto



Adaptado desde: (Baena Paz, 2017)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

## 1.5. Preguntas de investigación

Con el planteamiento del problema han surgido las siguientes preguntas de investigación que son parte de este trabajo:

¿La propuesta estratégica de ampliación de la cobertura geográfica de los servicios Q-To puede ser social y económica-financieramente viable?

¿La industria de alimentos y bebidas para las personas que requieren una dieta pre y post hemodiálisis en la ciudad de Ibarra es atractivo?

## 1.6. Objetivo del trabajo

### 1.6.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta estratégica de desarrollo de mercado que permita la ampliación de una unidad de negocio ligada la cobertura de los servicios de la empresa Grupo Q-To, en la

línea de alimentación a pacientes con insuficiencia renal crónica, en la ciudad de Ibarra para el periodo 2022 – 2026.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Encontrar los principales factores críticos de éxito internos y externos de Grupo Q-To, mediante el análisis PEST, Porter y auditoría interna; así también identificando las oportunidades estratégicas de negocio a través de una investigación de negocios cualitativa.
- Formular objetivos, estrategias, tácticas, e indicadores comerciales y de mercadotecnia que apalanquen al prototipo de la propuesta de valor del proyecto en términos de satisfacción, retención y posicionamiento de clientes en la ciudad de Ibarra.
- Analizar la viabilidad económica-financiera de la propuesta estratégica para un periodo de cinco años (2022 – 2026).

## **1.7. Significancia del estudio**

### **1.7.1. Impacto social**

Aplicando el concepto de los Jobs to be done, “JTBD son actividades que se realizan de forma cotidiana y representan requerimientos de un usuario o cliente, dentro del contexto de desarrollo de nuevos productos”. (Molina Gutiérrez, Romero Díaz, & Ponce Cruz, 2014, pág. 1). Esto visto como una actividad cotidiana para las clínicas de diálisis en cuanto a los procesos de recuperación de los pacientes que se someten a procedimientos médicos de diálisis que estos demandan de un apropiado sistema de nutrición que garantice una pronta recuperación de estos.

Por este motivo y como mecanismo para satisfacer los requerimientos de los pacientes se han planificado los siguientes hitos basándonos en la siguiente matriz de necesidades y satisfacciones de los servicios de atención renal:

**Tabla 1 Matriz de necesidades y satisfactores**

(*) (**)	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	(1) Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	(2) Alimentación, abrigo, trabajo	(3) Alimentar, procrear, descansar, trabajar	(4) Entorno vital, entorno social

Elaborado por: Paúl Santacruz 2021.

Los bienes de consumo que se pretenden ofertar al segmento de clientes del presente trabajo de investigación se enfocan en satisfacer las necesidades básicas como la salud y alimentación. Razón por la cual el diseño de la propuesta y desarrollo del modelo de negocio pretende cubrir estos requerimientos fundamentales para el éxito del tratamiento de los pacientes que presentan padecimientos renales en la ciudad de Ibarra y sectores aledaños. Esto podría ser considerado como un beneficio económico directo para la población, por otra parte, la generación de este tipo de servicios presenta la oportunidad de generar potenciales plazas de trabajo dentro de la comunidad, lo que serviría para que algunas familias puedan mejorar sus niveles de ingresos y de vida.

### **1.8. Ingreso económico**

El presente proyecto además de perseguir un beneficio social además pretende generar réditos la prestación de servicios alimenticios de calidad que cumplan con altas normas de inocuidad. Dicha estructura de ingresos se enmarca en el desarrollo del capítulo tres, mediante el estudio técnico, y finalmente, el capítulo cuatro que contiene la estructura de precios basado en costos y gastos, presupuestos y análisis de costo beneficio para justamente encontrar la viabilidad financiera de este.

## **1.9. Marco conceptual**

El marco conceptual que se utiliza en la presente investigación se encuentra asociado a las siguientes dimensiones administrativas de:

- Productividad
- Competitividad
- Emprendimiento

Así como también, el empleo de herramientas gerenciales para diagnóstico, pronóstico y toma de decisiones, todo esto dentro de las principales fases del proceso administrativo.

## **1.10. Definición de términos**

- **ERC:** Enfermedad renal crónica
- **IRC:** Insuficiencia renal crónica

## **1.11. Limitaciones**

Una de las principales limitaciones para realizar la investigación radica en la imposibilidad de establecer un análisis cuantitativo de la oferta y demanda y fijación de precios en función sensibilidad del consumidor, entre otras, debido a las restricciones sanitarias que ha ocasionado pandemia de la Covid 19. Estas restricciones, han dificultado el contacto con los pacientes y, por ende, no se ha podido disponer de una información que permita determinar con mayor certeza las variables anteriormente descritas.

### **1.12. Delimitaciones**

La delimitación espacial del proyecto abarca, ciudad Ibarra, provincia de Imbabura y sus zonas circundantes mientras que la delimitación temporal del proyecto se ha establecido el periodo 2022 – 2026.

## Capítulo II

### 2.1. Antecedentes investigativos

Como fuentes de referencia o antecedentes para la elaboración del presente trabajo de titulación se utilizan los siguientes trabajos de universidades ecuatorianas con sus respectivos autores:

El primer antecedente corresponde al trabajo de titulación del autor Navarro Torres (2016), en dónde se indica que, para realizar un correcto análisis de situación se elabora la Matriz de Análisis FODA, así como también, su matriz cruzada para la formulación de estrategias; posteriormente, se aplican procesos de gestión y control de la calidad para conseguir un mejoramiento de la gestión interna de Catering Peregrino, finalmente, mediante la implementación de herramientas y tecnología permitiría un crecimiento sostenible de la organización.

El segundo antecedente del autor Minchala Rojas (2013) cuyo tema es: “Implementación del Servicio de Catering al Restaurante los Pit’s”; en dicho documento se concluye que, la empresa desea emprender un plan de acción para mejorar sus procesos internos y así también su ventaja competitiva, con el análisis económico financiero se logró establecer que el proyecto es rentable.

De las dos fuentes de referencia, se puede considerar que, para el establecimiento de una propuesta estratégica para el mejoramiento de procesos internos de las empresas de catering, independientemente de su tamaño, es necesario desarrollar un análisis FODA y posteriormente, establecer un correcto plan de acción y finalmente, determinar si el proyecto es o no rentable mediante el análisis económico financiero.

### 2.2. Fundamentación contextual

### **2.2.1. Insuficiencia renal aguda**

“Insuficiencia renal aguda (IRA) es un síndrome clínico caracterizado por una disminución brusca de la función renal y como consecuencia de ella, retención nitrogenada. La etiología es múltiple y aún en la actualidad la morbilidad y mortalidad es elevada”. (Miyahira Arakaki, 2003)

### **2.2.2. Insuficiencia renal crónica**

“La insuficiencia renal crónica se define como la pérdida progresiva, generalmente irreversible, de la tasa de filtración glomerular que se traduce en un conjunto de síntomas y signos denominado uremia y que en su estadio terminal es incompatible con la vida”. (Torres Zamudio, 2003)

Es así como conforme la IRC siga avanzando en sus estudios, es necesario ir adaptando una dieta más estricta, basada en una reducción severa en la ingesta de proteínas, es decir, pasar de una alimentación baja en proteínas, a una dieta muy baja de proteínas. Además, que, si no se cuenta con un menú adecuado que supla esta deficiencia de proteínas, los pacientes deberán utilizar suplementos alimenticios ricos en aminoácidos y cetoácidos que puedan suplir las necesidades del organismo, generando gastos adicionales a los pacientes renales. Todos estos procesos, tanto de dietas como de suplementos deben ser estudiados y avalados por el Nefrólogo y el Nutricionista.

Por otra parte, es también importante estar atentos en la disminución en la orina y si se empiezan a hinchar partes del cuerpo como tobillos y los pies, en cuyo caso es necesario disminuir la ingesta de líquidos y de sal ya que aparte de elevar la presión, provoca mayor ansiedad por tomar líquidos.

Otro de los puntos importantes es la disminución de los alimentos con alto grado de potasio ya que los mismos pueden producir paros cardíacos para este tipo de pacientes. Entre los principales alimentos con esta característica tenemos:

- Frutas y zumos de frutas: plátanos, frutos secos, uvas, aguacates, mora, maracuyá, naranjilla.
- Verduras: espinacas, papas, brócoli, tomates y otras verduras de hojas verde oscuras.
- Nueces y almendras.
- Productos elaborados con cereales integrales.
- Leche y productos lácteos.
- Sucedáneos de la sal.

Es de vital importancia también coordinar menús que contengan bajo contenido de fósforo en sus preparaciones, ya que incluir en los mismos productos como: café, embutidos, enlatados, productos con colorantes, entre otros, pueden reducir la calidad de vida de estas personas.

Es importante mantener un control constante del estado nutricional de los pacientes con IRC, ya que de no hacerlo aumenta el riesgo en su salud por una malnutrición relacionada con el consumo de proteínas y de experimentar una retención excesiva en líquidos que podrían llevar incluso a la muerte a este tipo de personas con enfermedad renal.

## **2.3. Fundamentación teórica**

### **2.3.1. Denominación de negocio**

La denominación de negocio es la identificación de la propuesta de valor o actividades clave de un negocio o emprendimiento, es así como de acuerdo con el criterio del autor Luna González (2016) se indica que:

Se debe definir la razón social de la empresa y levantar ante un Notario público el acta constitutiva y el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Puede ser una Sociedad Anónima, en Comandita, Cooperativa, ONG, etc., ya sea micro, pequeña, mediana o grande empresa. (Luna González, 2016, pág. 50)

Bajo este sentido se puede indicar que, Grupo Q - To es una microempresa cuya actividad comercial se fundamenta en la prestación de servicios asociados con la elaboración, comercialización y distribución de alimentos y bebidas.

### **2.3.2. Misión y visión**

Desde una perspectiva de planeación normativa o filosofía empresarial la compañía proyecta una misión, visión, objetivos, estratégicas y tácticas para determinar un rumbo adecuado de la empresa. Según el académico Luna González.

“La misión del negocio bien pensada y formulada tiene un valor directivo real” (Luna González, 2016, pág. 50)

Para el autor, la misión de la empresa se caracteriza por cumplir los siguientes elementos que se describen, a continuación:

- Cristaliza la visión de la alta dirección acerca del rumbo y estructura a mediano y largo plazos del negocio.

- Ayuda a que las acciones relacionadas con la gestión de los directivos de nivel correcto e inferior se conserven en el camino.
- Transmite un propósito e identidad del negocio que motivan a los empleados para actuar de la manera correcta.
- Ayuda a que los directivos eviten un rumbo sin visión.
- Ayuda al negocio a prepararse para el futuro. (Luna González, 2016, pág. 51)

En síntesis, se puede considerar a la misión empresarial como la razón de ser de una empresa en términos de descripción de sus productos y servicios, clientes y mercados a los que se pretende llegar. Por otra parte, Luna González (2016) considera pertinente, para contar con una buena misión de empresa la necesidad de disponer de los siguientes componentes:

**Figura 3 Componentes de la misión**



Adaptado desde: (Luna González, 2016, pág. 51)

Elaborado por: Paúl Santacruz

Consecuentemente, se debería contemplar los siguientes elementos como parte de la declaración de la misión:

**Tabla 2 Elementos para declarar la misión**

Clientes
Productos y servicios
Tecnología
Interés por su supervivencia
Filosofía
Concepto de sí misma
Interés por imagen pública
Interés por empleados
Accionistas

Adaptado desde: (Luna González, 2016, pág. 52)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

### 2.3.3. Visión o intención estratégica

Se entiende a la visión estratégica como el conjunto de ideas que permiten tener una orientación sobre el futuro deseado el cual una empresa u organización quiere llegar a alcanzar durante cierto tiempo y esta conserva un sentido de estrategia. (Luna González, 2016)

**Figura 4 Visión estratégica**

Adaptado desde: (Luna González, 2016, pág. 52)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

### 2.3.4. Fijación de objetivos

A decir de Luna González, un Plan Estratégico de Negocios presenta la siguiente afirmación para lo que corresponde a la fijación o declaración de objetivos en una organización:

Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance del negocio. El fin de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión, visión y ética, y la dirección de la organización en lineamientos de actuación, por medio de los cuales se pueden medir el avance del negocio. (Luna González, 2016, pág. 54)

Para el presente trabajo se ha trabajado sobre los objetivos de tipo estratégicos y operativos con la finalidad de alcanzar un mayor flujo de efectivo.

### 2.3.5. Estrategias

Se podría considerar a las estrategias como los medios que garanticen el logro de los objetivos, misión y visión de la empresa, adicionalmente, se enmarcan dentro opciones, alternativas o modelos para lograr una finalidad; son los cómo, cómo se debe actuar para cumplir objetivos, todo esto mediante una línea de acción, para finalmente, fijar un plan de acción, plan estratégico o plan de negocios. (Luna González, 2016)

“El emprendedor debe de caracterizarse por ser un efectivo estratega en los negocios, formular y poner en práctica las estrategias que tengan como patrón la visión, misión, la ética y los objetivos”. (Luna González, 2016, pág. 55)

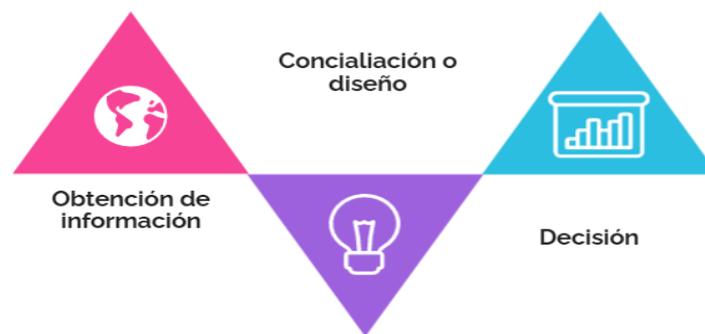
**Figura 5 Estrategias**



Adaptado desde: (Luna González, 2016, pág. 52)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

Para la elaboración de una o más estrategias se parte desde la obtención de información que generalmente, se logra con un análisis o diagnóstico, para luego, consolidar el diseño, este asociado con la fijación de distintas alternativas de acción mediante, por ejemplo, la aplicación del FODA, por último, la decisión, como elemento final en la fijación de un curso estratégico o plan de acción.

**Figura 6 Proceso de elección de estrategias**



Adaptado desde: (Luna González, 2016, pág. 52)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

### 2.3.6. Análisis FODA

Para conocer los principales factores críticos de éxito tanto externos como internos de la firma Grupo Q – To, es necesario conocer sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, todo ello para *a posteriori* establecer un curso de estrategia que derive en la creación de una nueva línea alternativa de negocio, mediante la ampliación de la cobertura de sus servicios para la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

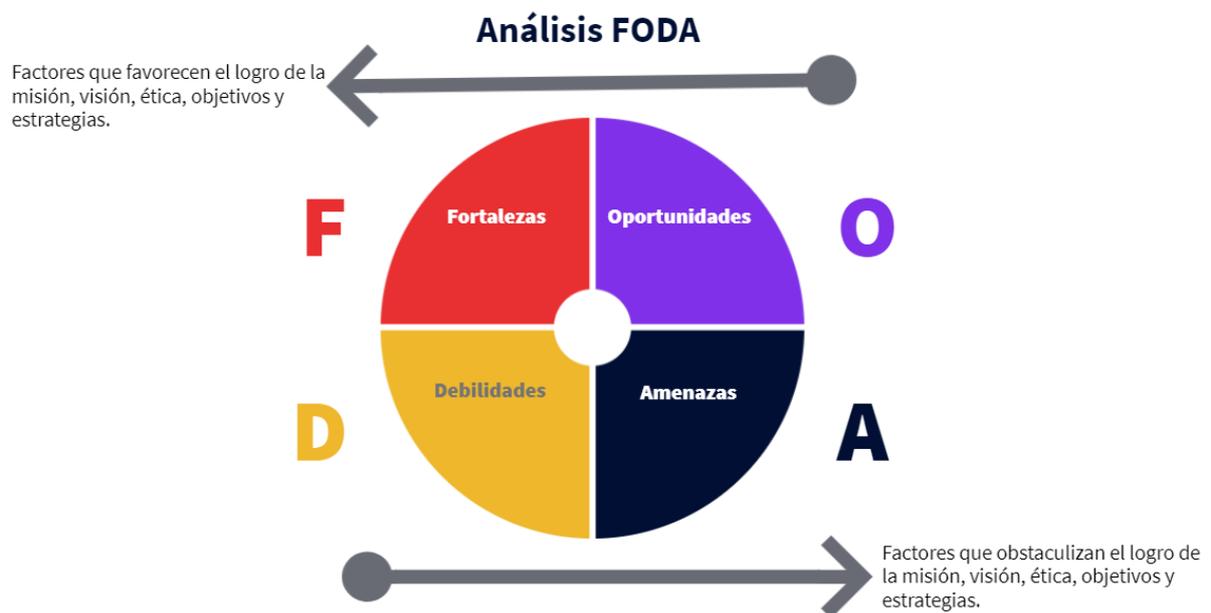
Citando al autor Luna González (2016), este considera al análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como:

Es recomendable que el emprendedor, antes de realizar los estudios del plan de negocios, se ubique el mismo en un análisis FODA.

Este instrumento de análisis también se le conoce como análisis SWOT por sus siglas en inglés o DAFO. Las letras FODA significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades corresponden al análisis del ambiente interno; mientras que las amenazas o riesgos y las oportunidades al ámbito externo. (Luna González, 2016, pág. 57)

**Figura 7 Análisis FODA**



Adaptado desde: (Luna González, 2016, pág. 58)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

**Figura 8 Esquema de aplicación del análisis FODA**



Adaptado desde: (Luna González, 2016, pág. 58)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

### **2.3.7. Productos o servicios de negocio**

Dentro de las destrezas y componentes clave que determinan una ventaja competitiva, el autor Luna González (2016), señala que, es necesario disponer de una mezcla apropiada de productos y servicios, adicionalmente:

El emprendedor debe describir en forma integral lo que será la oferta, especificando detalladamente lo que será su producto con elementos como: componentes, tamaño, color, peso, atributos, empaque, marca, precio entre otros.

Si es un servicio elementos como: precio, tiempo, valor agregado, comodidad, atención personal, higiene, calidad entre otros.

El emprendedor debe ser una fortaleza el saber describir con facilidad lo que es, cómo lo proporcionará y cuál sería la diferencia con la competencia entre otros, según sea el giro del negocio. (Luna González, 2016, pág. 60)

Bajo un sentido pragmático, el presente proyecto aborda la fijación de la filosofía corporativa de la firma Grupo Q – To, posteriormente, se pretende analizar los factores externos e internos que determinen la viabilidad de establecer una nueva unidad productiva, de alimentos y bebidas para la ciudad de Ibarra, finalmente, se establecen acciones estratégicas, correspondientes con inteligencia de negocios, ingeniería de proyecto y estudio económico y financiero por un período de cinco años.

### **2.3.8. Estudio de mercado**

Para el desarrollo del estudio de mercado en este entregable se realizan actividades de inteligencia de negocios a través de la formulación de preguntas a un panel de expertos de alto nivel, estos se caracterizan por ser clientes potenciales de la propuesta de valor que se presenta a lo largo del presente documento de investigación.

“El estudio de mercado es la base del plan de negocio, dado que ubica de manera integral la demanda o necesidad de un producto o servicio en la sociedad, población, mercado, cliente o consumidor”. (Luna González, 2016, pág. 80)

### **2.3.9. Investigación de mercado**

Según el criterio teórico sobre investigación de mercado expedido por Luna González (2016):

La investigación de mercado, ubicada también como análisis de mercado, estudio de mercado o investigación comercial, ha evolucionado con el paso del tiempo de acuerdo con el desarrollo de la industria y los negocios, en la actualidad se aplica una metodología que proporciona información con alto grado de confiabilidad para tener bases iniciales y emprender un negocio. (Luna González, 2016, pág. 80)

La aplicación de la investigación de mercado en el presente documento corresponde a un estudio Evaluation methodological approach al cual se somete a un panel de expertos, que dicho por parte de la Unión Europea (2017):

El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes y reputados en al menos uno de los campos concernidos por el programa que se va a evaluar, al que se reúne para que emita un juicio colectivo y consensuado sobre dicho programa. Según se les solicite, el juicio emitido puede hacer referencia a la puesta en práctica o a los efectos del conjunto o de una parte del programa. (S/N; Unión Europea, 2017)

Se ha seleccionado esta herramienta obedeciendo a un proceso de investigación de ruta o método cualitativo que expresa características, bondades y atributos sobre un determinado tema de estudio, sin llegar a la utilización de modelos matemáticos.

### **2.3.10. Mercadotecnia**

Con el plan estratégico de marketing se busca que la empresa pueda mejorar sus capacidades internas, en especial los procesos comerciales para así lograr a conseguir: atraer clientes nuevos, incrementar el volumen de clientes actuales y conseguir un mayor *market share* o *participación relativa de mercado*.

El autor Luna González (2016), hace una conceptualización sobre marketing o mercadotecnia que se describe a continuación:

Toda planeación, organización, dirección y control de las funciones o actividades necesarias de mercado, teoría como la investigación de mercados, el desarrollo de productos o servicios, fijar precios, desarrollar la comunicación comercial (publicidad, promoción, marketing directo y relaciones públicas), desarrollar la marca, distribuir los

productos y lograr que los clientes comprendan el producto o servicio entre otras, son parte de la función de mercadotecnia. (Luna González, 2016, pág. 96)

La función del marketing se encarga de la identificación y posterior satisfacción de las necesidades que tienen las personas en la sociedad, constituye la formulación de objetivos, estratégicas y tácticas para el mejoramiento de los procesos comerciales, teniendo como principales elementos a los grupos de interés (clientes, proveedores y mercado) para que la empresa pueda mejorar sus niveles de ingresos y posteriormente, se genere una recordación de marca. En el presente documento se esbozan los componentes de las 4 *P's* de marketing, estableciendo estrategias y presupuestos como respuesta a las necesidades de captación y fidelización de clientes (pacientes de diálisis) en la ciudad de Ibarra.

#### **2.3.11. Plan estratégico de mercadotecnia**

Partiendo del criterio de Luna González (2016) dicho autor define como plan estratégico de marketing como:

Es el proceso de planear que integra la investigación de mercados (oferta-demanda), el producto y/o servicio, precio, marca, comunicación de mercadotecnia integrada (promoción, publicidad, relaciones públicas, marketing directo), ventas y canales de distribución, para satisfaciendo plenamente el mercado y logrando ventaja competitiva sostenible. (Luna González, 2016, pág. 97)

Figura 9 Plan estratégico de mercadotecnia



Adaptado desde: (Luna González, 2016, pág. 98)  
 Elaborado por: Paúl Santacruz

### 2.3.12. Producto

En las estrategias de marketing se tiene a la P de producto, esta variable corresponde a la descripción de los principales productos y servicios que posee la empresa, al tratarse del giro de negocio de actividades de catering, se pretende esbozar a detalle cada uno de los elementos de la mezcla de producto y proceso de servucción.

“El producto es fundamental dado que se ubica como el primer elemento y el más importante de la mezcla de marketing; producto es una serie de atributos fundamentales sinérgicos en una forma identificable”. (Luna González, 2016, pág. 102)

### 2.3.13. Publicidad

Otro de los elementos importantes dentro del mix de marketing se tiene a la publicidad o también conocida como canales de información, estos se caracterizan en ser el medio por el cual la empresa difunde información relacionada con su propuesta de valor y así también con

programas de promoción y publicidad que permitan una mayor demanda para las empresas de catering.

“Publicidad son las actividades relacionadas con la presentación a una audiencia de un mensaje pagado, identificado con un patrocinador y no personal, acerca de un producto o de una organización”. (Luna González, 2016, pág. 110)

#### **2.3.14. Promoción de ventas**

De acuerdo con, (Luna González, 2016), se considera la promoción de ventas como:

Son los medios para incrementar la demanda, diseñados para complementar la probabilidad, facilitando de esta forma las ventas personales, por medios como son cupones, bonos, exhibidores en tiendas, patrocinadores, ferias comerciales, muestras, demostraciones en tiendas, concursos, ofertas de reembolso en efectivo, descuentos, obsequios, premios, recompensas para clientes frecuentes, pruebas gratuitas y garantías entre otras. (Luna González, 2016, pág. 111)

Generalmente, la promoción de ventas tiene que ver directamente con la fuerza de ventas, es decir, todos los procesos, costos y gastos asociados a realizar la gestión comercial, dentro de los principales procesos se tiene al conjunto de actividades ligadas a: preventa, venta y postventa.

#### **2.3.15. Marketing directo**

Hoy en día es de vital importancia contar con un plan de marketing que utilice los canales de comunicación convencionales, y que se adapte a las nuevas necesidades de un mercado cambiante, es por ello que, se necesita incurrir en campañas publicitarias a través de banners, social media y páginas web.

Según el concepto de (Luna González, 2016), se entiende por marketing directo a:

El marketing directo puede hacer uso de diversos canales para llegar de manera individual a sus clientes potenciales y actuales como el correo directo, marketing por catálogo, telemarketing, TV interactiva, kioscos, sitios web, dispositivos móviles, correo electrónico, marketing interactivo, Internet (Google, Hotmail, Yahoo, o Bing), anuncios multimedia, publicidad online, anuncios en display o banners, mensajes emergentes (pop-ups), marketing móvil (teléfonos inteligentes), redes sociales, Facebook, Twitter, Software de comercio electrónico, los social media (comunidades y foros online, blogs, redes sociales como Facebook, Twitter y Youtube). (Luna González, 2016, págs. 112 - 113)

### **2.3.16. Relaciones públicas**

Como parte de los canales de información se cuenta con la descripción de las estrategias de relaciones públicas, éstas, según Luna González (2016):

Las relaciones públicas son un instrumento de administración que busca influir favorablemente en las opiniones sobre el negocio, sus productos o servicios y sus políticas. Es a la vez una forma de promoción importante que debe considerarse para lograr la satisfacción plena del cliente. Las relaciones públicas integran varios programas definidos para asegurar, promover o proteger la imagen de un negocio o de sus productos o servicios. (Luna González, 2016, pág. 113)

### **2.3.17. Canales de distribución**

“El canal de distribución o marketing es el conjunto de organizaciones independientes participantes en el proceso de lograr que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo”. (Luna González, 2016, pág. 115)

El canal de distribución o también conocido como la P de plaza en el mix de marketing obedece a la descripción de estrategias que definan la mejor manera, o el cómo se hace llegar al cliente la propuesta de valor del negocio.

### **2.3.18. Precio**

La estructura de precio se basa en costos y gastos, según Luna González (2016):

En el marketing moderno, el precio continúa siendo uno de los elementos más importantes.

El precio es el factor básico que produce ingresos; los demás producen costos. Los negocios fijan sus precios de diversas formas. En los negocios pequeños es por lo general el jefe quien tiene la responsabilidad. En los negocios grandes lo hacen los gerentes de división y de líneas de productos. (Luna González, 2016, pág. 119)

La P de precio generalmente, es la cantidad o valor monetario por el cual los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio, esto para tratar de satisfacer sus necesidades o deseos.

### **2.3.19. Estudio técnico**

De acuerdo con, (Luna González, 2016):

El estudio técnico, también denominado estudio de producción, consiste en ubicar, analizar, definir, diseñar el tamaño y localización óptima, así como la investigación de necesidades de infraestructura, proceso de producción, activo fijo y micro y macrolocalización del plan estratégico de negocios. (Luna González, 2016, pág. 132)

El presente proyecto también cuenta con un estudio técnico para que se pueda establecer un correcto tamaño de negocio, un proceso productivo efectivo y se empleen de manera adecuada los requisitos de capital en cuanto a recursos y materiales necesarios para emprender la nueva unidad estratégica de negocio.

### **2.3.20. Tamaño de negocio**

De acuerdo con es necesario establecer el tamaño de negocio o capacidad instalada de este, es por ello por lo que, Luna González (2016) sugiere:

Para determinar el tamaño óptimo del negocio, es necesario realizar estudios para obtener información de muchas adaptado desde para poder ubicar lugares factibles, ponderando específicamente la capacidad del plan, sus factores condicionantes, la justificación del tamaño con respecto al proceso, al mercado, disponibilidad de recursos y programación de producción (Luna González, 2016, pág. 132).

### **2.3.21. Ingeniería del plan**

“En la ingeniería del plan de negocios, se busca dar solución a todo lo referente a la instalación, acción, descripción del proceso, adquisición de maquinaria, equipo y herramientas; distribución óptima y organización que habrá de tener la planta productiva”. (Luna González, 2016, pág. 142)

La estructura del plan de negocios estratégico de Grupo Q – To cuenta con el desarrollo de las aristas de localización, tamaño y proceso productivo.

### **2.3.22. Proceso de producción**

Para el análisis del proceso productivo de Grupo Q – To, se parte primero del modelamiento de este, para esta representación gráfica se utiliza el aplicativo Bizagi que es un software que trabaja bajo la notación de procesos BPMN 2.0, comúnmente se usa en gestión por procesos, calidad y normas ISO 9001:2015, luego de ello, se establecen un orden secuencial de actividades del proceso productivo con la descripción a detalle de estas y la identificación de los roles y responsables, finalmente, se establece un cursograma a fin de asignar una secuencia de actividades y poder conocer el tiempo de ciclo del proceso.

Teniendo en cuenta lo anteriormente, planteado, se cita Luna González (2016), el cual manifiesta al proceso productivo como:

El proceso de producción es la transformación de los insumos de mano de obra, capital, terrenos y administración en productos de bienes y servicios, en otros términos, es la metodología que se aplica en el plan para obtener bienes y servicios, utilizando insumos

como materia prima, mano de obra, capital, maquinaria, equipo, mediante una efectiva función de manufactura. (pág. 142)

### **2.3.23. Estudio financiero**

Para conocer la factibilidad económica del presente proyecto es necesario analizar el componente financiero de este, mediante el estudio de los recursos monetarios necesarios para la implantación de la idea de negocio.

Para tener una perspectiva de lo que Luna González (2016) detalle como estudio financiero se parte de que:

El estudio financiero del plan estratégico de negocios, también conocido como estudio económico consiste en analizar y determinar la cantidad necesaria para realizar el plan estratégico de negocios. Después de haber desarrollado el estudio de mercado y técnico del plan de negocios estratégico y teniendo como efecto que son viables, le corresponde al estudio financiero calcular los montos determinados en el estudio de mercados y técnico como son la determinación de los costos de producción que incluyen la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos; los gastos de administración que incluyen los sueldos y salarios, materiales de oficina, teléfono, luz entre otros; los gastos de venta que incluyen sueldos y salarios de ventas, publicidad, comisiones, teléfono, luz, materiales de oficina de ventas entre otros y los gastos financieros que contemplan los intereses de préstamos en específico.

De la misma manera determinar el monto de la inversión total fija y diferida, así como su depreciación y amortización de los bienes correspondientes. El capital de trabajo y punto de equilibrio, junto con todo lo anterior son necesarios para estructurar el estado de resultados del plan de negocios estratégico. (Luna González, 2016, pág. 160)

## Capítulo III

### 3.1. Análisis de situación interna

#### 3.1.1. Datos Generales de la Empresa

**Nombre o razón social:**

GRUPO Q-TO

**Domicilio Fiscal o dirección:**

La Isla y Las Casas, Parroquia Belisario Quevedo, Sector Norte, Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

**Teléfonos:**

+ 593 984069540; + 593 23319216

**Página WEB:**

No dispone.

**Contacto (nombre, puesto, teléfono, cuenta de correo electrónico):**

Ing. Paúl Santacruz Cueva; + 593 984069540; chefsanta@gmail.com

#### 3.1.2. Descripción General

**Fecha de Constitución:**

06/01/2009

**Giro:**

Servicio de restaurantes a domicilio, servicio de catering y bufet.

**Actividad preponderante:**

Servicio de restaurantes a domicilio, servicio de catering y bufet.

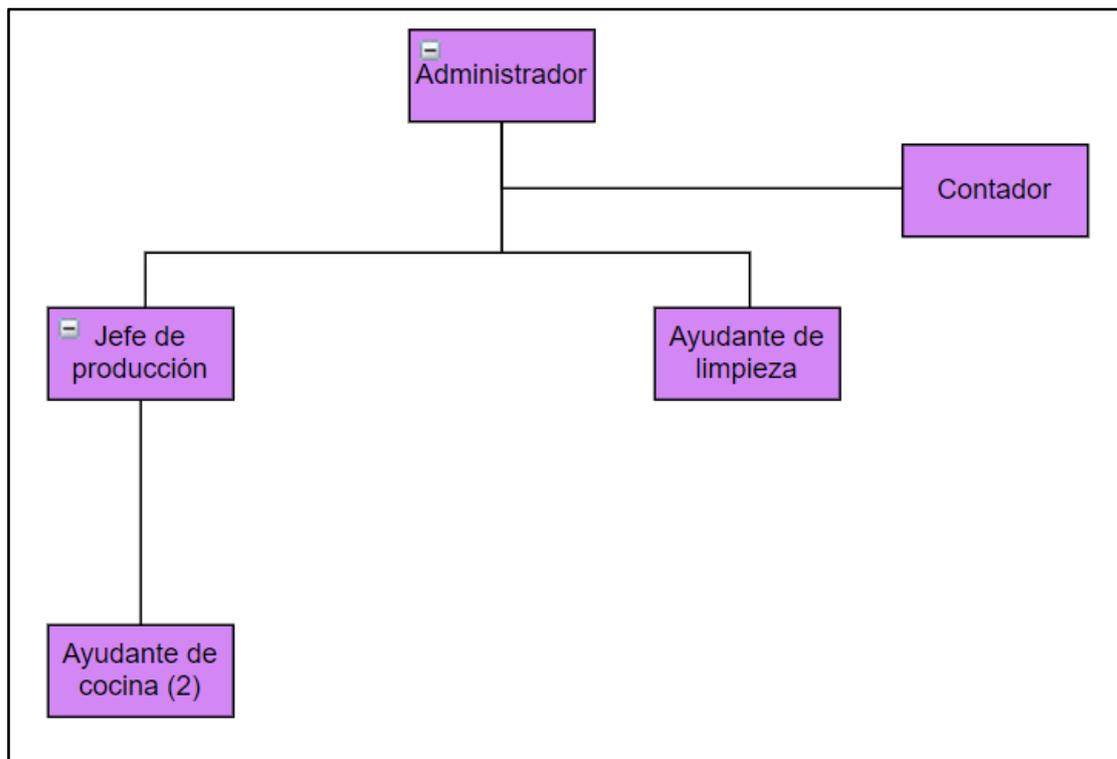
**Descripción de propuesta de valor:**

Servicio de catering a empresas públicas y privadas. Elaboración de dietas especiales para pacientes con enfermedades renales y diabetes. Servicio de eventos sociales.

### 3.1.3. Análisis de estructura organizacional

Para esbozar la estructura de la empresa Grupo Q – To, se utiliza el organigrama de tipo posicional, este dispone de un administrador que desempeña las funciones de director de cocina, chef ejecutivo e infraestructura administrativa. Se cuenta así también con un cinturón de asesoría externa u *outsourcing* para las funciones de contabilidad. Los niveles operativos subsiguientes son: jefe de producción, seguido de dos ayudantes de cocina y, un ayudante de limpieza. Tal como se observa esta organización es una microempresa y tiene plenamente identificadas sus funciones y estructura organizacional.

Figura 10 Organigrama Grupo Q - To



Elaborado por: Paúl Santacruz

### 3.1.4. Análisis cadena de valor

La cadena de valor de la empresa se encuentra comprendida por dos tipos de actividades:

#### 3.1.4.1. Actividades de apoyo

Gestión de procesos administrativo en general, marketing y ventas, tthh y capacitaciones y finalmente, sistemas de tecnología de información.

#### 3.1.4.2. Actividades principales

O consideradas como actividades de la propuesta de valor, se encuentran determinadas por procedimientos de operaciones y producción culinaria, logística interna y externa y mantenimiento y limpieza.

Figura 11 Cadena de valor Grupo Q - To



Elaborado por: Paúl Santacruz

### 3.1.5. Análisis auditoría interna

Para el análisis de auditoría interna se formula a la Gerencia de Grupo Q – To, una serie de batería de preguntas que permiten conocer o evaluar la gestión actual de cada una de las unidades estratégicas de negocio de estas, dichas variables corresponden a las preguntas de diagnóstico interno sugeridas por el autor Fred R. David (2013).

**Tabla 3 Preguntas auditoría administrativa**

Variable	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?			X		
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?				X	
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?		X			
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?		X			
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?			X		
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?		X			
7. ¿Es alta la moral de los empleados?	X				
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?		X			
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	X				

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 104)

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 4 Preguntas auditoría de marketing

Variable	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?	X				
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?		X			
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?					X
4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?			X		
5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?			X		
6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?				X	
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?		X			
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?		X			
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?				X	
10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?				X	
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?				X	
12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?				X	

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 104)

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 5 Preguntas de auditoría de finanzas y contabilidad

Variable	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?		X			
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?		X			
3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?		X			
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?		X			
5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?		X			
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?			X		
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?			X		
8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?		X			
9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?		X			

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 114)

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 6 Preguntas auditoría producción y operaciones

Variable	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?		X			
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?		X			
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?				X	
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?		X			
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?		X			
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?		X			

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 116)

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 7 Preguntas auditoría I+D

Variable	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D?			X		
2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?				X	
3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?		X			
4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?				X	
5. ¿Los sistemas de TI son los adecuados?		X			
6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?		X			
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?			X		

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 116)

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 8 Preguntas auditoría sistemas de información

Variable	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?			X		
2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?			X		
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?				X	
4. ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?				X	
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?				X	
6. ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?				X	
7. ¿El sistema de información es fácil de utilizar?			X		
8. ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?			X		
9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?				X	
10. ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?				X	

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 119)

Elaborado por: Paúl Santacruz

Con las principales fortalezas y debilidades previamente identificadas se procede a asignar un peso o ponderación a manera de priorización de factores. El primer elemento de las UEN de Grupo Q – To, son los procesos de administración, el peso promedio es de 2.75, lo que significa que el departamento tiene más debilidades leves o moderadas en su gestión actual.

**Tabla 9 Ponderación análisis auditoría administrativa**

<b>Auditoría administrativa</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
Objetivos y metas son medibles		1
Planeación efectiva en altos mandos	3	
Habilidades en delegación de funciones	3	
Claridad en descripciones y especificaciones de los puestos	3	
Alta moral en empleados	3	
Nivel de rotación y ausentismo de los empleados	3	
Mecanismos de recompensas efectivos	4	2
<b>Ponderación</b>		<b>2.75</b>

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 104)

Elaborado por: Paúl Santacruz

La función de marketing registra una ponderación promedio de 2.44, es decir, las debilidades están presentes en dicho departamento y su conjunto de actividades, no obstante, podría llegar a ser considerada como una fortaleza si se mejoraran sus procesos interdepartamentales.

**Tabla 10 Ponderación análisis auditoría de marketing**

<b>Auditoría de marketing</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
Efectiva segmentación de mercados	4	
Buena posición competitiva	3	
Realización de investigaciones de mercado		1
Calidad de productos y servicio al cliente	3	
Fijación de precios efectivos	3	
Efectividad para fijar promociones y publicidad		2
Efectividad para elaborar presupuestos comerciales		2
Limitada curva de experiencia en procesos comerciales		2
Limitada presencia de la empresa en internet y redes sociales		2
<b>Ponderación</b>		<b>2.44</b>

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 104)

Elaborado por: Paúl Santacruz

En general, los procesos del departamento de contabilidad y finanzas presentan fortalezas medias o moderadas, esto presumiblemente, a que estas funciones son externalizadas, es decir, son contratadas por outsourcing.

**Tabla 11 Ponderación análisis auditoría de finanzas y contabilidad**

<b>Auditoría de Finanzas y Contabilidad</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
Razones financieras fuertes	3	
Capacidad de obtener el capital que necesita a corto plazo	3	
Capacidad de obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones	3	
Suficiente capital de trabajo	3	
Efectividad de los procedimientos para la presupuestación de capital	3	
Experiencia en procesos financieros	3	
Situación de endeudamiento de la empresa	3	
<b>Ponderación</b>		3.00

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 114)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

En cuanto a los procesos de producción y operaciones, se tiene una ponderación promedio de 2.5 o debilidades moderadas, esto debido a que, no se cuenta con una apropiada capacidad tecnológica y no se realizan controles de inventarios tanto de materias primas como productos terminados.

**Tabla 12 Ponderación análisis auditoría de producción y operaciones**

<b>Auditoría de Producción y Operaciones</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
Materias primas confiables	3	
Buenas condiciones de infraestructura y equipos	3	
Efectividad en control de inventarios		1
Procesos de control de calidad	3	
Localización estratégica	3	
Capacidad tecnológica		2
<b>Ponderación</b>		2.50

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 116)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

La empresa no utiliza criterios para investigación y desarrollo, lo que deriva en una debilidad, no obstante, cuenta con el personal calificado para ello, así también, se podría destinar un porcentaje de ingresos para integrar estas actividades a la cadena de valor actual.

**Tabla 13 Ponderación análisis auditoría de investigación y desarrollo**

<b>Investigación y Desarrollo</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
Outsourcing para I+D		2
Personal calificado para I+D	3	
Asignación de recursos para I+D		2
Sistemas adecuados para I+D	3	
Comunicación entre UEN y actividades de I+D	3	
<b>Ponderación</b>		2.60

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 116)

Elaborado por: Paúl Santacruz

Las actividades de tecnologías de información y comunicación en cada una de las variables consultadas presentan una debilidad, por lo que, de seguro la toma de decisiones no se la hace en base a la integración de paquetes informáticos.

**Tabla 14 Ponderación análisis auditoría de sistemas de administración de información**

<b>Auditoría de Sistemas de Administración de Información</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
Actualización con regularidad los datos con sistemas		2
Unidades funcionales comparten sus datos al sistema de información		2
Sistema de contraseñas efectivo		2
Conocimiento sobre sistemas de información de la competencia		2
Capacitación sobre TI		2
Sistemas de mejora con TI		2
<b>Ponderación</b>		2.00

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 119)

Elaborado por: Paúl Santacruz

De las fortalezas y debilidades identificadas, se escogen las más relevantes que a criterio del planificador pueden constituirse como factores críticos de éxito.

## 3.2. Análisis de situación externa

### 3.2.1. Análisis PEST

El análisis de los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos comprende una evaluación cualitativa con la determinación del tipo de FCE al que corresponde la variable sujeta a estudio, y también, la parte cuantitativa asignando un peso o ponderación en donde:

- 1 = Amenaza importante
- 2 = Amenaza moderada
- 3 = Oportunidad moderada
- 4 = Oportunidad importante (David, 2013)

**Tabla 15 Análisis factores políticos**

<b>VARIABLE</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Calificación Oportunidad 3-4 Amenaza 1 – 2</b>
<b>Índice de Riesgo Político</b>	De acuerdo con el sitio de análisis estratégico Country Watch, “El Índice de Riesgo Político es un índice patentado que mide el nivel de riesgo para los gobiernos, corporaciones e inversores, sobre la base de una gran variedad de factores	Oportunidad	3

	<p>políticos y económicos”.</p> <p>(Country Watch, 2021, pág. 40)</p> <p>0 = el más alto riesgo político.</p> <p>10 = el más bajo riesgo político.</p> <p>(Country Watch, 2021)</p> <p>pronostica que, en el 2021, el Ecuador registra un Índice de Riesgo Político de 6/10; lo que conlleva a pensar que hay una oportunidad en términos de riesgo país, seguridad jurídica y, estabilidad económica.</p>		
<p><b>Índice de estabilidad política</b></p>	<p>“Este índice mide la dinámica entre la calidad del gobierno de un país y las amenazas que pueden comprometer y socavar la estabilidad”. (Country Watch, 2021, pág. 55)</p> <p>0 = el más bajo índice de estabilidad político.</p> <p>10 = el más alto índice de estabilidad político</p> <p>El Ecuador presenta un índice de estabilidad política de 7/10, lo que sugiere que, el país dispone</p>	<p>Oportunidad</p>	<p>3</p>

	de una estabilidad política apropiada en términos de gobernanza y gestión pública.		
--	--	--	--

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 16 Análisis de factores económicos**

<b>VARIABLE</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Calificación Oportunidad 3-4 Amenaza 1 – 2</b>
<b>Crecimiento del PIB</b>	De acuerdo con la información proporcionada por el sitio de análisis IHS Markit, se tiene que, para el Ecuador en el año 2021 se tiene un pronóstico del crecimiento del PIB por 2.8% y, para el 2022 por 2.9%. (IHS Markit, 2021)  Este argumento se podría considerar como una oportunidad de negocio siempre y cuando las condiciones del manejo de la pandemia puedan ser controlables.	Oportunidad	3
<b>Incremento de precios de WTI</b>	Según (IHS Markit, 2021):  Después de registrar un crecimiento del PIB real del 1,3% en 2018 y	Oportunidad  Amenaza	3  2

	<p>permanecer casi sin cambios en 2019, la economía se contrajo un 7,8% en 2020. La administración del presidente Lasso continuará lidiando con la prolongada segunda ola de la pandemia, trabajando en una estrategia de ajuste fiscal para cubrir grandes costes sanitarios y sociales. Según el último pronóstico de IHS Markit, la recuperación será moderada en casi 2.8% en 2021. Los precios del petróleo pueden ser más altos en 2021-22 que en 2019, lo que respalda los ingresos fiscales. (pág. 16)</p> <p>Esto supone la identificación de dos factores de éxito, el primero una oportunidad debido a que, a mayor valor del barril de crudo de petróleo mayores ingresos para el país, por último, una amenaza para las familias debido a que también se incrementarían el precio de los combustibles conforme el WTI West Texas Intermediate.</p>		
--	---	--	--

Tabla 17 Análisis factores sociales

VARIABLE	ANÁLISIS	Factor crítico de éxito	Calificación Oportunidad 3-4 Amenaza 1 - 2
<b>Riesgos de paralización de sectores estratégicos</b>	<p>De acuerdo con las proyecciones de (IHS Markit, 2021):</p> <p>El riesgo de que los sindicatos y los grupos de la sociedad civil, incluidos los movimientos indígenas, actúen como catalizadores de las huelgas aumentará como resultado de la transición a un nuevo gobierno el 24 de mayo de 2021. (pág. 37)</p> <p>Con el cambio de gobierno se han generado ciertos sectores productivos de oposición que en caso de que el Estado adopte medidas de austeridad en conformidad con las exigencias crediticias del Fondo Monetario Internacional, podrían incurrir en paros y movilizaciones.</p>	Amenaza	2
<b>Niveles altos de inseguridad</b>	Las preocupaciones sobre la disponibilidad de alimentos, la ineficiencia en el sistema de	Amenaza	1

	<p>salud, el descontento por la pérdida de puestos de trabajo y las medidas de austeridad impuestas para hacer frente a una crisis de liquidez probablemente alimentarán el malestar social, incluido el saqueo, en los próximos meses.</p>		
--	---	--	--

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 18 Análisis de factores tecnológicos**

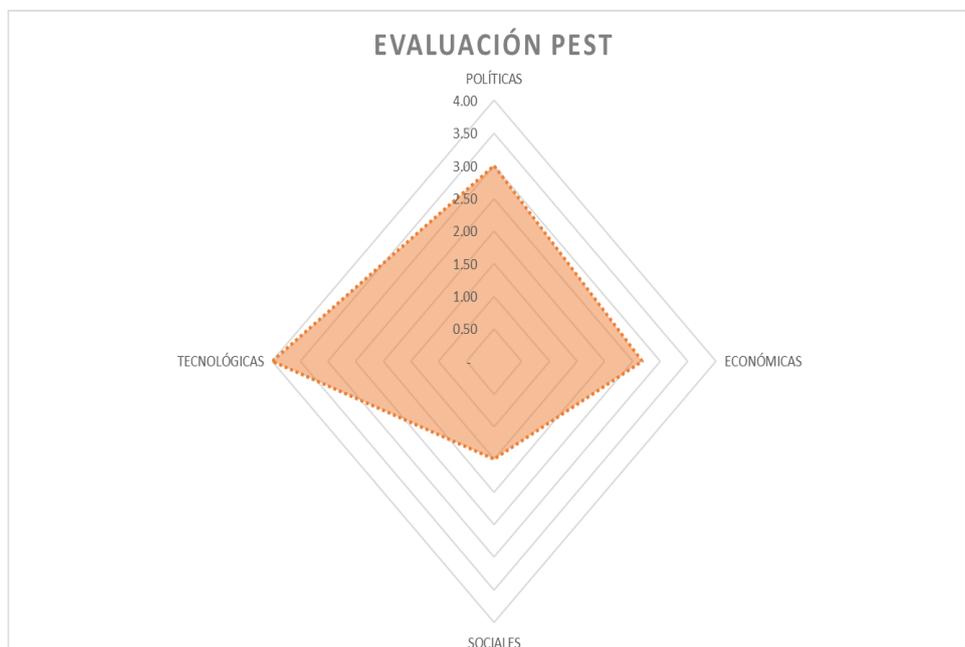
<b>VARIABLE</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Calificación Oportunidad 3-4 Amenaza 1 - 2</b>
<p><b>Aporte de las APP móviles en negocios de comida</b></p>	<p>A través del <i>'delivery'</i> buscan responder a las nuevas necesidades de los clientes, quienes ya no son solo los que se sientan en una mesa del restaurante. Ahora, y más con los horarios de toques de queda y el confinamiento, son aquellos que miran la carta a través de una pantalla y disfrutan de la comida en su casa. (Ortiz, 2021)</p> <p>Dicha publicación de Diario El Comercio incita a pensar que las aplicaciones móviles han</p>	<p>Oportunidad</p>	<p>4</p>

	<p>cambiado los patrones de consumo de los consumidores, lo cual genera una oportunidad importante de esta variable tecnológica para el apalancamiento y desarrollo de los negocios de alimentación y servicio de catering.</p>		
--	---	--	--

Elaborado por: Paúl Santacruz

Con las oportunidades y amenazas determinadas con el análisis PEST se establece un análisis cuantitativo, donde cuando factor más se acerca a 4, esto significa que, se tienen más oportunidades, mientras que por el contrario si la fuerza o factor tiende más hacia 1, se tienen amenazas predominantes.

**Figura 12 Evaluación PEST**



Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 19 Análisis cuantitativo factores PEST

ITEM	FCE DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA			
		1	2	3	4
<b>POLÍTICAS</b>					
1.	Índice riesgo político bajo			3	
2.	Índice estabilidad política			3	
<b>ECONÓMICAS</b>					
1.	Crecimiento del PIB			3	
2.	Incremento del precio del WTI			3	
3.	Incremento de precios de derivados de petróleo		2		
<b>SOCIALES</b>					
1.	Riesgos de paralización de sectores estratégicos		2		
2.	Niveles altos de inseguridad	1			
<b>TECNOLÓGICAS</b>					
1.	Aplicación de Tics en procesos y toma de decisiones				4

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 20 Evaluación PEST

	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS
<b>Evaluación Factores PEST</b>	3.00	2.67	1.50	4.00

Elaborado por: Paúl Santacruz

### 3.2. Análisis de competencia

#### 3.2.1. Análisis Perfil Competitivo

Tal como se visualiza en la matriz MPC se evidencia que, Grupo Q – To, presenta ventajas competitivas en cuanto a capacidades y habilidades tecnológicas y de talento humano, frente a la competencia potencial de restaurantes que desarrollan actividades de servicio de alimentación y entrega a domicilio o catering.

Tabla 21 Matriz MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		GRUPO Q - TO		LA BOTICA CAFÉ		NOMALIA	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Capacidad tecnológica	5%	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15
Talento humano calificado	11%	4.00	0.44	3.00	0.33	3.00	0.33
Infraestructura	12%	2.00	0.24	3.00	0.36	4.00	0.48
Costos de comercialización	10%	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30
Calidad de servicio	4%	4.00	0.16	3.00	0.12	2.00	0.08
Investigación y desarrollo	4%	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
Calidad de productos	10%	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30
Ubicación	8%	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24
Campañas publicitarias	6%	3.00	0.18	4.00	0.24	3.00	0.18
Proceso de ventas	9%	4.00	0.36	4.00	0.36	2.00	0.18
Alianzas estratégicas	13%	4.00	0.52	4.00	0.52	2.00	0.26
Fidelización de clientes	8%	1.00	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3.26</b>		<b>3.18</b>		<b>2.86</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

### 3.2.2. Análisis Fuerzas de Porter

El número de proveedores es alto esto ya que, existe también una gran oferta de valor de servicios de alimentación y catering en la ciudad de Ibarra y periféricos, todo esto conlleva a pensar que, existe un evidente poder de proveedores, al existir una cantidad significativa de estos y así también, una extensa diferenciación de productos y precios, lo que deriva en una amenaza para la industria, al ser los proveedores quienes quieren controlar el mercado. Por otro lado, el costo de cambio de proveedor también puede llegar a ser considerable como amenaza por el número de proveedores y diferenciación de productos tan dispersa en el mercado.

**Tabla 22 Poder de negociación con clientes**

Determinante	Fuerza determinante	Impacto determinante sobre el mercado		
		BAJO	MODERADO	ALTO
Número de proveedores	Alto			
Diferenciación de productos	Alto			
Costo de cambio de proveedor	Moderado			
Calidad del producto	Moderado			

Elaborado por: Paúl Santacruz

La amenaza de entrada a nuevos competidores tiene un impacto promedio de moderado, es decir, para ingresar a la industria no se requieren significativos costos de inversión, las barreras legales y políticas gubernamentales son limitadas y la lealtad de marcas es alta, lo que se podría identificar una amenaza media o moderada.

Tabla 23 Amenaza de nuevos competidores

Determinante	Fuerza determinante	Impacto determinante sobre el mercado		
		BAJO	MODERADO	ALTO
Costos de inversión	Moderado		✓	
Barreras legales	Bajo	✓		
Políticas gubernamentales	Bajo	✓		
Demanda potencial	Moderado		✓	
Lealtad de marcas	Alto			✓

Elaborado por: Paúl Santacruz

En cuanto a los productos o servicios sustitutos se presenta un factor crítico de éxito de amenaza media o moderada ya que, en la industria los costos de cambio de proveedor son bajos, el volumen de compradores es bajo y específico, de lo dicho se intuye que, en este tipo de actividad comercial se determina más por la fidelización de clientes en comparación al precio de los servicios.

Tabla 24 Amenaza de sustitutos

Determinante	Fuerza determinante	Impacto determinante sobre el mercado		
		BAJO	MODERADO	ALTO
Número de compradores	Moderado		✓	
Volumen de compras	Moderado		✓	
Costo de cambio de proveedor	Alto			✓
Dependencia de producto	Moderado		✓	

Elaborado por: Paúl Santacruz

La rivalidad existente es alta debido a que en la industria no se establecen barreras de salida significativas, el crecimiento de esta es bajo, la diferenciación de las ofertas de valor existe, pero mayormente, tiene influencia sobre precios o calidad de servicio.

Tabla 25 Intensidad de la rivalidad existente

Determinante	Fuerza determinante	Impacto determinante sobre el mercado		
		BAJO	MODERADO	ALTO
Número de competidores	Bajo	✓		
Base económica	Bajo	✓		
Estrategias de mercado	Moderado		✓	
Innovación	Bajo	✓		
Índice de crecimiento	Bajo	✓		
Brecha de la oferta y demanda	Moderado		✓	
Barreras de salida	Moderado		✓	

Elaborado por: Paúl Santacruz

El poder de compradores se considera como una amenaza esto debido a que, en la industria el precio es negociable sin llegar a convenciones demasiado estructuradas, los compradores conocen los precios a detalle y, los productos son altamente diferenciados.

Tabla 26 Poder de compradores

Determinante	Fuerza determinante	Impacto determinante sobre el mercado		
		BAJO	MODERADO	ALTO
Diferenciación de producto	Bajo	✓		
Guerra de precios	Alto			✓
Facilidad de sustitución	Alto			✓
Lealtad de marcas	Alto			✓

Elaborado por: Paúl Santacruz

### 3.3. Análisis FODA

#### 3.3.1. Identificación de FCE externos

Tabla 27 Matriz de factores externos

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>				
<b>No</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
	<b>Oportunidades</b>			
1	Índice riesgo político bajo	4%	3.00	0.12
2	Índice estabilidad política	4%	3.00	0.12
3	Crecimiento del PIB	5%	4.00	0.20
4	Incremento del precio del WTI	6%	3.00	0.18
5	Aplicación de Tics en procesos y toma de decisiones	4%	3.00	0.12
6	Ventajas competitivas frente a competencia potencial	8%	3.00	0.24
7	Economías a escala	3%	3.00	0.09
8	Bajos costos por cambio de proveedor	5%	3.00	0.15
9	Crecimiento de la industria bajo	5%	3.00	0.15
10	Reactivación económica progresiva	8%	3.00	0.24
	<b>Amenazas</b>			0.00
11	Incremento de precios de derivados de petróleo	5%	2.00	0.10
12	Riesgos de paralización de sectores estratégicos	4%	2.00	0.08
13	Niveles altos de inseguridad	3%	1.00	0.03
14	Limitadas políticas que regulen el mercado	3%	1.00	0.03
15	Poder de negociación con proveedores bajo	7%	2.00	0.14
16	Costos de inversión bajos para ingreso a la industria	10%	2.00	0.20
17	Lealtad de marcas	5%	2.00	0.10
18	Limitadas barreras de entrada	4%	2.00	0.08
19	Alta disponibilidad de servicios sustitutos	5%	2.00	0.10
20	Volumen de compras moderado	6%	1.00	0.06
	<b>Totales</b>	<b>104%</b>		<b>2.53</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

## 3.3.2. Identificación de FCE internos

Tabla 28 Matriz de factores internos

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>				
<b>No</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
	<b>Fortalezas</b>			
1	Estructura organizacional identificada	4%	3	0.12
2	Efectiva segmentación de mercados	3%	3	0.09
3	Mecanismos motivaciones y de recompensas efectivos	4%	4	0.16
4	Buena posición competitiva	4%	4	0.16
5	Razones financieras fuertes	6%	3	0.18
6	Suficiente capital de trabajo	5%	3	0.15
7	Experiencia en elaboración de procesos financieros y contables	3%	4	0.12
8	Materias primas de calidad	7%	3	0.21
9	Productos terminados de calidad y con precios competitivos	6%	3	0.18
10	Personal calificado para I+D	5%	3	0.15
	<b>Debilidades</b>			
11	Escasa presencia de la firma en internet y redes sociales	4%	1	0.04
12	Metas empresariales no definidas	7%	1	0.07
13	Procesos de mercadotecnia poco efectivos	5%	1	0.05
14	Controles de inventarios escasos	6%	2	0.12
15	No se realizan actividades de inteligencia de mercados y negocios	10%	2	0.20
16	Capacidad tecnológica por renovar	8%	2	0.16
17	Escasa capacitación en uso de TI	4%	2	0.08
18	Procesos de sistemas costosos	4%	1	0.04
19	Las unidades funcionales no utilizan TI para la toma de decisiones	2%	2	0.04
20	Bases de datos no actualizadas y poco confiables	3%	1	0.03
	<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2.35</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

### 3.4. Análisis PEYEA

Complementando al análisis externo e interno se fija el curso estratégico que podría tener Grupo Q – To en cuanto al mejoramiento de sus procesos internos y desarrollo sostenible en el tiempo. Con el análisis PEYEA se recomienda a formulación de estrategias agresivas (desarrollo de mercado, de producto y crecimiento de mercado). (David, 2013)

**Tabla 29 Matriz PEYEA**

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
<b>FI</b>	<b>Fuerza de la Industria</b>									
1	Potencial de crecimiento	Bajo					5			Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo				4				Alto
3	Estabilidad financiera	Baja			3					Alta
4	Grado de apalancamiento	Bajo				4				Alto
5	Utilización de recursos	Ineficiente						6		Eficiente
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil						6		Difícil
7	Productividad, utilización de la capacidad	Baja							7	Alto
<b>VC</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>lo peor</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-7</b>	<b>lo mejor</b>
1	Participación de mercado	Pequeña	-1							Grande
2	Calidad del producto	Inferior					-5			Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzando			-3					Temprano
4	Lealtad del cliente	Baja			-3					Alta
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja				-4				Alta
6	Conocimientos tecnológicos prácticos	Bajo		-2						Alto
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo	-1							Alto
<b>FF</b>	<b>Fuerza Financiera</b>	<b>lo peor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>lo mejor</b>
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo					5			Alta
2	Apalancamiento	Desbalanceado					5			Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada				4				Balanceada
4	Capital de trabajo	Bajo							7	Alto
5	Flujo de efectivo	Bajo						6		Alto
6	Rotación de inventarios	Lento		2						Rápido
7	Utilidades por acción	Bajas				4				Altas
8	Proporción precio/utilidades	Bajo				4				Alto
<b>EE</b>	<b>Estabilidad del Entorno</b>	<b>lo peor</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-7</b>	<b>lo mejor</b>
1	Cambios tecnológicos	Muchos			-3					Pocos
2	Tasa inflacionaria	Alta							-7	Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande	-1							Pequeña
4	Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio					-5			Estrecho
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas		-2						Muchas
6	Presión competitiva	Alta				-4				Baja
7	Facilidad para salir del mercado	Alta							-7	Baja
8	Elasticidad precio de la demanda	Elástica			-3				-7	Inelástica
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto		-2						Bajo

Adaptado desde: (David, 2013, pág. 178)  
Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 30 Resultados ponderados PEYEA**

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
<b>Evaluación Fuerzas</b>	5.00	-2.71	4.63	-4.10

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 31 Coordenadas PEYEA**

X	2.29
Y	0.53

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Figura 13 Cuadrantes PEYEA**

Elaborado por: Paúl Santacruz

### 3.5. Análisis MAFE

Tabla 32 Matriz SWOT

MATRIZ FODA CRUZADO (SWOT)		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Materias primas de calidad Productos terminados de calidad y con precios competitivos Razones financieras fuertes Mecanismos motivaciones y de recompensas efectivos Buena posición competitiva	No se realizan actividades de inteligencia de mercados y negocios Controles de inventarios escasos Capacidad tecnológica por renovar Escasa capacitación en uso de TI Metas empresariales no definidas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Reactivación económica progresiva Ventajas competitivas frente a competencia potencial Crecimiento del PIB Incremento del precio del WTI Crecimiento de la industria bajo	Incrementar la presencia de la marca en el mercado de clínicas de diálisis en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura para el periodo 2022 - 2024	Fijar la ingeniería del proyecto mediante la identificación de la localización óptima del proyecto, tamaño de este, y evaluación de los procesos productivos
	MAXI - MAXI - AGRESIVA	MINI - MAXI - CONSERVADORAS
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Costos de inversión bajos para ingreso a la industria Poder de negociación con proveedores bajo Alta disponibilidad de servicios sustitutos Limitadas barreras de entrada Incremento de precios de derivados de petróleo	Realizar actividades de inteligencia de negocios para que se determine la viabilidad en términos de oferta y demanda de la propuesta de valor	Determinar la viabilidad financiera del proyecto, mediante la evaluación financiera, punto de equilibrio y relación B/C
	MAXI - MINI - COMPETITIVA	MINI - MINI - DEFENSIVAS

Elaborado por: Paúl Santacruz

## Capítulo IV

### 4.1. Inteligencia de negocios

La investigación del presente trabajo se dirige a un panel de diez expertos de alto nivel, manteniendo un enfoque de investigación cualitativa. Como actividad de inteligencia de negocios del presente proyecto se desarrolla la herramienta de calidad conocida con el modelo o método Kano, por medio del cual, se formulan 12 preguntas al panel de expertos anteriormente mencionado, que desempeñan funciones dentro de instituciones médicas de servicios de diálisis.

#### 4.1.1. Plan de muestreo

No se cuenta con una muestra o plan de muestreo, esto se debe a que, se trabaja con un panel de expertos conformado por diez personas, quienes desempeñan labores en las siguientes instituciones:

- Dial Ibarra
- Clínica de los riñones Menydia Ibarra
- Unidad de Diálisis del Hospital San Vicente de Paúl

#### 4.1.2. Instrumento de investigación

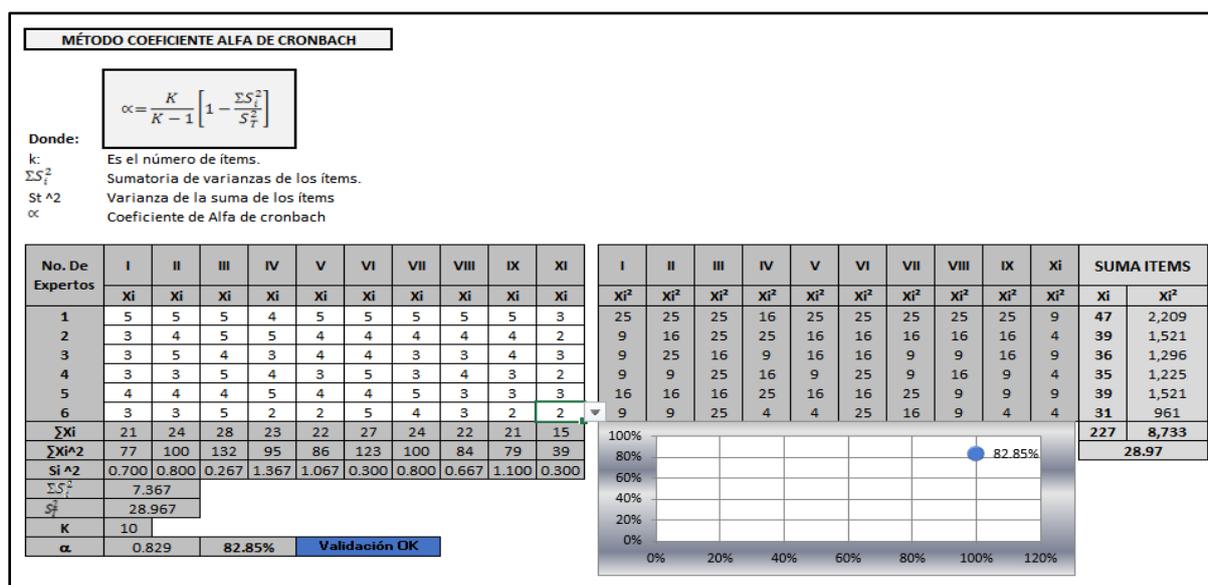
El instrumento de investigación que se destina para la presente investigación es la encuesta, esta consta de seis preguntas funcionales y otras seis preguntas disfuncionales, en dónde se analizan gustos y preferencias del grupo de expertos al cual esta se dirige, en este caso, a las personas que pertenecen a las clínicas de diálisis en Ibarra - Imbabura. (Gutiérrez Pulido, 2014)

### 4.1.3. Validación del instrumento

Para la validación del instrumento de investigación se desarrolla el *Alfa de Cronbach*, en dónde se establece una ponderación entre 1 a 5; mediante el criterio de expertos se asigna un valor a cada pregunta que se quiere validar, 1 = nada de acuerdo y, 5 = muy de acuerdo. A continuación, se enlista a los expertos que prestación su criterio para la validación en mención:

- Ing. Diana Enríquez, Msc. - Docente titular, carrera de Hotelería y Turismo, Universidad Central del Ecuador.
- Ing. Stalin Pazmiño, Msc. – Docente titular, carrera de Hotelería y Turismo, Universidad Metropolitana del Ecuador.
- Ing. Santiago Muñoz, MBA, Msc. – Docente titular, carrera de Administración de Empresas, Universidad Católica del Ecuador.
- Eco. Eduardo Sotomayor, Msc. – Docente titular, carrera de Gestión Empresarial, Universidad Metropolitana del Ecuador.
- Ing. Rubén Salazar – Gerente propietario, servicio de catering y bufet, La Casa del Bufet.
- Lcda. Lucrecia Ramírez, Nutricionista.

**Tabla 33 Validación instrumento de investigación**



Elaborado por: Paúl Santacruz

De acuerdo con los resultados del *Alfa de Cronbach* se tiene una validación del 82.85%, lo que implica pensar que, las variables o preguntas del instrumento de investigación que se emplea en el presente proyecto son confiables.

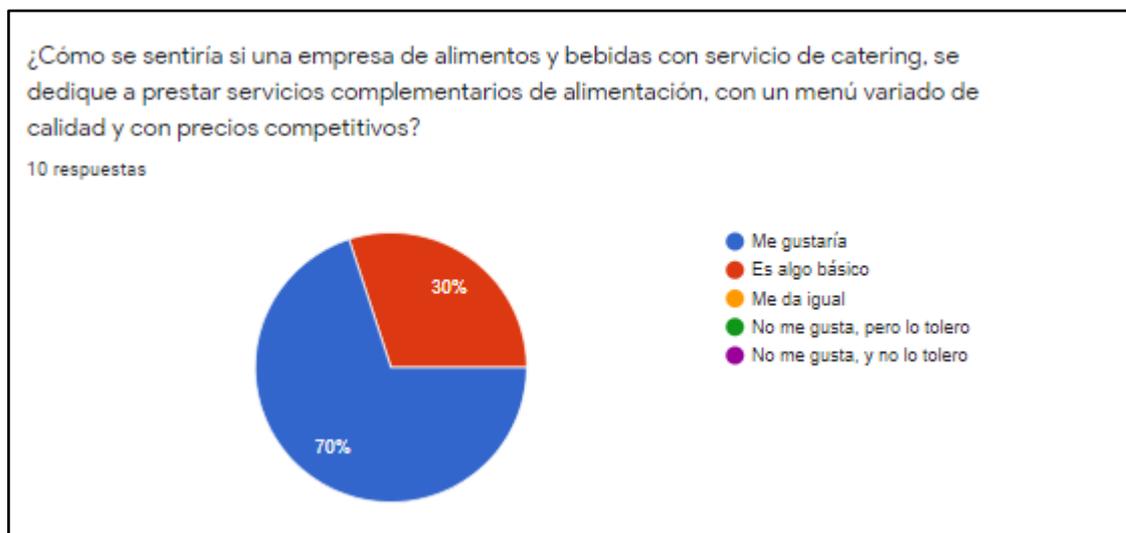
#### 4.1.4. Procesamiento y análisis de datos

Para el proceso y análisis de datos de la encuesta con el Método Kano se emplea al aplicativo *Google Forms*, cuyos resultados son los siguientes:

##### 4.1.4.1. Análisis preguntas funcionales

En la pregunta funcional 1, se consultó a los encuestados acerca cómo se sentirían si una empresa que se dedique a alimentos y bebidas con servicio de catering, se encarguen de prestar servicios complementarios de alimentación, con un menú variado con calidad y precios competitivos, los encuestados en un 70% señalan que, les gustaría que las empresas en mención cuenten con lo formulado.

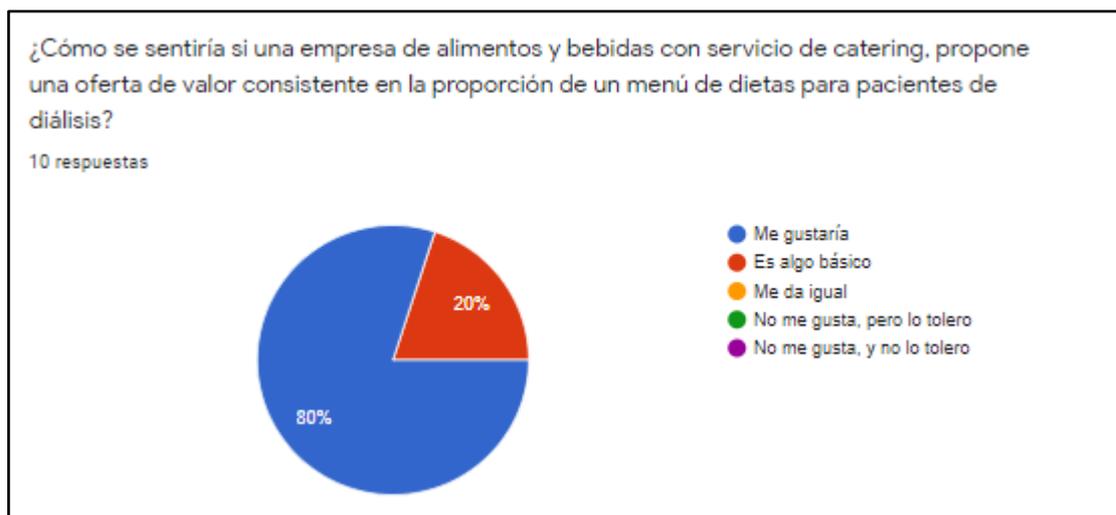
Figura 14 Pregunta funcional 1



Elaborado por: Paúl Santacruz

En la pregunta funcional 2, los encuestados afirman en un 80% que, les gustaría que las empresas de A&B y catering, dispongan de ofertas de valor basadas en la producción, comercialización y entrega menús de dietas para pacientes con diálisis.

Figura 15 Pregunta funcional 2



Elaborado por: Paúl Santacruz

En la pregunta 3, se obtiene un masivo 90% de los encuestados quienes informan que les gustaría que un servicio de A&B y catering disponga de varias alternativas con menús de un balanceado correcto y de aportes nutricionales calóricos apropiados.

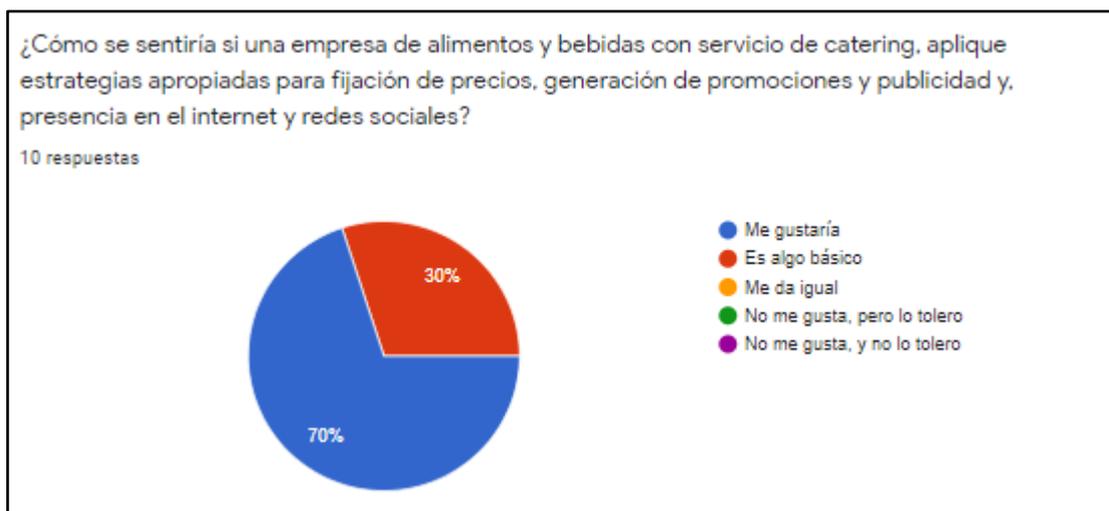
Figura 16 Pregunta funcional 3



Elaborado por: Paúl Santacruz

En la pregunta funcional número 4, según los encuestados afirman que les gustaría en un 70% que las empresas de servicios de A&B y catering, apliquen estrategias apropiadas para las P's de marketing de precio, publicidad y promoción.

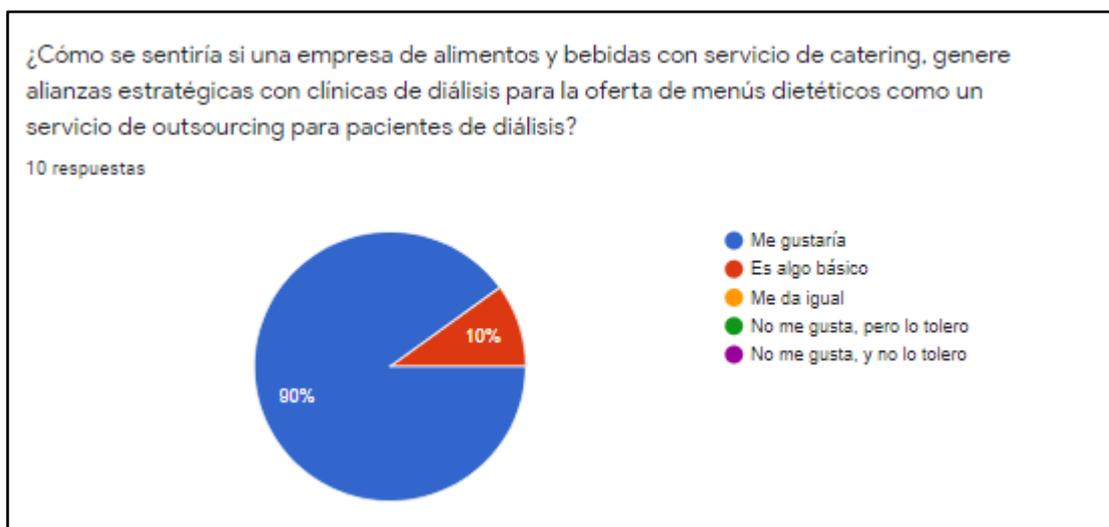
Figura 17 Pregunta funcional 4



Elaborado por: Paúl Santacruz

Se indica en la pregunta funcional 5 que, se gustaría con un 90% de los encuestados que, las empresas de A&B y catering, generen alianzas estratégicas con clínicas de diálisis para coordinar una oferta de valor externa de estas casas de salud en lo que respecta a menús dietéticos para pacientes con diálisis.

Figura 18 Pregunta funcional 5

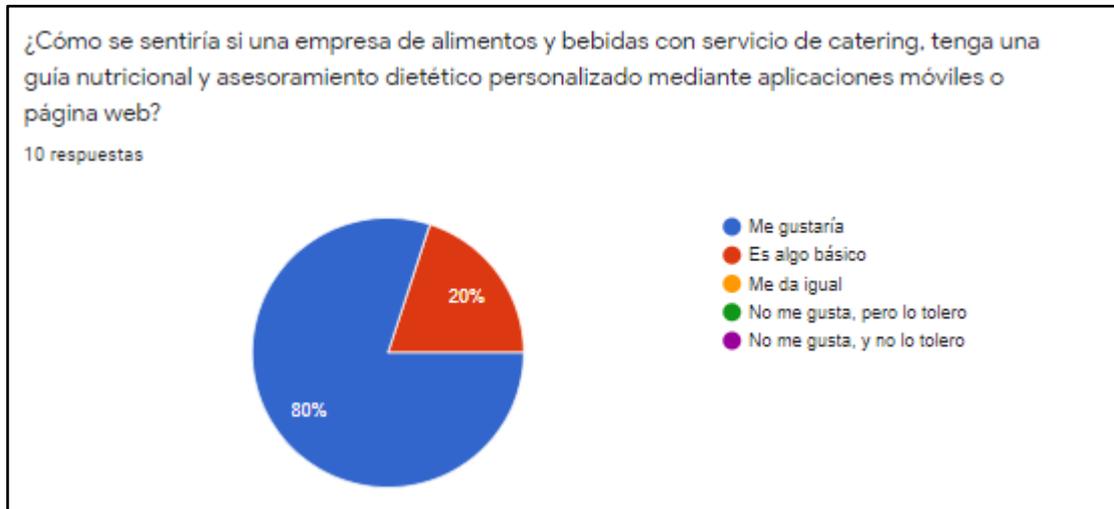


Elaborado por: Paúl Santacruz

La pregunta funcional 6 da cierre a la encuesta y en esta variable los encuestados afirman con un 80% que consideran atractivo que las empresas de A&B y catering dispongan

de guías nutricionales y asesoramientos dietéticos personalizados mediante aplicaciones móviles o sitios web.

**Figura 19** Pregunta funcional 6



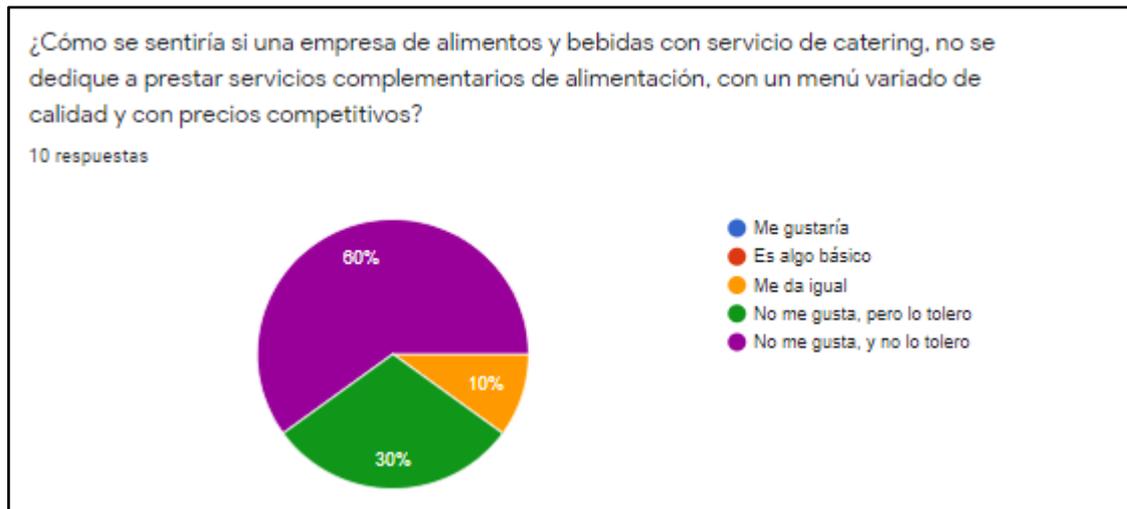
Elaborado por: Paúl Santacruz

De lo que se puede apreciar en tintes generales con las preguntas funcionales es que, en cuanto a gustos y preferencias de la población encuestada consideran atractivos a cada una de las variables que sugieren propuestas de valor para empresas que se dediquen a los servicios de A&B y catering, con demandas de dietas para pacientes de diálisis.

#### **4.1.4.2. Preguntas disfuncionales**

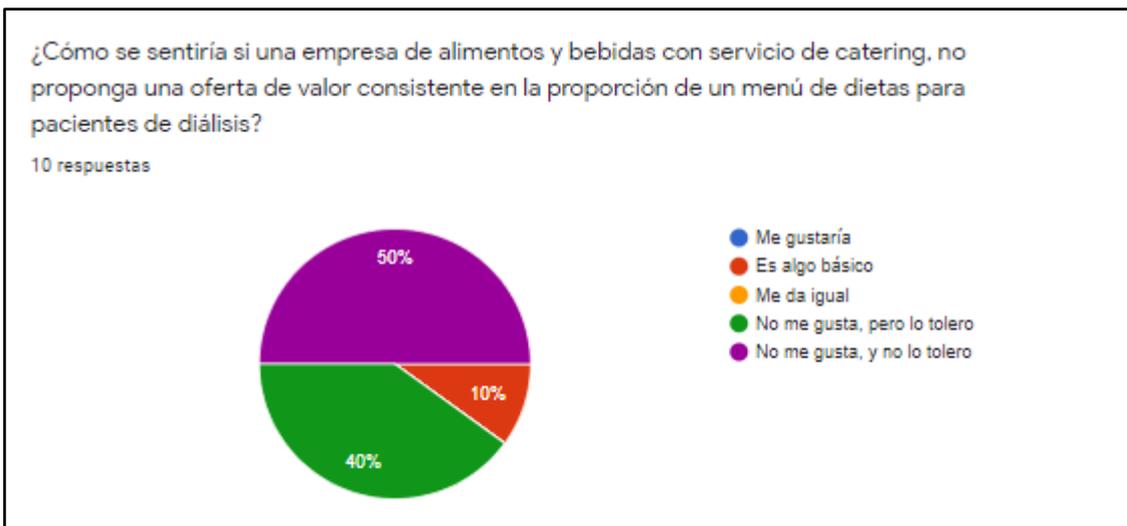
Las preguntas disfuncionales expresan de manera negativa todo lo planteado con las preguntas funcionales, no se requiere de análisis de dichas preguntas, ya que, únicamente, sirven como contra parte para el análisis mediante el método Kano.

Figura 20 Pregunta disfuncional 1



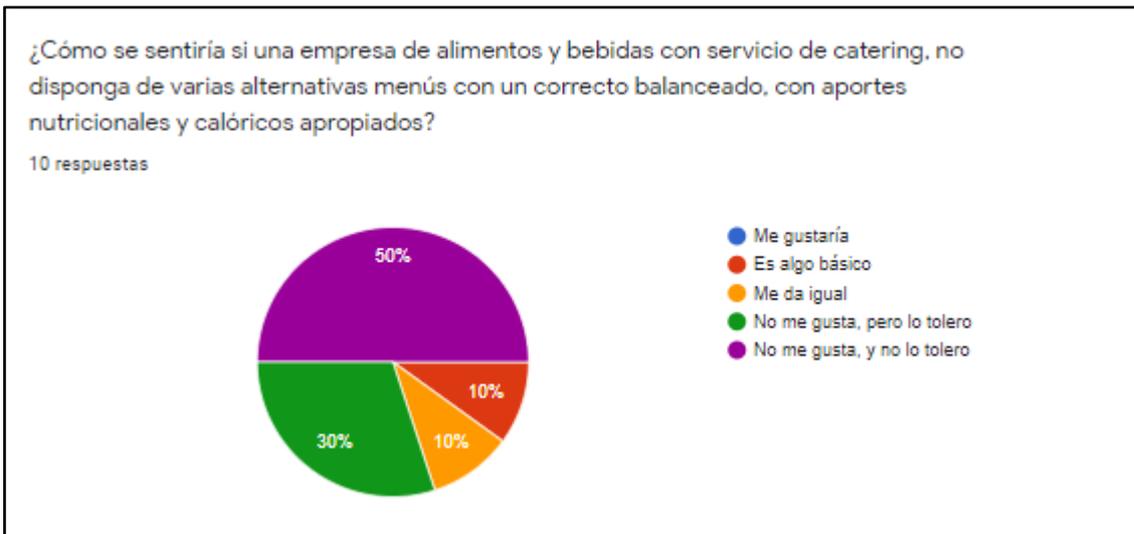
Elaborado por: Paúl Santacruz

Figura 21 Pregunta disfuncional 2



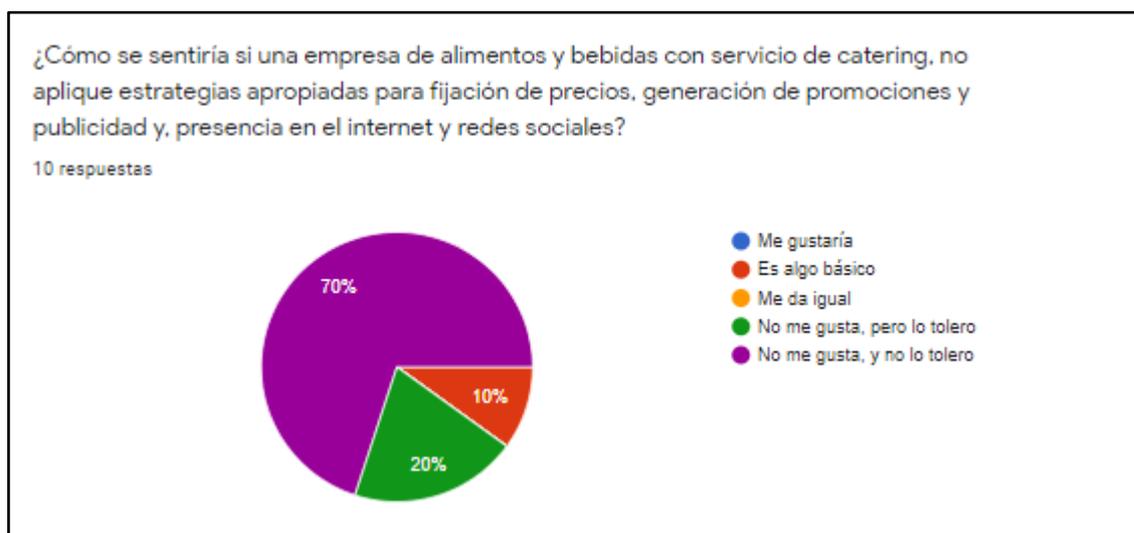
Elaborado por: Paúl Santacruz

Figura 22 Pregunta disfuncional 3



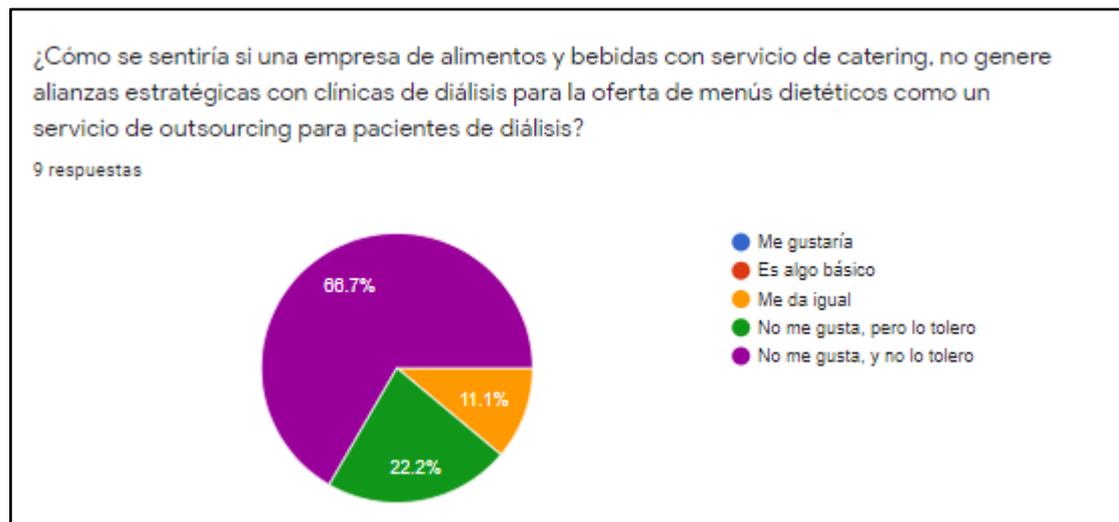
Elaborado por: Paúl Santacruz

Figura 23 Pregunta disfuncional 4



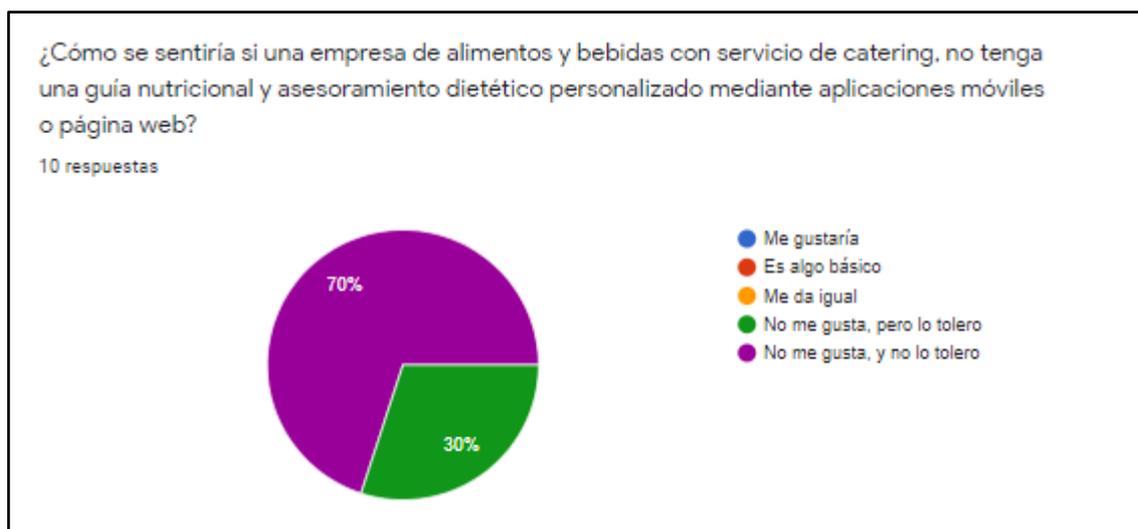
Elaborado por: Paúl Santacruz

Figura 24 Pregunta disfuncional 5



Elaborado por: Paúl Santacruz

Figura 25 Pregunta disfuncional 6



Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.1.5. Aplicación del modelo Kano

Para poder aplicar los criterios del modelo Kano hay que partir de un match entre las preguntas funcionales y disfuncionales que se realizan con la inteligencia de negocios o estudio de mercado, de este cruce se obtiene un atributo. Es así como, por ejemplo, si en una pregunta la variable funcional que se responde es “me gustaría” y por otra parte, la variable disfuncional

es así mismo “me gustaría”, se tiene un atributo representado por la letra Q que es igual a cuestionable, y así, sucesivamente.

**Tabla 34 Cruce entre variables funcionales y disfuncionales**

ATRIBUTOS			Requerimientos Disfuncionales (Negativas)				
			Me gustaria	Es algo basico	Me da Igual	No me gusta	No me gusta y no lo tolero
			1	2	3	4	5
Requerimientos Funcionales (Positivas)	Me gustaria	1	Q	A	A	A	O
	Es algo basico	2	R	I	I	I	M
	Me da Igual	3	R	I	I	I	M
	No me gusta	4	R	I	I	I	M
	No me gusta y no lo tolero	5	R	R	R	R	Q

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 35 Atributos para el cliente**

El atributo para el cliente es:			
A:	Atractivo	O:	Unidimensional
M:	Obligatorio	Q:	Cuestionable
R:	Opuesto	I:	Indiferente

Elaborado por: Paúl Santacruz

Posteriormente, se utilizan las convenciones que son las respuestas a cada variable de las seis preguntas funciones y seis preguntas disfuncionales de la encuesta y se representan en una matriz con cada elemento del cuestionario:

**Tabla 36 Convenciones modelo Kano**

CONVENCIONES	
1	= Me Gustaría
2	= Es algo básico
3	= Me da igual
4	= No me gusta, pero lo tolero
5	= No me gusta, y no lo tolero

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 37 Respuestas modelo Kano

		Clientes encuestados									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preguntas Funcionales (Positivas)	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Preguntas Disfuncionales (Negativas)	1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2
	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2
	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3
	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3
	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4

Elaborado por: Paúl Santacruz

Finalmente se contabilizan los criterios del modelo y los criterios que tengan mayor número, se convierte en el criterio preponderante de la pregunta funcional:

Tabla 38 Sumatoria de criterios

	SUMATORIA DE CRITERIOS								CALIFICACIÓN
	A	O	M	R	Q	I	TOTAL		
Pregunta 1	1	6	0	0	0	3	10	O	
Pregunta 2	3	5	0	0	0	2	10	O	
Pregunta 3	4	5	0	0	0	1	10	O	
Pregunta 4	0	7	0	0	0	3	10	O	
Pregunta 5	2	7	0	0	0	1	10	O	
Pregunta 6	1	7	0	0	0	2	10	O	

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 39 Sumatoria de criterios en porcentajes

	SUMATORIA DE CRITERIOS							
	A	O	M	R	Q	I	TOTAL	CALIFICACIÓN
Pregunta 1	10%	60%	0%	0%	0%	30%	100%	O
Pregunta 2	30%	50%	0%	0%	0%	20%	100%	O
Pregunta 3	40%	50%	0%	0%	0%	10%	100%	O
Pregunta 4	0%	70%	0%	0%	0%	30%	100%	O
Pregunta 5	20%	70%	0%	0%	0%	10%	100%	O
Pregunta 6	10%	70%	0%	0%	0%	20%	100%	O

Elaborado por: Paúl Santacruz

El resultado final del método o modelo *Kano*, es que, los encuestados en su gran mayoría determinan que las actividades clave propuestas en el cuestionario generan una calificación O = unidimensional, esto según (Gutiérrez Pulido, 2014), significa que:

Suelen ser lo que el cliente responde cuando se le pregunta qué es lo que quiere. La forma en que estos requisitos satisfacen (o disgustan) al cliente es directamente proporcional al nivel en que están presentes (o ausentes) en el producto o servicio. (Gutiérrez Pulido, 2014, pág. 53)

Dicho criterio unidimensional permite considerar que, todos los elementos considerados como propuesta de valor que tiene Grupo Q – To, presentan un alto grado de atraktividad para los clientes beneficiarios de las clínicas de diálisis en la ciudad de Ibarra. Sumado al criterio obtenido con la encuesta, los encuestados pertenecientes a la Clínica de Riñones Menydia Ibarra manifiestan que, mensualmente en la ciudad de Ibarra posee una demanda anual de aproximadamente 80,000 pacientes que requieren unidades con servicios para diálisis, y que, de esta demanda un 20% de pacientes que utilizan dietas, satisfacen sus necesidades desde sus hogares. A partir de esta información se puede construir la oferta y demanda del presente proyecto. En el estudio técnico en la sección tamaño de proyecto se hace una descripción a detalle de estas cifras.

## 4.2. Estrategias de marketing

Para la formulación de las estrategias del mix de marketing se generan estrategias correspondientes a las *P's* de mercadotecnia referentes a:

- Producto
- Plaza
- Precio
- Promoción
- Persona
- Procesos
- Recursos físicos

### 4.2.1. Producto

#### 4.2.1.1. Marca

Figura 26 Marca



Elaborado por: Paúl Santacruz

#### **4.2.1.2. Slogan**

Nuestro slogan es: Vanguardistas en el servicio de catering, producción de alimentos altamente nutritivos y elaboración de dietas y planes nutricionales para pacientes con enfermedades renales

#### **4.2.2. Mezcla de producto**

La estrategia de producto se basa en la elaboración y comercialización de menús, la oferta de valor dispone de almuerzo básico, este consta de una entrada sopa de 225 a 250 ml, plato fuerte (proteína) y guarniciones (arroz, carbohidrato y ensalada) todo esto con 350 gr, por último, jugo de 10 a 12 oz.

Figura 27 Menú almuerzo básico



Elaborado por: Paúl Santacruz

A continuación, se presenta el menú ejecutivo esta propuesta dispone de entrada, el segundo (dos opciones de proteínas y guarniciones), bebidas y dos opciones de postres.

Figura 28 Menú para almuerzo ejecutivo



Elaborado por: Paúl Santacruz

Finalmente, se dispone de menús para pacientes de diálisis, esta propuesta se compone de productos bajo estándares altos de calidad y procesos de inocuidad para personas que necesitan una dieta con alto contenido nutricional.

Figura 29 Menú dieta para pacientes

<b>DIETAS PARA PACIENTES</b>	
<b>SEGUNDO</b>	
250 a 300 gr	
<b>ENSALADA</b>	40 gr
<b>ARROZ</b>	80 gr
<b>CARBOHIDRATO</b>	60 gr
<b>CÁRNICOS</b>	100 gr
<b>JUGO</b>	5 onz

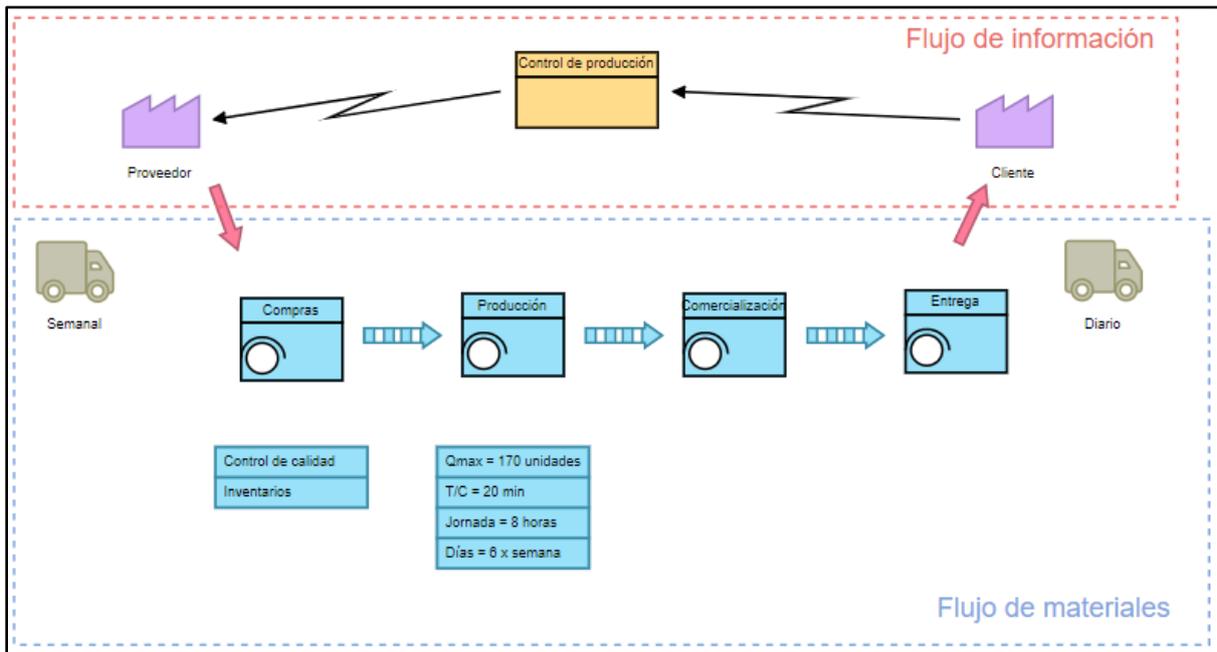
*Box lunch: compuesto por una variedad de productos, que cumplan las normas y procesos nutricionales que requieren los pacientes para su correcta alimentación. Estos productos serán coordinados conjuntamente con el área de nutrición.*

Elaborado por: Paúl Santacruz

### 4.2.3. Plaza

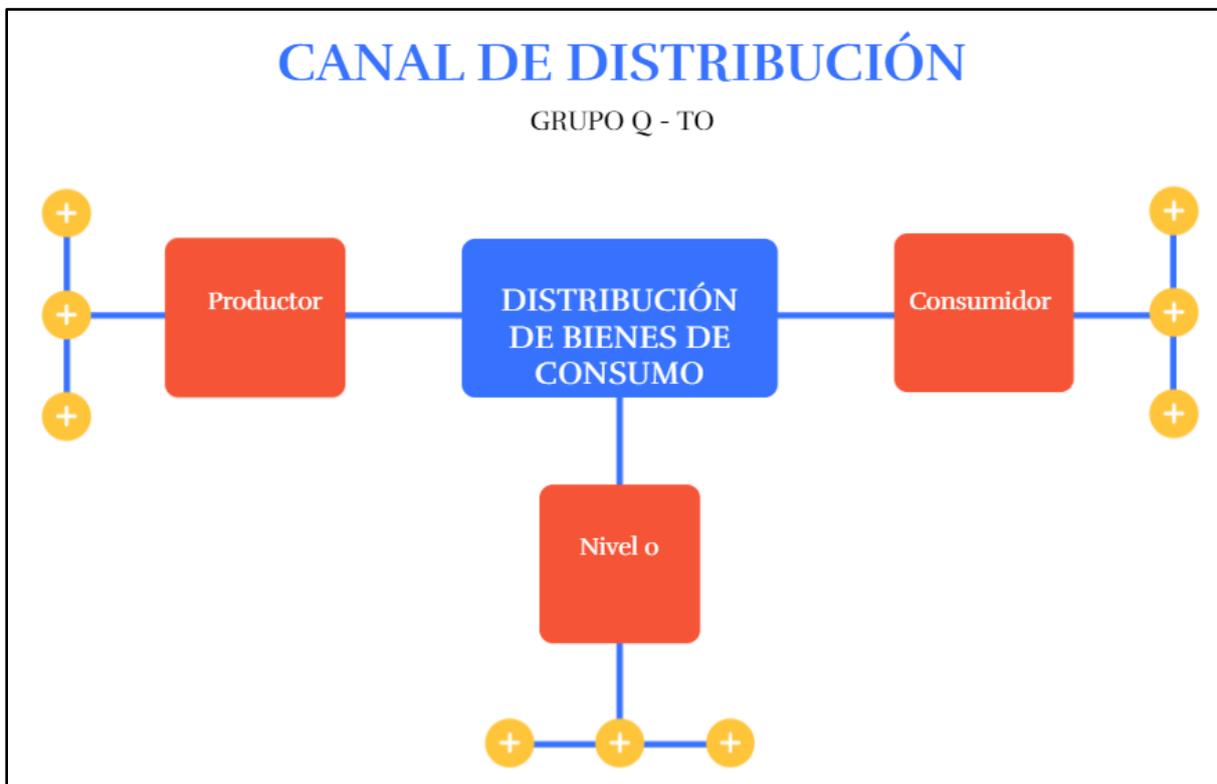
El canal de distribución que actualmente mantiene Grupo Q – To, es uno de tipo directo, es decir que, los clientes reciben de manera directa sus productos alimenticios en sus direcciones o clínicas de diálisis. En cuanto al nivel de distribución de Grupo Q – To, se dispone de un nivel 0; es decir que, se tiene una estructura Productor – Consumidor.

Figura 30 Estructura canal de distribución directo



Elaborado por: Paúl Santacruz

Figura 31 Nivel 0 canal de distribución



Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.2.4. Precio

La fijación de precios sigue una estrategia de “fijación para alcanzar la tasa de rentabilidad” (Luna González, 2016, pág. 120). A continuación, se presenta la estructura de precio con cada uno de los productos u oferta de valor de Grupo Q – To:

**Tabla 40 Costos menú almuerzo básico**

<b>Detalle</b>	<b>Valor USD</b>
Costos de materia prima	\$ 1.10
Logística interna y externa	\$ 0.10
Mano de obra	\$ 0.45
Publicidad	\$ 0.21
Costos directos promedio	\$ 0.29
Total costos y gastos	\$ 2.15
Margen de utilidad promedio (35%)	\$ 0.75
<b>PVP</b>	<b>\$ 2.90</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 41 Costo menú almuerzo ejecutivo**

<b>Detalle</b>	<b>Valor USD</b>
Costos de materia prima	\$ 1.55
Logística interna y externa	\$ 0.10
Mano de obra	\$ 0.45
Publicidad	\$ 0.20
Costos directos promedio	\$ 0.29
Total costos y gastos	\$ 2.59
Margen de utilidad promedio (35%)	\$ 0.91
<b>PVP</b>	<b>\$ 3.50</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 42 Costo menú dieta para pacientes**

<b>Detalle</b>	<b>Valor USD</b>
Costos de materia prima	\$ 1.05
Logística interna y externa	\$ 0.10
Mano de obra	\$ 0.23
Publicidad	\$ 0.07
Costos directos promedio	\$ 0.10
Total costos y gastos	\$ 1.55
Margen de utilidad promedio (35%)	\$ 0.54
<b>PVP</b>	<b>\$ 2.09</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Con las tres propuestas de valor de Grupo Q – To se persigue un margen de utilidad de al menos un 35% del total de los costos y gastos de la elaboración de cada uno de los tres menús (almuerzo básico, almuerzo ejecutivo, dieta para pacientes de diálisis).

#### 4.2.5. Promoción

Las estrategias promocionales de Grupo Q – To persiguen lograr los objetivos de captura, fidelización de clientes potenciales, principalmente, pacientes de diálisis de las clínicas o casas de salud en Ibarra y sitios aledaños.

Figura 32 Estrategias de promoción y publicidad



Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.2.6. Persona

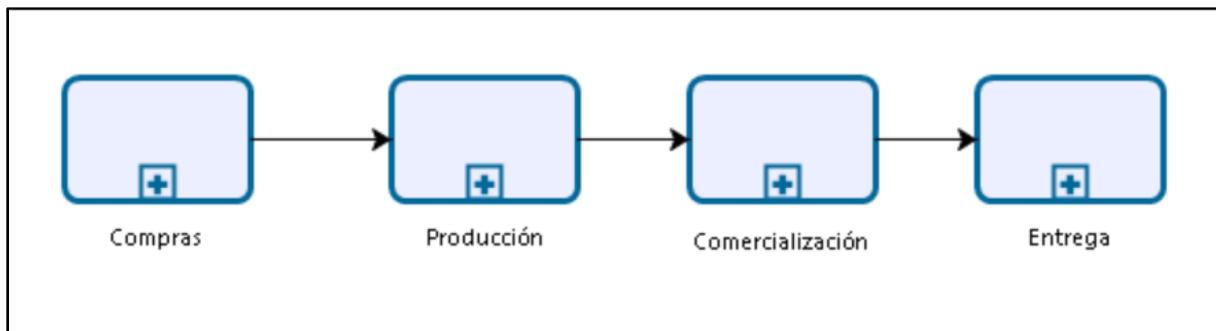
El personal destinado para la producción de A&B dispone con una apropiada dotación de uniformes completos para la manipulación adecuada de alimentos, dicho personal adicionalmente es calificado y entrenado en procesos de BPM, a continuación, se describen las competencias específicas que deben contar los ayudantes de cocina:

- Aplicación de normas de higiene y sanitización
- Procesos estándar para elaboración de platillos y menús
- Tiempos apropiados de cocción y preparación
- Manejo de cadena de frío
- Aplicación de normas NSF y HACCP

#### 4.2.7. Procesos

Los principales procesos que pretende abarcar la nueva unidad estratégica de negocio de Grupo Q – To, en la ciudad de Ibarra considera los siguientes procesos sustantivos o agregadores de valor:

Figura 33 Procesos agregadores de valor Grupo Q - To



Elaborado por: Paúl Santacruz

Es importante recalcar que, la descripción a detalle de estos procesos se encuentra disponibles en la sección de ingeniería del proyecto del presente capítulo.

#### 4.2.8. Recursos físicos

Los recursos físicos se encuentran determinados por los siguientes elementos:

- Espacio físico e infraestructura
- Recursos tecnológicos
- Talento humano
- Recursos financieros

#### 4.2.9. Presupuesto de marketing

Con los elementos de las P's de mercadotecnia se procede a estimar el presupuesto de marketing para los cinco años del proyecto, los valores propuestos corresponden a cifras de mercado, mediante observación y consultas en páginas de internet.

Tabla 43 Presupuesto de marketing Grupo Q - To

Detalle	Valor USD
<b>Fuerza de ventas</b>	
Otros gastos de ventas	\$ 800.00
<b>Total gasto de ventas</b>	<b>\$ 800.00</b>
<b>Publicidad</b>	
Publicidad exterior	\$ 250.00
Publicidad interior	\$ 150.00
Publicidad en internet	\$ 100.00
Otros gastos en publicidad	\$ 50.00
<b>Total inversión en publicidad</b>	<b>\$ 550.00</b>
<b>Relaciones públicas</b>	
Actividades en relaciones públicas	\$ 400.00
<b>Total inversión en relaciones públicas</b>	<b>\$ 400.00</b>
<b>Promoción de ventas</b>	
Almuerzos gratis	\$ 125.00
Artículos promocionales	\$ 100.00
Otras actividades promocionales	\$ 100.00
<b>Total inversión en promoción de ventas</b>	<b>\$ 325.00</b>
<b>Marketing directo</b>	
Mercadeo por medio de email	\$ 200.00
Correo directo	\$ 100.00
Redes sociales	\$ 100.00
Otros gastos de mercadeo directo	\$ 100.00
<b>Total inversión en marketing directo</b>	<b>\$ 500.00</b>
<b>Investigación de mercados</b>	
I + D en nuevos productos	\$ 500.00
I + D para publicidad	\$ 200.00
Otros gastos de investigación de mercados	\$ 100.00
<b>Total gastos de investigación</b>	<b>\$ 800.00</b>
<b>Inversión total en marketing</b>	<b>\$ 2,975.00</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

El total del presupuesto anual que se destina para actividades de marketing es de \$2,975.00.

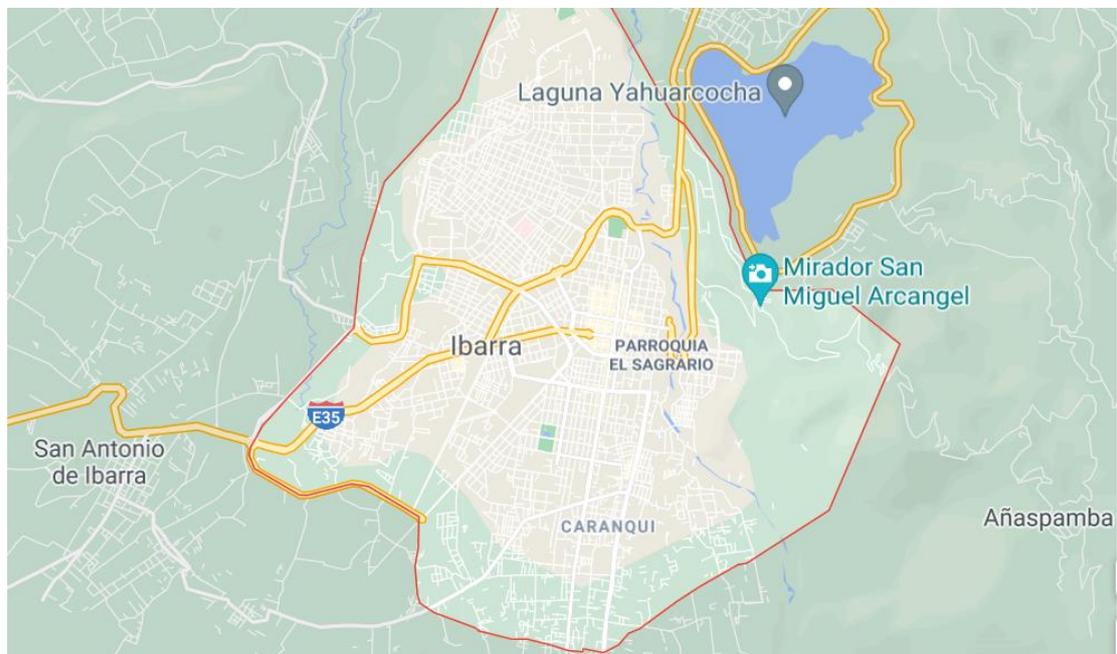
### 4.3. Plan de operaciones

#### 4.3.1. Localización óptima

##### 4.3.1.1. Macrolocalización

Para establecer la macrolocalización de la nueva unidad estratégica de negocios de Grupo Q – To, se busca instalar la planta o espacio físico para la producción, comercialización y distribución de la propuesta de valor en localidades cercanas a las clínicas de diálisis en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

**Figura 34 Macrolocalización del proyecto**



Fuente: (Google Maps, 2021)

##### 4.3.1.2. Microlocalización

Como método de localización óptima sistemática se utiliza a la herramienta de ubicación por centro de gravedad o centroide, este se basa en establecer un sistema de coordenadas entre dos o más lugares o sitios en los cuales se pretende instalar un negocio, posteriormente, se fijan valores a una variable comparativa, siendo esta el costo o precio de renta y, finalmente, se ubican las coordenadas en la figura de macrolocalización.

**Tabla 44 Coordenadas microlocalización**

Coordenadas		
	X	Y
San Antonio	0	150
Ibarra	90	250
Caranqui	50	100

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 45 Variables microlocalización**

Coordenadas			
	X	Y	Costo de renta
San Antonio	0	150	\$ 600.00
Ibarra	90	250	\$ 800.00
Caranqui	50	100	\$ 670.00

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Figura 35 Coordenadas localización óptima**

Elaborado por: Paúl Santacruz

Aplicando los criterios del método del centroide se establecen la siguiente tabla de variables y coordenadas:

**Tabla 46 Ingreso datos DS localización óptima**

	Weight/# trips	x-coord	y-coord
San Antonio	600	0	150
Ibarra	800	90	250
Caranqui	670	50	100

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 47 Solución DS Método de microlocalización

	Weight/# trips	x-coord	y-coord	X multiplied	Y multiplied
San Antonio	600.	0.	150.	0.	90,000.
Ibarra	800.	90.	250.	72,000.	200,000.
Caranqui	670.	50.	100.	33,500.	67,000.
Total	2,070.	140.	500.	105,500.	357,000.
Average		46.6667	166.6667		
Weighted Average				50.9662	172.4638
Median	1,035.			50.	150.

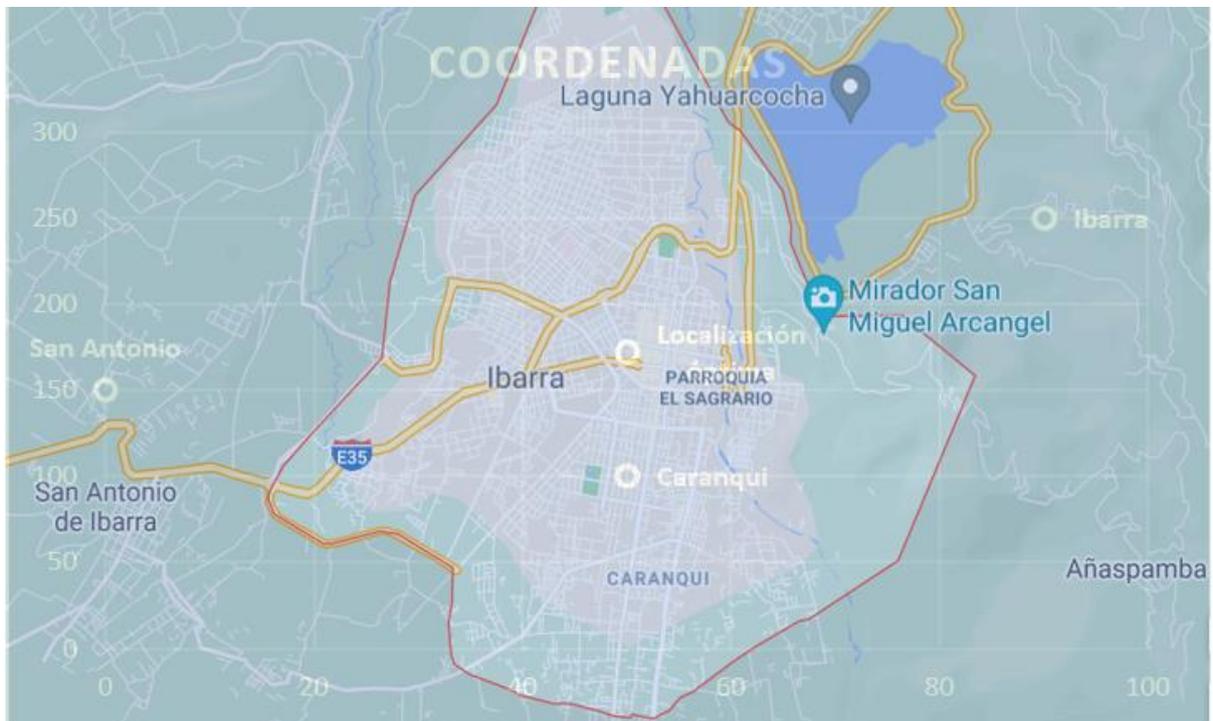
Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 48 Localización óptima del proyecto

Coordenadas			
	X	Y	Costo de renta
San Antonio	0	150	\$ 600.00
Ibarra	90	250	\$ 800.00
Caranqui	50	100	\$ 670.00
Localización óptima	50	172	

Elaborado por: Paúl Santacruz

Figura 36 Localización óptima del proyecto solución



Elaborado por: Paúl Santacruz

### 4.3.2. Tamaño del proyecto

Se estima que la demanda del proyecto es 80,000 pacientes por año, de estos el 20% satisfacen sus necesidades alimenticias desde sus hogares, lo que implica que, 16,000 es la oferta actual, aplicando los conceptos de demanda insatisfecha de demanda menos oferta, se tiene una demanda insatisfecha de 64,000 platos o menús de dieta para pacientes con problemas renales con un crecimiento del 1.03% correspondiente a la tasa del crecimiento poblacional para los próximos cinco años del proyecto.

**Tabla 49 Oferta, demanda y demanda insatisfecha del proyecto**

<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2022	80,000	16,000	64,000
2023	82,400	16,480	65,920
2024	84,872	16,974	67,898
2025	87,418	17,484	69,935

Elaborado por: Paúl Santacruz

Luego de estimar la demanda insatisfecha se describe la capacidad productiva actual que puede tener Grupo Q – To, para implantar una unidad de negocio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

**Tabla 50 Capacidad productiva Grupo Q - To**

Cantidad máxima	170	Comidas/día
Tiempo de cocción	12	Minutos/Plato
Horario laboral	8	H/Día
Días laborales	360	Días/Año
Tiempo de mantenimiento	208	Horas/Año
<b>% de cobertura de mercado</b>	<b>85%</b>	<b>Porcentaje</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

La cantidad de producción potencial se realiza para un total de 360 días, se obtiene que, anualmente se pueden producir y comercializar 61,200 comidas al año.

**Tabla 51 Cantidad de producción potencial**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Unidad</b>
Cantidad potencial	61,200	Comidas/Año

Elaborado por: Paúl Santacruz

No obstante, la producción real arroja un resultado de 53,040 comidas por año, esto considerando que la empresa únicamente trabaja de lunes a sábado, lo que reduce el número de días considerados como laborables. Con esta cifra se pueden realizar cálculos futuros al considerarla como tamaño del proyecto.

**Tabla 52 Cantidad de producción real**

Detalle	Valor	Unidad
Cantidad real	53,040	Comidas/Año

Elaborado por: Paúl Santacruz

### 4.3.3. Ingeniería del proyecto

#### 4.3.3.1. Objetivos estratégicos

- Incrementar la presencia de la marca en la ciudad de Ibarra periodo 2022 – 2025
- Mejorar los ingresos de la venta de platillos y menús dietéticos en un 20%
- Generar alianzas estratégicas con clínicas de diálisis para elaboración de productos co-creados

#### 4.3.4. Proceso productivo

El proceso productivo con el cual Grupo Q – To pretende ingresar al nuevo mercado en la ciudad de Ibarra dispone de las siguientes actividades, roles y responsables.

**Tabla 53 Descripción de actividades proceso productivo**

NO.	ACTIVIDAD		DESCRIPCIÓN	ROL / RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Receptar materias primas	1 min	Recibe materias primas seleccionadas, comprueba peso, calidad y cantidades para la elaboración de recetas. Se limpian las materias primas que se reciben.	Ayudante de cocina	N/A

2	Remojar hortalizas	1 min	Se pone a remojo las leguminosas, granos, verduras, calabacitas, zanahorias, papa, champiñones y legumbres. <u>Aquí se genera una demora o espera de 16 horas.</u> <u>Después de ello, se realizan dos actividades en paralelo:</u> Ir a la actividad 4. Ir a la actividad 5.	Ayudante de cocina	N/A
3	Preparar verduras	3 min	Se someten a cocción las verduras con hierbas aromáticas, hasta lograr punto de ebullición.	Ayudante de cocina	N/A
4	Cocinar frutas	3 min	Se someten a cocción las frutas, hasta lograr punto de ebullición.	Ayudante de cocina.	N/A
5	Cambiar de agua	1 min	Se cambia de agua a los productos cocinados y se los vuelve a someter en remojo. <u>Aquí se genera una demora o espera de 16 horas.</u>	Gerente General	N/A
6	Hacer mise en place	1 min	Se realizan actividades de mise en place. La primera es la planificación de los platillos y recetas. La segunda, ejecución y producción culinaria de acuerdo con cada receta	Ayudante de cocina	N/A

			estándar, evaluando el trabajo realizado. Posteriormente, se pasa al área de producción.		
7	Elaborar alimentos	4 min	Se realiza la producción de todas las recetas y menús planificados en el día a día. Se rectifican sabores y, finalmente, se sirven los platillos.	Ayudante de cocina	N/A
8	Empacar productos	1 min	Se empaican los productos conservando procesos de calidad. <u>Se conecta con el proceso de logística externa o entrega de alimentos.</u> <b><u>FIN DEL PROCESO</u></b>	Ayudante de cocina	N/A

Elaborado por: Paúl Santacruz

El proceso productivo de Grupo Q – To se encuentra comprendido por ocho actividades con un tiempo de ciclo de 12 minutos, es decir, por cada doce minutos transcurridos la empresa produce una comida (almuerzo, almuerzo dietético, etc.)

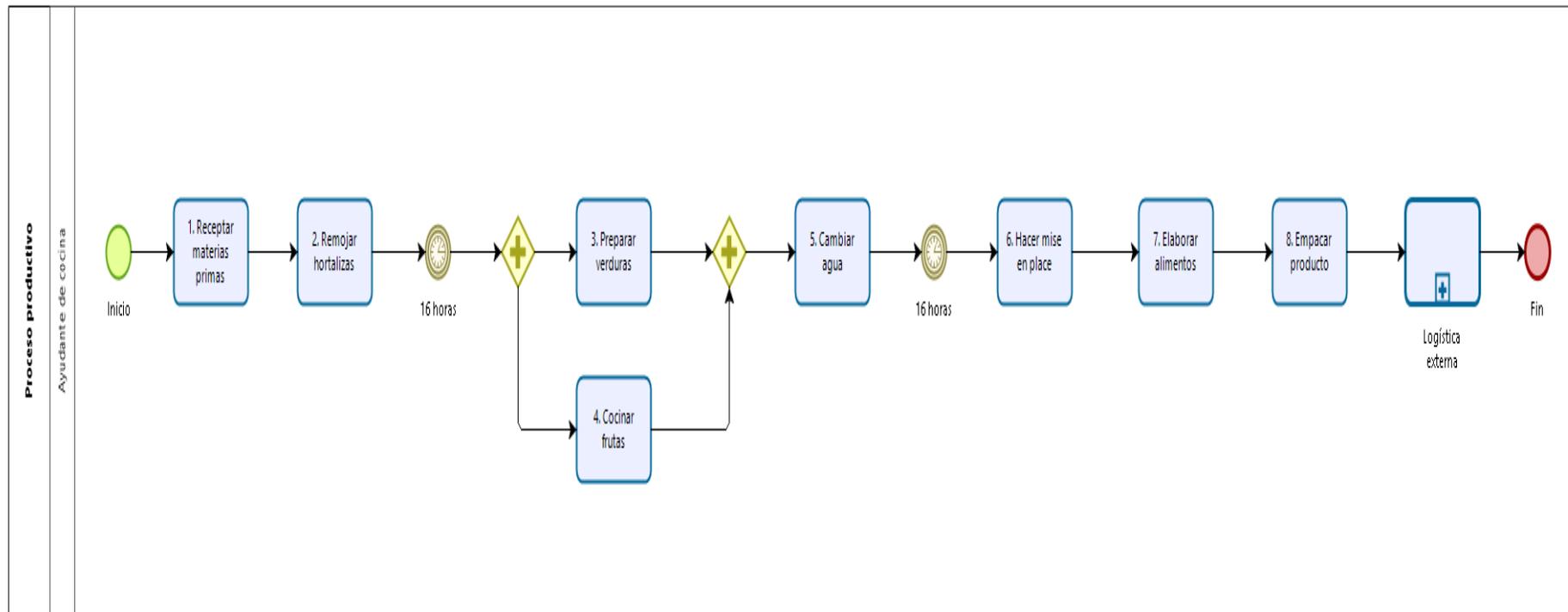
**Tabla 54 Cursograma analítico**

Cursograma Analítico								
Método actual:				Fecha: 26-07-2021				
Método propuesto:				Elaborado por: Paúl Santacruz				
Nombre del proceso: Proceso productivo	Orden de tareas	Precedencia Tareas	Actividad					Tiempo (min)
Detalles del método			➔	■	●	◐	▼	
Receptar materias primas	A				x			1
Remojar hortalizas	B	A					x	1
Preparar verduras	C	B			x			3
Cocinar frutas	D	B			x			3
Cambiar de agua	E	C - D					x	1
Hacer mise en place	F	E			x			1
Elaborar alimentos	G	F			x			4
Empacar productos	H	G			x			1
<b>TOTALES</b>								12

Elaborado por: Paúl Santacruz

El flujograma del proceso productivo presenta una estructura diseñada en el Modelador Bizagi, este es un aplicativo BPMN 2.0, o que cumple una notación de gestión por procesos en términos de calidad y satisfacción al cliente.

Figura 37 Flujograma proceso productivo



Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.4 Estudio financiero

El estudio financiero o análisis de factibilidad económica del proyecto dispone de los siguientes elementos:

- Inversiones y depreciación
- Capital de trabajo
- Estructura de financiamiento
- Costos y gastos
- Estructura de sueldos
- Proyección de ventas
- Estados financieros
- Evaluación financiera

##### 4.4.1. Inversiones

A continuación, se presenta el estimado de inversiones para adecuación de las instalaciones de Grupo Q – To en el espacio físico determinado como planta de producción en la ciudad de Ibarra.

**Tabla 55 Inversión en adecuaciones**

<b>Descripción</b>	<b>cantidad (m2)</b>	<b>costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Planta	50	\$50.00	\$2,500.00
Baños	5	\$75.00	\$375.00
Bodega de materiales	10	\$75.00	\$750.00
Cocina	40	\$30.00	\$1,200.00
Bodega de alimentos	20	\$30.00	\$600.00
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>\$260.00</b>	<b>\$5,425.00</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Después se estima los costos para la inversión en mobiliario o muebles de oficina del proyecto por un valor total de \$1,437.50.

**Tabla 56 Inversión en muebles de oficina**

<b>Descripción</b>	<b>cantidad</b>	<b>costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Sillas	5	\$53.50	\$267.50
Mesas redondas	1	\$300.00	\$300.00
Mesas cuadradas	2	\$285.00	\$570.00
Escritorios	2	\$150.00	\$300.00
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>\$788.50</b>	<b>\$1,437.50</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Así también, la inversión en equipos por \$5,640.00, cabe señalar que los valores descritos se construyen en base a estimaciones de precios de mercado con cada uno de los rubros y cuentas.

**Tabla 57 Inversión en equipos**

<b>Descripción</b>	<b>cantidad</b>	<b>costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Computador de escritorio	1	\$650.00	\$650.00
Menaje de cocina	1	\$1220.00	\$1220.00
Mesones acero quirúrgico	4	\$650.00	\$2,600.00
Robot de cocina	2	\$320.00	\$640.00
Smart TV	1	\$350.00	\$350.00
Teléfonos ip	2	\$60.00	\$120.00
Micrófonos inalámbricos	4	\$15.00	\$60.00
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>\$2,795.00</b>	<b>\$5,640.00</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Por último, la inversión en maquinaria es de \$20,000:

**Tabla 58 Inversión en maquinaria**

<b>Descripción</b>	<b>cantidad</b>	<b>costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Cocina industrial	1	\$3,000.00	\$3,000.00
Camioneta pick up	1	\$13,400.00	\$13,400.00
Frigoríficos	2	\$3,200.00	\$3,200.00
Lavavajillas	1	\$400.00	\$400.00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>\$20,000.00</b>	<b>\$20,000.00</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 59 Inversiones totales**

<b>Tipo de Cuenta</b>	<b>Precio Unitario</b>
Adecuaciones	\$5,425.00
Muebles de Oficina	\$1,437.50
Maquinaria	\$20,000.00
Equipos	\$5,640.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$32,502.50</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.4.2. Capital de trabajo

El primer elemento por considerar del capital de trabajo es el costo total de materias primas directas, se cree que el costo por cada comida que se prepara en la empresa se tiene un precio de \$1.13 en promedio, teniendo en consideración a las tres ofertas de valor actual de Grupo Q – To.

**Tabla 60 Costos materiales directos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio Anual</b>
Materia prima	53,040	\$1.13	\$59,935.20
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.13</b>	<b>\$59,935.20</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

El costo de mano de obra lo conforman 2 operarios o ayudantes de cocina con un sueldo base de \$400 mensuales.

**Tabla 61 Costos mano de obra directa**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio Anual</b>
Ayudantes de cocina	2	\$400.00	\$9,600.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$400</b>	<b>\$9,600.00</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Anualmente, se cree que, los costos de materiales indirectos del proyecto son de \$4,508.40.

**Tabla 62 Costos materiales indirectos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio Anual</b>
Servilletas	53,040	\$0.01	\$265.20
Empaques	53,040	\$0.03	\$1,591.20
Fundas	53,040	\$0.02	\$1,060.80
Etiquetas	53,040	\$0.03	\$1,591.20
<b>TOTAL</b>		<b>\$0.09</b>	<b>\$4,508.40</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Finalmente, para el cálculo de capital de trabajo se suman los totales de materiales directos e indirectos y costos de materia prima, obteniendo un capital de trabajo de \$74,043.60.

**Tabla 63 Total Capital de trabajo**

<b>Descripción</b>	<b>Precio total</b>
Materiales directos	\$ 59,935.20
Mano de obra directa	\$ 9,600.00
Materiales indirectos	\$ 4,508.40
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>\$ 74,043.60</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**4.4.3. Plan de inversión**

El plan de inversión lo componen las cuentas de adecuaciones, muebles de oficina, maquinaria y equipos con un total de inversión de activos fijos por \$32,502.50.

**Tabla 64 Inversión en activos fijos**

<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>VALOR</b>
Adecuaciones	\$ 5,425.00
Muebles de Oficina	\$ 1,437.50
Maquinaria	\$ 20,000.00
Equipos	\$ 5,640.00
<b>INVERSIÓN ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 32,502.50</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Para el cálculo del capital de trabajo o la sumatoria total de materiales directos e indirectos y costo de mano de obra se obtuvo un total de \$74,043.60.

**Tabla 65 Inversión en capital de trabajo**

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>VALOR</b>
Materiales directos	\$ 59,935.20
Mano de obra directa	\$ 9,600.00
Materiales indirectos	\$ 4,508.40
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 74,043.60</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Una vez se definen los valores de activos fijos y capital de trabajo se construye la inversión total del proyecto por \$106,546.10.

**Tabla 66 Inversión inicial total**

<b>Inversión Inicial</b>	<b>VALOR</b>
Activo Fijo	\$32,502.50
Capital de Trabajo	\$74,043.60
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$106,546.10</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.4.4. Depreciación

Las depreciaciones de activos consideran la vida útil que considera el Servicio de Rentas Internas SRI para la provisión de un rubro como parte de reposición de activos.

**Tabla 67 Depreciación de activos fijos**

Activo fijo	Costo	Depreciación	Total anual
Adecuaciones	\$5,425.00	20	\$ 271.25
Muebles de Oficina	\$1,437.50	6	\$ 239.58
Maquinaria	\$20,000.00	10	\$ 2,000.00
Equipos	\$5,640.00	3	\$ 1,880.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$32,502.50</b>		<b>\$ 4,390.83</b>
			<b>\$ 2,510.83</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 68 Depreciación acumulada**

2022	2023	2024	2025	2026
\$(4,390.83)	\$(8,781.67)	\$(13,172.50)	\$(15,683.33)	\$(18,194.17)

Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.4.5. Plan de financiamiento

La estructura de financiamiento del proyecto tiene dos componentes, el primero el capital propio, este a criterio de la gerencia se plantea un aporte de \$40,000 lo que corresponde a un 37.54% del total de la inversión inicial y el restante, 62.46% se piensa cubrir mediante financiamiento de largo plazo (5 años), periodos de pago 60 meses y a una tasa del 7% anual.

**Tabla 69 Plan de financiamiento**

Inversión Inicial	\$106,546.10	<b>Porcentaje</b>
(-) Capital Propio	\$40,000.00	37.54%
Valor por financiar	<b>\$66,546.10</b>	62.46%
Tasa	7%	
Plazos	60	Meses
Pago	\$1,317.69	Mensual

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 70 Tabla de amortización préstamo

Periodo	Pago	Interés	Capital	Saldo
0				\$66,546.10
1	\$1,317.69	\$388.19	\$929.51	\$65,616.59
2	\$1,317.69	\$382.76	\$934.93	\$64,681.66
3	\$1,317.69	\$377.31	\$940.38	\$63,741.28
4	\$1,317.69	\$371.82	\$945.87	\$62,795.41
5	\$1,317.69	\$366.31	\$951.39	\$61,844.03
6	\$1,317.69	\$360.76	\$956.94	\$60,887.09
7	\$1,317.69	\$355.17	\$962.52	\$59,924.57
8	\$1,317.69	\$349.56	\$968.13	\$58,956.44
9	\$1,317.69	\$343.91	\$973.78	\$57,982.66
10	\$1,317.69	\$338.23	\$979.46	\$57,003.20
11	\$1,317.69	\$332.52	\$985.17	\$56,018.03
12	\$1,317.69	\$326.77	\$990.92	\$55,027.11
13	\$1,317.69	\$320.99	\$996.70	\$54,030.40
14	\$1,317.69	\$315.18	\$1,002.52	\$53,027.89
15	\$1,317.69	\$309.33	\$1,008.36	\$52,019.53
16	\$1,317.69	\$303.45	\$1,014.25	\$51,005.28
17	\$1,317.69	\$297.53	\$1,020.16	\$49,985.12
18	\$1,317.69	\$291.58	\$1,026.11	\$48,959.01
19	\$1,317.69	\$285.59	\$1,032.10	\$47,926.91
20	\$1,317.69	\$279.57	\$1,038.12	\$46,888.79
21	\$1,317.69	\$273.52	\$1,044.17	\$45,844.61
22	\$1,317.69	\$267.43	\$1,050.27	\$44,794.35
23	\$1,317.69	\$261.30	\$1,056.39	\$43,737.96
24	\$1,317.69	\$255.14	\$1,062.55	\$42,675.40
25	\$1,317.69	\$248.94	\$1,068.75	\$41,606.65
26	\$1,317.69	\$242.71	\$1,074.99	\$40,531.66
27	\$1,317.69	\$236.43	\$1,081.26	\$39,450.40
28	\$1,317.69	\$230.13	\$1,087.57	\$38,362.84
29	\$1,317.69	\$223.78	\$1,093.91	\$37,268.93
30	\$1,317.69	\$217.40	\$1,100.29	\$36,168.64
31	\$1,317.69	\$210.98	\$1,106.71	\$35,061.93
32	\$1,317.69	\$204.53	\$1,113.16	\$33,948.77
33	\$1,317.69	\$198.03	\$1,119.66	\$32,829.11
34	\$1,317.69	\$191.50	\$1,126.19	\$31,702.92
35	\$1,317.69	\$184.93	\$1,132.76	\$30,570.16
36	\$1,317.69	\$178.33	\$1,139.37	\$29,430.79
37	\$1,317.69	\$171.68	\$1,146.01	\$28,284.78
38	\$1,317.69	\$164.99	\$1,152.70	\$27,132.08
39	\$1,317.69	\$158.27	\$1,159.42	\$25,972.66
40	\$1,317.69	\$151.51	\$1,166.19	\$24,806.48
41	\$1,317.69	\$144.70	\$1,172.99	\$23,633.49
42	\$1,317.69	\$137.86	\$1,179.83	\$22,453.66
43	\$1,317.69	\$130.98	\$1,186.71	\$21,266.94
44	\$1,317.69	\$124.06	\$1,193.64	\$20,073.31
45	\$1,317.69	\$117.09	\$1,200.60	\$18,872.71
46	\$1,317.69	\$110.09	\$1,207.60	\$17,665.11
47	\$1,317.69	\$103.05	\$1,214.65	\$16,450.46
48	\$1,317.69	\$95.96	\$1,221.73	\$15,228.73
49	\$1,317.69	\$88.83	\$1,228.86	\$13,999.87
50	\$1,317.69	\$81.67	\$1,236.03	\$12,763.85
51	\$1,317.69	\$74.46	\$1,243.24	\$11,520.61
52	\$1,317.69	\$67.20	\$1,250.49	\$10,270.12
53	\$1,317.69	\$59.91	\$1,257.78	\$9,012.34
54	\$1,317.69	\$52.57	\$1,265.12	\$7,747.22
55	\$1,317.69	\$45.19	\$1,272.50	\$6,474.72
56	\$1,317.69	\$37.77	\$1,279.92	\$5,194.79
57	\$1,317.69	\$30.30	\$1,287.39	\$3,907.40
58	\$1,317.69	\$22.79	\$1,294.90	\$2,612.50
59	\$1,317.69	\$15.24	\$1,302.45	\$1,310.05
60	\$1,317.69	\$7.64	\$1,310.05	\$0.00

Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.4.6. Costos operativos

**Tabla 71 Costos operativos anuales**

<b>Descripción</b>	<b>Costo Anual</b>
Materiales directos	\$59,935.20
Mano de obra directa	\$9,600.00
Materiales indirectos	\$4,508.40
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$74,043.60</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 72 Costos operativos proyectados**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Operativos	\$74,043.60	\$76,375.97	\$78,835.28	\$81,358.01	\$83,937.06
<b>TOTAL</b>	<b>\$74,043.60</b>	<b>\$76,375.97</b>	<b>\$78,835.28</b>	<b>\$81,358.01</b>	<b>\$83,937.06</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.4.7. Gastos y sueldos

El gasto administrativo se representa mediante el sueldo del Jefe de producción como gestión administrativa y de ventas en la nueva unidad estratégica de negocio de Grupo Q – To (Ibarra).

**Tabla 73 Gasto administrativo anual**

<b>Detalle</b>	<b>Total mensual</b>	<b>Total anual</b>
Jefe de Producción	\$800.00	\$9,600.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$800.00</b>	<b>\$9,600.00</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 74 Gastos administrativos proyectados**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Jefe de Producción	\$9,600.00	\$9,902.40	\$10,221.26	\$10,548.34	\$10,882.72
<b>TOTAL</b>	<b>\$9,600.00</b>	<b>\$9,902.40</b>	<b>\$10,221.26</b>	<b>\$10,548.34</b>	<b>\$10,882.72</b>
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>\$18,944.00</b>	<b>\$20,838.40</b>	<b>\$22,922.24</b>	<b>\$25,214.46</b>	<b>\$27,735.91</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 75 Sueldos y beneficios de ley**

Nómina	Sueldo mensual	Cantidad de empleados	13er Sueldo	14to Sueldo	Aporte Patronal 13.15%	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total por empleado	Total del personal
Jefe de producción	\$800.00	1	\$66.67	\$32.30	\$97.20	\$0.00	\$33.33	\$1,029.50	\$1,029.50
<b>Total Personal Administrativo</b>	<b>\$800.00</b>	<b>1</b>	<b>\$66.67</b>	<b>\$32.30</b>	<b>\$97.20</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$33.33</b>	<b>\$1,029.50</b>	<b>\$1,029.50</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 76 Sueldos con beneficios proyectados**

<b>Proyección Sueldos Anual Administrativos</b>				
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
\$12,354.00	\$12,743.15	\$13,153.48	\$13,574.39	\$14,004.70

Elaborado por: Paúl Santacruz

**4.4.8. Proyección de ventas**

Para poder calcular la proyección de ingresos o ventas se parte del criterio de que, al tener tres propuestas de valor con una demanda similar, se trabaja con un precio promedio de venta al público, este precio es de \$2.83, cuyo costo de producción promedio es de \$1,13 y, la cantidad de platos a producir en el año es 53,040 con un incremento plurianual del 20 % (descrito en los objetivos estratégicos del estudio técnico); el crecimiento del precio y el costo de venta es de un 4.5%, tomado de la suma de la tasa de crecimiento poblacional y el crecimiento de la industria.

**Tabla 77 Ingresos proyectados**

<b>Determinación precio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos de producción	\$74,043.60	\$76,375.97	\$78,835.28	\$81,358.01	\$83,937.06
Gastos	\$30,698.00	\$33,767.80	\$37,144.58	\$40,859.04	\$44,944.94
<b>Total</b>	<b>\$104,741.60</b>	<b>\$110,143.77</b>	<b>\$115,979.86</b>	<b>\$122,217.05</b>	<b>\$128,882.00</b>
Producto terminado	53040	63648	76378	91653	109984
Costo Unitario	\$1.13	\$1.18	\$1.23	\$1.29	\$1.35
Margen de utilidad	60%	60%	60%	60%	60%
Precio de venta	\$2.83	\$2.96	\$3.09	\$3.23	\$3.37
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$150,103.20</b>	<b>\$188,229.41</b>	<b>\$236,039.68</b>	<b>\$295,993.76</b>	<b>\$371,176.18</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

## 4.4.9. Estados financieros

Tabla 78 Estado de situación financiera

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja/ Bancos	\$74,043.60	\$91,232.59	\$131,231.16	\$200,320.50	\$305,837.18	\$458,434.98
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$74,043.60</b>	<b>\$91,232.59</b>	<b>\$131,231.16</b>	<b>\$200,320.50</b>	<b>\$305,837.18</b>	<b>\$458,434.98</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Adecuaciones	\$5,425.00	\$5,425.00	\$5,425.00	\$5,425.00	\$5,425.00	\$5,425.00
Muebles de Oficina	\$1,437.50	\$1,437.50	\$1,437.50	\$1,437.50	\$1,437.50	\$1,437.50
Maquinaria	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00
Equipos	\$5,640.00	\$5,640.00	\$5,640.00	\$5,640.00	\$5,640.00	\$5,640.00
Depreciación Acumulada	\$0.00	-\$4,390.83	-\$8,781.67	-\$13,172.50	-\$15,683.33	-\$18,194.17
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$32,502.50</b>	<b>\$28,111.67</b>	<b>\$23,720.83</b>	<b>\$19,330.00</b>	<b>\$16,819.17</b>	<b>\$14,308.33</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$106,546.10</b>	<b>\$119,344.26</b>	<b>\$154,951.99</b>	<b>\$219,650.50</b>	<b>\$322,656.34</b>	<b>\$472,743.31</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
préstamo bancario C/P	\$11,518.99	\$12,351.70	\$13,244.61	\$14,202.06	\$15,228.73	\$0.00
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$11,518.99</b>	<b>\$12,351.70</b>	<b>\$13,244.61</b>	<b>\$14,202.06</b>	<b>\$15,228.73</b>	<b>\$0.00</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
préstamo Bancario L/P	\$55,027.11	\$42,675.40	\$29,430.79	\$15,228.73	\$0.00	\$0.00
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$55,027.11</b>	<b>\$42,675.40</b>	<b>\$29,430.79</b>	<b>\$15,228.73</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$66,546.10</b>	<b>\$55,027.11</b>	<b>\$42,675.40</b>	<b>\$29,430.79</b>	<b>\$15,228.73</b>	<b>\$0.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00
Utilidad del Ejercicio	\$0.00	\$24,317.15	\$47,959.44	\$77,943.12	\$117,207.90	\$165,315.70
Utilidades Retenidas	\$0.00	\$0.00	\$24,317.15	\$72,276.59	\$150,219.71	\$267,427.61
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$40,000.00</b>	<b>\$64,317.15</b>	<b>\$112,276.59</b>	<b>\$190,219.71</b>	<b>\$307,427.61</b>	<b>\$472,743.31</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$106,546.10</b>	<b>\$119,344.26</b>	<b>\$154,951.99</b>	<b>\$219,650.50</b>	<b>\$322,656.34</b>	<b>\$472,743.31</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 79 Estado de Resultados Integral

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>					
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$150,103.20</b>	<b>\$188,229.41</b>	<b>\$236,039.68</b>	<b>\$295,993.76</b>	<b>\$371,176.18</b>
Costos de producción	\$74,043.60	\$76,375.97	\$78,835.28	\$81,358.01	\$83,937.06
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$76,059.60</b>	<b>\$111,853.44</b>	<b>\$157,204.40</b>	<b>\$214,635.75</b>	<b>\$287,239.12</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$12,354.00</b>	<b>\$12,743.15</b>	<b>\$13,153.48</b>	<b>\$13,574.39</b>	<b>\$14,004.70</b>
Jefe de producción	\$12,354.00	\$12,743.15	\$13,153.48	\$13,574.39	\$14,004.70
<b>Gastos De Ventas</b>	<b>\$18,344.00</b>	<b>\$18,921.84</b>	<b>\$19,531.12</b>	<b>\$20,156.11</b>	<b>\$20,795.06</b>
Luz	\$840.00	\$866.46	\$894.36	\$922.98	\$952.24
Agua	\$420.00	\$433.23	\$447.18	\$461.49	\$476.12
Teléfono	\$420.00	\$433.23	\$447.18	\$461.49	\$476.12
Internet	\$264.00	\$272.32	\$281.08	\$290.08	\$299.27
Limpieza	\$1,800.00	\$1,856.70	\$1,916.49	\$1,977.81	\$2,040.51
Publicidad	\$4,200.00	\$4,332.30	\$4,471.80	\$4,614.90	\$4,761.19
Transporte	\$800.00	\$825.20	\$851.77	\$879.03	\$906.89
Arriendo	\$9,600.00	\$9,902.40	\$10,221.26	\$10,548.34	\$10,882.72
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$4,293.32</b>	<b>\$3,460.61</b>	<b>\$2,567.70</b>	<b>\$1,610.25</b>	<b>\$583.58</b>
Interés del préstamo	\$4,293.32	\$3,460.61	\$2,567.70	\$1,610.25	\$583.58
<b>Otros Gastos</b>	<b>\$4,390.83</b>	<b>\$4,390.83</b>	<b>\$4,390.83</b>	<b>\$2,510.83</b>	<b>\$2,510.83</b>
Depreciación	\$4,390.83	\$4,390.83	\$4,390.83	\$2,510.83	\$2,510.83
<b>Total Gastos</b>	<b>\$39,382.15</b>	<b>\$39,516.43</b>	<b>\$39,643.13</b>	<b>\$37,851.59</b>	<b>\$37,894.18</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$36,677.45</b>	<b>\$72,337.01</b>	<b>\$117,561.27</b>	<b>\$176,784.17</b>	<b>\$249,344.94</b>
Participación de trabajadores (15%)	\$5,501.62	\$10,850.55	\$17,634.19	\$26,517.63	\$37,401.74
Impuesto a la Renta (22%)	\$6,858.68	\$13,527.02	\$21,983.96	\$33,058.64	\$46,627.50
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$24,317.15</b>	<b>\$47,959.44</b>	<b>\$77,943.12</b>	<b>\$117,207.90</b>	<b>\$165,315.70</b>
<b>UTILIDAD NETA ACUMULADA</b>	<b>\$24,317.15</b>	<b>\$72,276.59</b>	<b>\$150,219.71</b>	<b>\$267,427.61</b>	<b>\$432,743.31</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

Tabla 80 Flujo de efectivo

PERIODOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$0.00	\$150,103.20	\$188,229.41	\$236,039.68	\$295,993.76	\$371,176.18
Costo de producción	\$0.00	\$74,043.60	\$76,375.97	\$78,835.28	\$81,358.01	\$83,937.06
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>\$12,354.00</b>	<b>\$12,743.15</b>	<b>\$13,153.48</b>	<b>\$13,574.39</b>	<b>\$14,004.70</b>
Jefe de producción		\$12,354.00	\$12,743.15	\$13,153.48	\$13,574.39	\$14,004.70
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>\$18,344.00</b>	<b>\$18,921.84</b>	<b>\$19,531.12</b>	<b>\$20,156.11</b>	<b>\$20,795.06</b>
Luz	\$840.00	\$840.00	\$866.46	\$894.36	\$922.98	\$952.24
Agua	\$420.00	\$420.00	\$433.23	\$447.18	\$461.49	\$476.12
Teléfono	\$420.00	\$420.00	\$433.23	\$447.18	\$461.49	\$476.12
Internet	\$264.00	\$264.00	\$272.32	\$281.08	\$290.08	\$299.27
Limpieza	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,856.70	\$1,916.49	\$1,977.81	\$2,040.51
Publicidad	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,332.30	\$4,471.80	\$4,614.90	\$4,761.19
Transporte	\$800.00	\$800.00	\$825.20	\$851.77	\$879.03	\$906.89
Arriendo	\$9,600.00	\$9,600.00	\$9,902.40	\$10,221.26	\$10,548.34	\$10,882.72
<b>Gastos Financieros</b>						
Interés del préstamo	\$0.00	\$4,293.32	\$3,460.61	\$2,567.70	\$1,610.25	\$583.58
<b>Otros Gastos</b>						
Depreciación	\$0.00	\$4,390.83	\$4,390.83	\$4,390.83	\$2,510.83	\$2,510.83
<b>Flujo antes de participación</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$36,677.45</b>	<b>\$72,337.01</b>	<b>\$117,561.27</b>	<b>\$176,784.17</b>	<b>\$249,344.94</b>
Participación de trabajadores		\$5,501.62	\$10,850.55	\$17,634.19	\$26,517.63	\$37,401.74
<b>Flujo antes de impuesto</b>		<b>\$31,175.83</b>	<b>\$61,486.46</b>	<b>\$99,927.08</b>	<b>\$150,266.54</b>	<b>\$211,943.20</b>
Impuesto a la renta		\$6,858.68	\$13,527.02	\$21,983.96	\$33,058.64	\$46,627.50
<b>Flujo después de impuesto</b>	<b>-\$18,344.00</b>	<b>\$24,317.15</b>	<b>\$47,959.44</b>	<b>\$77,943.12</b>	<b>\$117,207.90</b>	<b>\$165,315.70</b>
(+) Depreciaciones		\$4,390.83	\$4,390.83	\$4,390.83	\$2,510.83	\$2,510.83
(-) Pago de Capital préstamo		-\$11,518.99	-\$12,351.70	-\$13,244.61	-\$14,202.06	-\$15,228.73
Capital de trabajo	-\$74,043.60	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Activos Fijos en inversión	-\$32,502.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	<b>-\$124,890.10</b>	<b>\$17,188.99</b>	<b>\$39,998.57</b>	<b>\$69,089.35</b>	<b>\$105,516.67</b>	<b>\$152,597.80</b>
<b>DEPRE. ACUMULADA</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4,390.83</b>	<b>\$ 4,390.83</b>	<b>\$ 4,390.83</b>	<b>\$ 2,510.83</b>	<b>\$ 2,510.83</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

#### 4.4.10. Evaluación financiera

El periodo de recuperación o payback del proyecto es a partir del año uno de su ejecución, la tasa de descuento o Tmar es de 6.25%, la TIR 15.15% y, un valor presente neto o VAN de \$119,159.33.

**Tabla 81 Evaluación financiera del proyecto**

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja Neto		\$17,188.99	\$39,998.57	\$69,089.35	\$105,516.67	\$152,597.80
Inversión Fija Inversión	<b>-\$32,502.50</b>					
Corriente	<b>-\$74,043.60</b>					
Resultado	<b>-\$106,546.10</b>	\$17,188.99	\$39,998.57	\$69,089.35	\$105,516.67	\$152,597.80
<b>PAYBACK</b>	<b>-\$106,546.10</b>	<b>\$89,357.11</b>	<b>\$49,358.54</b>	<b>\$19,730.80</b>	<b>\$125,247.48</b>	<b>\$277,845.28</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 82 Tasa de descuento**

FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	PONDERACION
CAPITAL PROPIO	\$40,000.00	37.54%	0.00%	0.00%
PRESTAMO	\$66,546.10	62.46%	10%	10.00%
	<b>TMAR</b>			<b>6.25%</b>

Elaborado por: Paúl Santacruz

**Tabla 83 Van y Tir**

TIR Y VAN	
TIR	15.15%
VAN	\$119,159.33

Elaborado por: Paúl Santacruz

Con estos resultados de la evaluación financiera se puede establecer que es financieramente viable la implementación de una nueva unidad estratégica de negocio de Grupo Q – To en la ciudad de Ibarra con un periodo de ejecución por cinco años.

## Conclusiones

- El correcto manejo de la nutrición debería ser una de las fortalezas de este sector, por tratarse de un sistema de salud que basa gran parte de su tratamiento en las dietas para mejorar la calidad de vida de sus pacientes, más por el contrario, es uno de sus puntos más críticos, ya que el no contar con empresas que se especialicen en la elaboración de este tipo de dietas y menús a un costo adecuado; les ha obligado a ponerse en manos de pequeños negocios y personas sin experiencia que no cumplen todos los requerimientos y procedimientos en la producción de alimentos que los enfermos con insuficiencia renal crónica necesitan para mantenerse estables en su salud.
- El bajo costo que las clínicas especializadas en diálisis están dispuestas a pagar por este tipo de producto ha ocasionado la falta de interés por parte de las empresas de catering o microempresas para prestar este tipo de servicio. Sin embargo, un correcto estudio ha llevado a Grupo Q-TO resolver este escenario, ya que el servicio que ofrece la empresa se vende a gran escala, con un mercado cautivo y si se aplica de manera correcta la cadena valor, poniendo un énfasis especial en el área de compras y un adecuado proceso productivo con optimización de tiempos y materia prima, los réditos podrían resultar muy atractivos.
- El análisis del contexto externo y la situación actual de la empresa Grupo Q – To reflejan que a pesar de las situaciones complejas que se presentan post pandemia es posible la generación de una nueva unidad de negocios en la ciudad de Ibarra.
- Se ha logrado establecer estrategias de mercadotecnia para posicionar de una mejor manera la marca, fijación de criterios de ingeniería de proyectos y procesos de productos para el proyecto, con una delimitación espacial y temporal para cinco años.
- Se obtuvo una viabilidad financiera de proyecto con un periodo de *Payback* desde el año uno de ejecución del proyecto, un VAN \$119,159.33 y TIR 15.15%. Todo esto si

se alcanza un volumen de ventas estimado de 53,040 anual, con un precio promedio de \$2.83 por cada comida completa, y con un crecimiento plurianual de un 4.5%.

- Con estos antecedentes, se considera que existe un alto grado de atractivo para la implementación de una nueva línea de negocio para Grupo Q – To con la apertura de una planta de procesamiento de alimentos y bebidas para la ciudad de Ibarra, todo esto únicamente manteniendo tres propuestas de valor: almuerzos, almuerzos ejecutivos y dietas para pacientes de diálisis.
- Dentro de los procesos internos es importante indicar que se realiza un constante control de calidad, que forma parte de sus actividades rutinarias esto ha ocasionado que se evidencie su ventaja competitiva en este aspecto, así también, es importante recalcar que Grupo Q – To viene realizando iniciativas de *networking* mediante alianzas estratégicas tanto con proveedores, como con clientes, lo que conlleva a un control de procesos hacia atrás y hacia adelante lo que refleja un vinculación entre la dirección de la organización y sus *stakeholders*, lo que mejorarían considerablemente las condiciones de ingreso a un nuevo mercado meta u objetivo.

### Recomendaciones

- Implementar una nueva línea de negocios e incremento de demanda de la propuesta de valor, con una nueva localización geográfica en la ciudad de Ibarra, aplicando los resultados técnicos del presente estudio.
- Establecer una nueva planta de producción de la empresa Grupo Q – To, en la ciudad satélite de Ibarra, ya que los estudios nos indican que existe una alta rentabilidad y baja competencia.
- Evaluar constantemente la evolución de la industria de A&B, mediante la generación de estrategias de desarrollo de mercado, de productos e investigación y desarrollo en nuevos proyectos.
- Trabajar bajo criterios de calidad y satisfacción del cliente que se midan trimestralmente con la finalidad de que la empresa sea reconocida en su nueva ubicación, posicionando de mejor manera la marca y que en el día a día se puedan mejorar sus procesos internos y el producto final.
- Estudiar el crecimiento financiero, que, si bien es cierto, proyecta un incremento anual bajo del 3% de las ventas, debido a que solo se pudo tomar la proyección en base a la tasa de crecimiento de la población y no el crecimiento de la población de enfermos renales a nivel sectorial o nacional. Además, se pueden establecer objetivos estratégicos y de ventas más ambiciosos que permitan un mayor crecimiento y desarrollo de la empresa que incluya la alimentación al personal que trabaja en dichas casas de salud o público en general, sin olvidar a la tendencia de mercado y comportamiento competitivo.
- Implantar por parte de la gerencia de Grupo Q – To herramientas de maximización y minimización para optimizar el manejo de recursos en términos de producción, tecnología, recursos financieros, así también, la construcción de escenarios por medio

de prospectiva estratégica para anticiparse a problemáticas futuras que pueda enfrentar el proyecto más allá de los cinco años de ejecución que plantea el presente documento.

## Referencias bibliográficas

- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de investigación*. Ciudad de México: Patria.
- Country Watch. (2021). *Ecuador Country Review*. Recuperado el 16 de Julio de 2021, de <http://0-eds.b.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=f3d452ec-a21a-4182-a483-7c63f5a26ef1%40sessionmgr103>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Ecuador, Viceministerio de Atención Integral en Salud Subsecretaría de Provisión de Servicios de Salud Dirección Nacional de Centros Especializados. (2015). *Programa Nacional de Salud Renal*. Recuperado el 1 de Julio de 2021, de [https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/sigobito/tareas\\_seguimiento/1469/Presentaci%C3%B3n%20Di%C3%A1lisis%20Criterios%20de%20Priorizaci%C3%B3n%20y%20Planificaci%C3%B3n.pdf](https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/sigobito/tareas_seguimiento/1469/Presentaci%C3%B3n%20Di%C3%A1lisis%20Criterios%20de%20Priorizaci%C3%B3n%20y%20Planificaci%C3%B3n.pdf)
- Google Maps. (2021). *Ibarra*. Recuperado el 19 de Julio de 2021, de <https://www.google.com.ec/maps/place/Ibarra/@0.3516962,-78.170165,12.8z/data=!4m5!3m4!1s0x8e2a3ca1785b375d:0x85703f133e056adb!8m2!3d0.3471469!4d-78.1323648>
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México D.F: Mc Graw Hill.
- IHS Markit. (2021). *Country / Territory Report - Ecuador*.
- Luna González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. CDMX: Grupo Editorial Patria.
- Mayo Clinic. (s.f.). *Insuficiencia renal aguda*. Recuperado el 21 de Julio de 2021, de <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/kidney-failure/symptoms-causes/syc-20369048>

Minchala Rojas, D. X. (2013). *Implementación del Servicio de Catering al Restaurante los Pit's*. (U. d. Américas, Ed.) Recuperado el 12 de Julio de 2021, de

<http://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/3674/1/UDLA-EC-TTAB-2013-01%28S%29.pdf>

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA. (2015). *MINISTERIO DE SALUD PUBLICA*.

Obtenido de

[https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/sigobito/tareas\\_seguimiento/1469/Presentaci%C3%B3n%20Di%C3%A1lisis%20Criterios%20de%20Priorizaci%C3%B3n%20y%20Planificaci%C3%B3n.pdf](https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/sigobito/tareas_seguimiento/1469/Presentaci%C3%B3n%20Di%C3%A1lisis%20Criterios%20de%20Priorizaci%C3%B3n%20y%20Planificaci%C3%B3n.pdf)

Ministerio de Salud Pública. (2018). *Prevención, diagnóstico y tratamiento de le enfermedad renal crónica*. Recuperado el 1 de Julio de 2021, de Guía Práctica Clínica:

[https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/guia\\_prevenion\\_diagnostico\\_tratamiento\\_enfermedad\\_renal\\_cronica\\_2018.pdf](https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/guia_prevenion_diagnostico_tratamiento_enfermedad_renal_cronica_2018.pdf)

Molina Gutiérrez, A., Romero Díaz, D., & Ponce Cruz, P. (2014). *Desarrollo rápido de productos innovadores para mercados emergentes*. Monterrey.

Moyano Perigrín, C., Ojeda López, R., Pendón Ruiz de Mier, V., & Soriano Cabrera, S.

(2019). Protocolo de tratamiento nutricional del paciente con insuficiencia renal.

*ScienceDirect*, 12(79), 4705 - 4709. Recuperado el 1 de Julio de 2021, de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304541219301350?via%3Dihub>

Navarro Torres, P. A. (2016). *Plan de Mejoramiento Integral de la Empresa Catering*

*Peregrino, ubicada en el sector Condado de la Ciudad de Quito*. Recuperado el 12 de

Julio de 2021, de [http://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/5491/1/UDLA-EC-](http://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/5491/1/UDLA-EC-TLG-2016-21.pdf)

[TLG-2016-21.pdf](http://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/5491/1/UDLA-EC-TLG-2016-21.pdf)

Ortiz, S. (5 de Mayo de 2021).

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/confinamiento-impulsa-delivery-ecuador-pandemia.html>. *El Comercio*. Recuperado el 16 de Julio de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/confinamiento-impulsa-delivery-ecuador-pandemia.html>

S/N; Unión Europea. (14 de Noviembre de 2017). *Evaluation methodological approach*.

Recuperado el 31 de Julio de 2021, de Panel de Expertos:

[https://europa.eu/capacity4dev/evaluation\\_guidelines/wiki/panel-de-expertos](https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/panel-de-expertos)

Vargas, T., & Vargas, T. (2014). NUTRICION EN INSUFICIENCIA RENAL 1. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 42.