



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
ALMUERZOS EJECUTIVOS SALUDABLES EN EL CENTRO
CORPORATIVO EKOPARK DE QUITO”

Autora

Ariana Cristina Oleas Cazorla

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
ALMUERZOS EJECUTIVOS SALUDABLES EN EL CENTRO CORPORATIVO
EKOPARK DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas Mención Gerencia Organizacional.

Profesor guía

MSc. Diego Fabián Andrade Izurieta

Autora

Ariana Cristina Oleas Cazorla

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de un restaurante de almuerzos ejecutivos saludables en el Centro Corporativo Ekopark de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ariana Cristina Oleas Cazorla, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Diego Fabián Andrade Izurieta
Magíster en Mercadotecnia
CI. 0602610685

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de un restaurante de almuerzos ejecutivos saludables en el Centro Corporativo Ekopark de Quito, de la estudiante Ariana Cristina Oleas Cazorla, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

José Luis Blanco Jiménez
Magíster en Administración de Calidad en la Gestión Política Local
CI. 1727224972

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ariana Cristina Oleas Cazorla
CI. 1718414301

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme el regalo más grande que es la vida y por permitirme descubrir cada día una experiencia nueva y convertirla en parte de mi historia.

Gracias a mis padres por el constante apoyo en la continuidad de mis estudios y preparación profesional. Gracias a mis hermanos, quienes son mi tesoro más preciado y llenan mis días de alegría. Gracias a mi esposo, Juan José, por ser mi compañero de vida y mi compañero de estudios en esta maestría, gracias por permitirnos compartir juntos esta experiencia y apoyarnos cada día en las situaciones buenas y en las difíciles. El amor que siento por mi familia es el sentimiento más sublime que tengo.

Un agradecimiento especial a mis compañeros de clase quienes formaron parte del camino académico, y compartieron sus experiencias y conocimiento. Serán un eterno recuerdo.

RESUMEN

Hoy en día los hábitos y tendencias de los diferentes estilos de vida se adaptan a las necesidades de un mundo cambiante que obligan a las personas a buscar productos y servicios que satisfagan dichas necesidades como la alimentación, salud, bienestar. Cada vez existen más personas en el Ecuador que prefieren seguir un estilo de vida saludable e intentan integrarlo en su vida cotidiana.

Los modelos de negocio presentan también planes estratégicos que siguen objetivos para crear empresas que atiendan las nuevas necesidades de los clientes, mismas que abren las puertas a nuevas inversiones y emprendimientos que involucran el desarrollo económico, social y ambiental.

El plan de negocios que se presenta en este documento, es un restaurante de almuerzos ejecutivos saludables en el Centro de Negocios Ekopark de la ciudad de Quito. El proyecto se enfoca en satisfacer la necesidad de alimentación de las personas del sector, en el cual existe la presencia de establecimientos alimenticios con diferentes propuestas de comida como cafetería, menús internacionales y comida rápida saludable. El restaurante del proyecto ofrece específicamente almuerzos saludables.

La ventaja de ubicar el restaurante en Ekopark, es la presencia de casi 5000 ejecutivos que trabajan en el lugar. Además la infraestructura moderna y ecoamigable, permiten al restaurante manejar procesos sustentables lo cual es un beneficio para toda la comunidad.

El estudio de mercado del proyecto brinda un panorama claro de los clientes meta, lo cual permite realizar una proyección financiera con resultados positivos, mismos que incentivan a los inversionistas a participar en este plan de negocios.

Se presentan estrategias empresariales innovadoras para la operación de restaurantes y para el uso de tecnologías en los negocios.

ABSTRACT

Nowadays, the habits and trends of the different lifestyles are adapted to the needs of a changing world that force people to look for products and services that satisfy those needs such as food, health and wellness. There are more and more people in Ecuador who prefer to follow a healthy lifestyle and try to integrate it into their daily lives.

Business models also present strategic plans that follow objectives to create companies that integrate the new needs of customers, which open the doors to new investments and ventures that involve economic, social and environmental development.

The business plan presented in this document is a healthy executive lunch restaurant at the Ekopark Business Center in Quito. The project focuses on satisfying feeding needs of people in this corporate place, in which there is the presence of food establishments (restaurants) with different food proposals such as coffee shops, international menu and healthy fast food. The project restaurant specifically offers healthy lunches.

The advantage of the background in Ekopark, is the presence of almost 5000 executives who work in the place. In addition, the modern and eco-friendly infrastructure allows the restaurant to manage sustainable processes, which is a benefit for the entire community.

The market study of the project provides a clear vision of customer's target, which allows a financial projection with positive results, which encourage investors to participate in this business plan.

Innovative business strategies for the management of restaurants are present in this document, and also the relevance of using technologies in business.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes que permiten comprender el tema.....	1
1.2	Pertinencia del tema a desarrollar.....	1
1.3	Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar	2
1.4	Objetivo general y específico del plan.....	3
1.4.1	Objetivos Específicos.....	3
2	CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	4
2.1	Entorno macroeconómico y político.....	4
2.2	Análisis del sector	6
2.2.1	Tamaño de la industria	8
2.2.2	Ciclos económicos.....	10
2.2.3	Análisis Porter.....	12
2.3	Análisis del mercado.....	13
2.3.1	Análisis de la competencia	13
2.3.2	Investigación de mercados y análisis del cliente	16
2.4	Análisis FODA.....	19
2.5	Conclusiones del capítulo	22
3	CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO	24
3.1	Estrategia genérica de ingreso al mercado.....	24
3.2	Naturaleza y filosofía del negocio.....	25
3.3	Estilo corporativo, imagen	25
3.4	Enfoque social, impacto en la comunidad.....	27
3.5	Misión y visión.....	27
3.6	Objetivos de crecimiento y financieros.....	28

3.7 Información legal	28
3.7.1 Tipo de empresa.....	28
3.8 Estructura organizacional.....	29
3.8.1 Descripción detallada.....	30
3.9 Ubicación.....	32
3.9.1 Lugar donde se ubicará la empresa.....	32
3.10 Ventaja competitiva.....	33
3.10.1 Cadena de valor	33
3.10.2 Ventaja competitiva y propuesta de valor	33
3.11 Estrategias de mercadeo.....	34
3.11.1 Concepto del producto o servicio.....	34
3.11.2 Estrategias de distribución.....	36
3.11.3 Estrategias de precio	38
3.11.4 Estrategias de promoción	39
3.11.5 Estrategias de comunicación	41
3.11.6 Estrategias de servicio.....	42
3.11.7 Presupuesto	43
3.11.8 Proyecciones de ventas.....	43
3.12 Conclusiones del capítulo.....	47
4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES.....	49
4.1 Estado de desarrollo.....	49
4.2 Descripción del proceso	50
4.3 Necesidades y requerimiento	54
4.4 Plan de producción	54
4.5 Plan de compras.....	56
4.6 KPI`s de desempeño del proceso productivo	59
4.7 Conclusiones del capítulo	59
5 CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO	61

5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	61
5.2 Estados financieros proyectados.....	63
5.2.1 Estado de resultados	63
5.2.2 Estado de situación o balance general	64
5.2.3 Estado de flujos de caja.....	64
5.2.4 Análisis de relaciones financieras.....	65
5.2.5 Impacto económico, regional, social y ambiental.....	68
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1. Conclusiones.....	69
6.2. Recomendaciones	70
REFERENCIAS	71
ANEXOS	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB 2018. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019).	4
Figura 2. Evolución de la inflación anual.	5
Figura 3. Tasa de crecimiento PIB.	8
Figura 4. Distribución por actividad económica, total establecimientos Quito. Tomado de (Quito turismo, 2019).	9
Figura 5. Proyección ciclo económico del negocio	11
Figura 6. Pirámide de Maslow. Tomado de (Sevilla, s.f.)	11
Figura 7. Análisis Porter	12
Figura 8. Stakeholders del negocio	13
Figura 9. Estrategia genérica Porter.....	21
Figura 10. Matriz de Ansoff. Tomado de (Espinosa, 2015)	24
Figura 11. Logotipo restaurante	26
Figura 12. RSE.....	27
Figura 13. Estructura Organizacional	30
Figura 14. Ubicación del proyecto.....	32
Figura 15. Cadena de valor	33
Figura 16. Estrategias de distribución	37
Figura 17. Cadena de valor	50
Figura 18. Plano del restaurante	51
Figura 19. Diagrama de flujo	52
Figura 20. Proveedores Seleccionados.....	58
Figura 21. Impacto económico regional, social y ambiental	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Benchmarking competencia	14
Tabla 2 FODA matriz CAME	19
Tabla 3 FODA matemático	20
Tabla 4 Aportación de capital de los socios	29
Tabla 5 Descripción detallada	31
Tabla 6 Ventaja competitiva y propuesta de valor.....	34
Tabla 7 Valor Fundamental para el cliente	35
Tabla 8 Producto real	36
Tabla 9 Producto Aumentado.....	36
Tabla 10 Estrategia de promoción.....	39
Tabla 11 Costos, Precio, Alcance	40
Tabla 12 Costos estrategia de marketing	43
Tabla 13 Datos proyección de ventas	44
Tabla 14 Escenarios de ventas	45
Tabla 15 Proyecciones de ventas a cinco años	46
Tabla 16 Estado de desarrollo.....	49
Tabla 17 Horario, ocupación	53
Tabla 18 Presupuesto tecnología, máquinas e insumos	54
Tabla 19 Plan de Producción	56
Tabla 20 Proveedores seleccionados	57
Tabla 21 Calificación calidad.....	58
Tabla 22 KPI`s de desempeño del proceso productivo	59
Tabla 23 Costos inversión inicial	61
Tabla 24 Costos fijos.....	61
Tabla 25 Costos variables.....	62
Tabla 26 Totales ventas anuales.....	63
Tabla 27 Depreciación	63
Tabla 28 Estados de resultados	63
Tabla 29 Estado de situación o balance general.....	64
Tabla 30 Estado de flujos de caja	64
Tabla 31 Punto equilibrio unidades	66

Tabla 32 VAN.....	66
Tabla 33 TIR.....	67
Tabla 34 Escenario	67

1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema

Ecuador y su capital Quito Distrito Metropolitano, al igual que el mundo entero, enfrentan el desafío de alimentar a una población creciente y predominantemente urbana, con los consecuentes cambios en cómo y con qué se alimenta la gente y sus impactos sobre el hambre, la desnutrición, el sobrepeso, la obesidad, las dietas desequilibradas, como fenómenos que coexisten y afectan a todos los estratos. (Conquito, 2018)

Los centros de negocios o centros corporativos en Quito son las plataformas urbanísticas que abarcan gran número de personas con necesidades de alimentación y por el constante crecimiento de la ciudad es cada vez más difícil dirigirse a alimentarse en el hogar por variables como el tiempo y el tráfico.

El Centro Corporativo Ekopark, está estratégicamente ubicado entre la Av. Simón Bolívar y la Av. Nayón, ingreso principal a la Ciudad de Quito, en la intersección de la entrada desde los Valles al Distrito Metropolitano por el Redondel del Ciclista. Es un producto único que se diferencia gracias a la calidad de su diseño moderno, construcción y urbanismo, y amigable con el medio ambiente. Actualmente están construidas 4 de las 5 torres con la presencia de empresas como Nestle, Movistar, Produbanco y otras empresas importantes en el país. (Bienes Raíces Clave, s.f.)

1.2 Pertinencia del tema a desarrollar

“El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ha establecido importantes alianzas a través de la participación activa en redes internacionales de gobiernos locales que tienen a la alimentación urbana como uno de sus ejes de trabajo” (Conquito, 2018), por lo tanto, los establecimientos alimenticios que cubran con las necesidades actuales de los habitantes y visitantes de la ciudad,

tienen beneficios a favor al participar del plan de crecimiento económico y urbanístico mediante proyectos innovadores y amigables con el medio ambiente.

En ese sentido, y tomando en cuenta las oportunidades de colocar una empresa en el Centro Corporativo Ekopark, se analizará los resultados del presente proyecto para implementar un restaurante de almuerzos ejecutivos saludables para las personas que trabajan en las 5 torres que se estima serán alrededor de 5.000 personas una vez terminada la quinta torre prevista su entrega a finales del 2019. Actualmente existen 3 establecimientos de alimentación en el lugar, pero ninguno cuenta con el servicio específico de almuerzos.

1.3 Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar

El Centro de Negocios Ekopark carece de oferta de restaurantes que brinden el servicio de almuerzos saludables para la cantidad de personas que trabajan ahí y preferirían alimentarse en el sector ya que es difícil dirigirse a comer en sus hogares o lejos de su lugar de trabajo por la falta de tiempo, transporte, tráfico vehicular, horas pico y otros.

“Los consumidores ecuatorianos están cada vez más enfocados en su cuidado personal, lo que los lleva a una mejor alimentación, y esto, a su vez, obliga a las compañías a innovar y a desarrollar nuevos productos”. (El telégrafo, 2015), además, el tiempo es uno de los recursos más limitados actualmente.

Es por esto que se propone la opción de proporcionar el servicio de alimentación saludable sin salir del sector de trabajo, manejando precios que estén al alcance del presupuesto de los clientes objetivos y brindando un nuevo concepto de establecimiento alimenticio para los usuarios.

1.4 Objetivo general y específico del plan

Desarrollar el plan de negocio para la instalación de un restaurante de almuerzos ejecutivos saludables para los usuarios del Centro Corporativo Ekopark.

1.4.1 Objetivos Específicos

- Determinar la viabilidad comercial para la instalación de un restaurante de almuerzos ejecutivos saludables en Ekopark.
- Definir un plan de acción que conjugue estrategias administrativas actuales y procesos adecuados de compras, almacenamiento, producción, ventas y atención al cliente para generar una ventaja competitiva sólida.
- Determinar la capacidad instalada de la infraestructura del restaurante mediante los insumos y materia prima para producir el servicio.
- Analizar las aplicaciones tecnológicas mediante las cuales los clientes puedan comprar los productos desde la comodidad de sus oficinas y los productos puedan ser entregados directamente.
- Formular un estudio financiero que demuestre la posibilidad de obtener utilidades y recuperación de la inversión en la creación del proyecto.

2 CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Entorno macroeconómico y político

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) estimó que el crecimiento de la economía ecuatoriana en 2018 fue del 1% (1,4% menos que el 2017). El proceso de remisión tributaria (condonación de intereses, multas y recargos de impuestos en mora) que permitió al estado recaudar 1.075 millones de dólares y el incremento del precio del petróleo en 2018 tuvieron un impacto positivo en las finanzas; este aumento no tendría una tendencia a mantenerse si los países de Oriente Medio amplían su producción petrolera. Mientras que la recaudación de ingresos por remisión tributaria ya no tiene vigencia en 2019. La reducción de subsidios a combustibles desde diciembre de 2018, promovería un ahorro en 2019 de 1.200 millones de dólares según el Ministerio de Finanzas. (García & Correa, 2018)

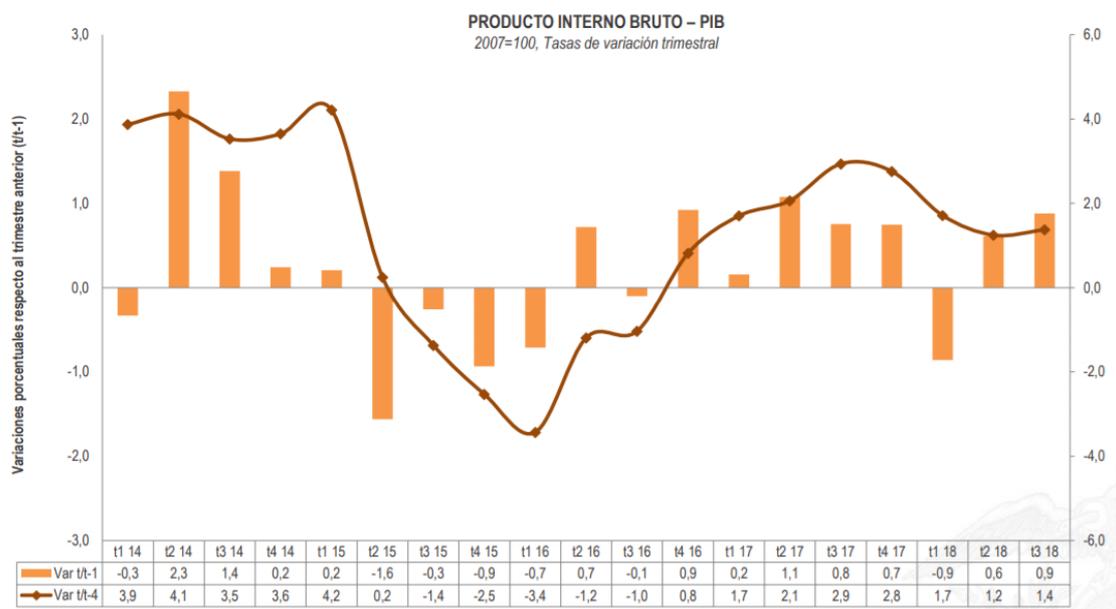


Figura 1. PIB 2018. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019).

Para diciembre de 2018, la inflación mensual se ubicó en 0,10%, la acumulada en 0,27% y la inflación anual en 0,27%. Luego de 12 periodos consecutivos de variaciones negativas en la inflación anual, durante los últimos 4 meses se

evidencia una recuperación de los precios en la economía del país. (Banco Central del Ecuador, 2019).



Figura 2. Evolución de la inflación anual.

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

“Las actividades económicas en el Ecuador que presentaron una tasa de variación positiva en el tercer trimestre del 2018 fueron: refinación de petróleo %13.2, servicios financieros %2.4, petróleo y minas %2.8, alojamiento y servicios de comida %1.1.” (Banco Central del Ecuador, 2019). La tendencia del IDEAC evidencia una leve recuperación de la producción durante el 2018.

Sin embargo, el crecimiento económico no fue el esperado, lo cual llevó a modificar la previsión de crecimiento económico anunciada por el Banco Central que, para este año en principio se planteó en 2,0% pero que a finales de 2018 se modificó a 1,1%. En gran parte esta reducción de las previsiones económicas se debe al déficit fiscal que llevó a la disminución del gasto corriente y la inversión pública durante el 2018. (García & Correa, 2018).

En cuanto a la deuda externa por país, los mayores acreedores de Ecuador son: la República Popular China con el 18,3%, Estados Unidos el 2,9% y Reino Unido el 2,0%. Mientras que los mayores acreedores en cuanto a organismos internacionales son: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el 14,1%

y la Corporación Andina de Fomento (CAF) con el 9.2% de la deuda externa total. (García & Correa, 2018).

“Para septiembre de 2018 la tasa de desempleo en Ecuador fue de 4,0%, la de empleo adecuado 39,6% y la de empleo no adecuado 55,7%, ninguna de las cifras presenta cambios estadísticamente significativos en relación con septiembre de 2017”. (Banco Central del Ecuador, 2019). Esto evidencia el estancamiento que atraviesa la economía del país, la falta de generación de empleo desde el sector privado por las políticas laborales aplicada en los últimos años.

Finalmente, las elecciones seccionales en marzo de 2019, podrían marcar un cambio de rumbo en el escenario político ecuatoriano, debido a que se rompería la hegemonía de 12 años del Movimiento Alianza País y podrían retomar protagonismo partidos y figuras políticas consideradas como tradicionales.

2.2 Análisis del sector

“Ekopark está estratégicamente ubicado entre la Av. Simón Bolívar y la Av. Nayón, es un producto único que se diferencia gracias a la calidad de su diseño, construcción y urbanismo. Sus Promotores buscaron entregar a Quito un proyecto insigne, el primer Centro Corporativo a nivel internacional que supera todas las exigencias y expectativas del mercado inmobiliario ecuatoriano. En la actualidad están construidas tres de las cinco torres, en la primera etapa se edificó la Torre 1 que es la nueva sede principal de Produbanco – Grupo Promerica, la Torre 2 está ocupada principalmente por Nestlé y Conauto, la Torre 3 por Otecel-Telefónica. La segunda etapa está en proceso de ejecución la construcción de la Torre 4 bajo el esquema LEED, que cuenta con oficinas y servicios complementarios como restaurantes, papelería, gimnasio, tintorería, peluquería, farmacia entre otros, que sirven como apoyo a los usuarios de las oficinas y del sector convirtiéndose en el corazón comercial

del área; cada una con accesos independientes. La Torre 5 tendrá plantas libres para oficinas de 2.000m² permitiendo la máxima utilización de sus espacios. (Bienes Raíces Clave, s.f.)

Este centro corporativo se levanta sobre una superficie de 10.000 m² que cuenta con el apoyo de otros 3.000 m² de expansiones y terrazas. El edificio también cuenta con toda la tecnología de punta, desde soluciones de domótica y servicios inteligentes para el uso racional de la energía, hasta sistemas de reserva de salas y secretaria virtual en cada piso, entre otros. (Contract workplaces, s.f.)

Es en la torre 5 en la cual se planifica implementar el presente proyecto, tomando en cuenta que es la última torre del centro corporativo. Los establecimientos alimenticios existentes actualmente están ubicados en la torre 4.

“El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ha establecido importantes alianzas a través de la participación activa en redes internacionales de gobiernos locales que tienen a la alimentación urbana como uno de sus ejes de trabajo”. (Conquito, 2018)

Para expertos en mercado, existe un interés creciente del público por buscar productos más saludables y esto ha puesto a las grandes empresas alrededor del mundo en el compromiso de responder a tales exigencias.

Ecuador no ha quedado al margen de la tendencia. Los cambios en el menú de los restaurantes de comida rápida, así como bebidas bajas en azúcar y cervezas sin alcohol, han sido los primeros en llegar. Aunque no hay cifras que prueben que en Ecuador existe una tendencia hacia la comida saludable, a juicio de Paúl Herrera, experto en mercado y Economía agrícola, y profesor de la escuela de negocios de la Espol, Espae, la colocación del “semáforo” nutricional en los productos alimenticios a finales de 2013, podría haber generado un cambio de hábitos en las personas. (El telégrafo, 2015)

Claramente se puede observar el crecimiento de opciones de productos, servicios y establecimientos alimenticios con tendencia a satisfacer la necesidad de personas que cuidan su salud por medio de la alimentación convirtiéndolo en un estilo de vida conjugado con otras actividades como el trabajo, el deporte, la familia. También se puede ver la preocupación de las personas en saber el valor nutricional del producto que están consumiendo. Este es otro indicador que afirma la necesidad y tendencia a la alimentación saludable.

2.2.1 Tamaño de la industria

“Dentro de las actividades principales del PIB, se encuentra el sector de alojamiento y servicio de comida, clasificados en una misma categoría y ubicadas en el cuarto lugar de todas las actividades, y además presentó variaciones positivas del 1.1% del VAB por industria en el tercer trimestre del 2018”. (Banco Central del Ecuador, 2019)



Figura 3. Tasa de crecimiento PIB.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

Esto demuestra que el sector de alimentación está en constante crecimiento por la demanda de los ecuatorianos y además por ser la alimentación un producto que cubre las necesidades fisiológicas de las personas.

Tal es así que dentro de la categoría de alojamiento y comida, son los establecimientos de comida los que ocupan la mayor parte del mercado y los que siguen aumentando en el transcurso de cada año. Entre el años 2016 y 2017 aumentaron 83 esablecimientos alimenticios. (Quito turismo, 2019)

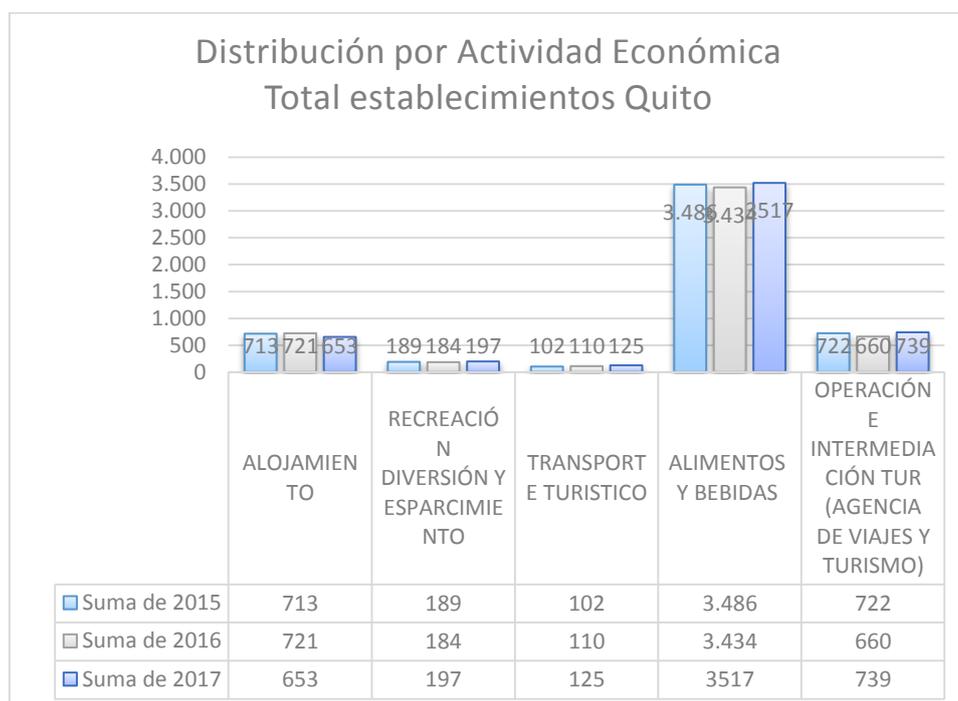


Figura 4. Distribución por actividad económica, total establecimientos Quito. Tomado de (Quito turismo, 2019).

El Centro Corporativo Ekopark contará con alrededor de 5.000 personas una vez terminada la torre 5, sin embargo existen solamente 3 establecimientos de alimentación: Go Green, Cyrano-Corfu y Deck del Grupo del Hierro. Claramente ninguno de estos establecimientos brinda el servicio específico de almuerzos, por este motivo se propone la implementación de un restaurante con la opción de almuerzos saludables para atender al público de Ekopark.

2.2.2 Ciclos económicos

A diferencia de otros sectores, el de la alimentación ha sido siempre un mercado muy tradicional, sin embargo, ahora empieza a agitarse, y en los próximos cinco años se prevén movimientos muy emocionantes, disruptivos. Viviremos enormes cambios impulsados por el consumidor. Estos movimientos han propiciado una entrada de capital impensable hace un tiempo. En los últimos tres años, las inversiones en el sector alimentario han crecido un 150% a nivel mundial. (Cardona, 2018)

“Un ecuatoriano destina el 24.40% del total de su gasto corriente mensual en alimentos y bebidas no alcohólicas, ocupando este el primer lugar en la tabla y llevándose la más alta proporción de los demás rubros como el transporte que ocupa 14.60% del total del gasto corriente mensual”. (INEC, 2016)

El negocio de la alimentación, a pesar de tener varias características comunes en su inicio, desarrollo y fin, un ciclo económico difiere de otro en amplitud y duración, por lo que es prácticamente imposible predecir cuánto va a durar.

El plan de negocios que se plantea, al estar ubicado en un centro de negocios va a tener fluctuaciones que encajan en un tipo de servicio estacional ya que está influenciado por las temporadas de feriados, vacaciones y fines de semana en las cuales los ejecutivos abandonan el sector por períodos de hasta 15 días.

Estas fluctuaciones afectan al negocio ya que la demanda disminuye y por ende las ventas también.

Sin embargo, durante las temporadas de trabajo continuo, el negocio puede crear estrategias de ventas que mitiguen la reducción de ventas durante las temporadas mencionadas. Se ha realizado la proyección de ciclos económicos que podrían existir en un año en el negocio, tomando en cuenta la variación de

afluencia de clientes por las diferentes variables como feriados, vacaciones y fines de semana.



Figura 5. Proyección ciclo económico del negocio

Se puede observar que el negocio atravesará todos los ciclos económicos en un año: Auge, estancamiento, recesión y recuperación, por lo tanto se deben crear estrategias de marketing y ventas que permitan recuperarse sólidamente de las recesiones y aprovechar de las temporadas de auge para resistir en la época de estancamiento, apoyándose en que la alimentación es una necesidad básica del ser humano y mientras haya afluencia de personas en el sector, el producto se venderá sin interrupción.

La pirámide Maslow representa las necesidades del ser humano. En el nivel más bajo de la pirámide se encuentran nuestras necesidades más básicas, como alimentarse. Cuando satisfacemos esas necesidades básicas, estamos rellenando la base de la pirámide, y solo al cubrir esas necesidades podemos subir al siguiente nivel, donde se encuentran las necesidades superiores. (Sevilla, s.f.)



Figura 6. Pirámide de Maslow. Tomado de (Sevilla, s.f.)

2.2.3 Análisis Porter

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede distinguir los factores que permitirán que la entrada de este nuevo negocio en el mercado conlleve el menor impacto posible a los objetivos establecidos. Con el análisis se pueden establecer las estrategias que resuelvan el problema de cada fuerza.



Figura 7. Análisis Porter

Se puede determinar que el mayor reto de la implementación del negocio está con las fuerzas de los competidores, productos sustitutos y nuevos entrantes, ya que si bien es cierto ninguno de los establecimientos de la competencia ofrecen almuerzos, pero ofrecen comida lo cual satisface la misma necesidad que va a satisfacer este producto, por lo tanto se debe buscar una ventaja

competitiva que califique a este proyecto como preferencial ante la competencia actual y ante los posibles futuros competidores.

Las fuerzas de proveedores y clientes no determinan mayor reto ya que existe gran cantidad de opciones para abastecerse de materia prima para elaborar el producto y también existe un gran público para poder trabajar en un buen plan de marketing que atraiga a la mayoría de ellos.

2.3 Análisis del mercado

2.3.1 Análisis de la competencia

Para analizar las variables que influyen en el mercado, se empieza mencionando los principales grupos de interés participantes en la propuesta de negocio para en base a esto proporcionar las estrategias que se tomarán para conseguir participación en un mercado que cada día crece con nuevas propuestas y creando nuevas necesidades en los clientes.

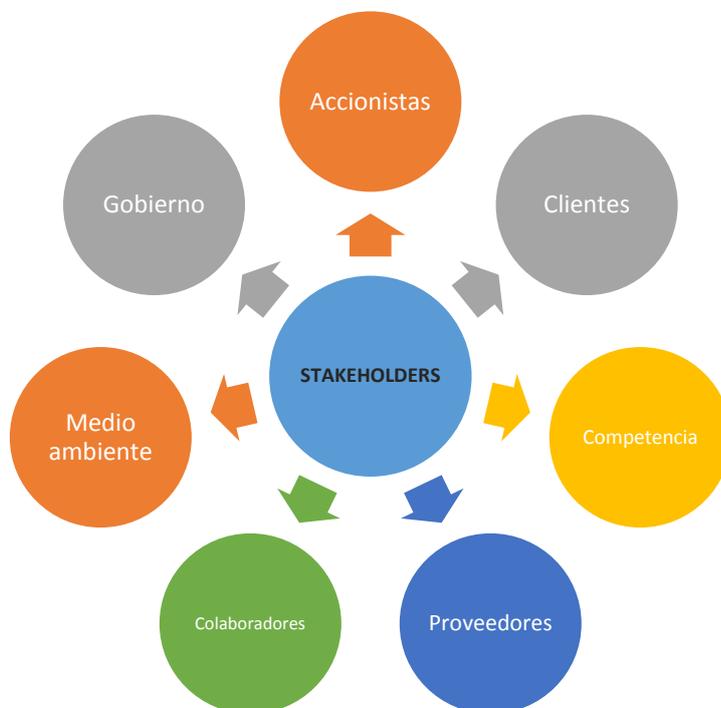


Figura 8. Stakeholders del negocio

También se analizan las principales características de los competidores de establecimientos alimenticios en el mercado del sector específico que es Ekopark, para determinar las estrategias de marketing, valores agregados y ventaja competitiva del producto y servicio que se está creando.

Tabla 1
Benchmarking competencia

ASPECTOS	ESTABLECIMIENTOS ALIMENTICIOS EKOPARK		
	GO GREEN	DECK FOOD AND DELI	CYRANO-CORRFU
Tipo de establecimiento	Restaurante comida rápida saludable.	Restaurante comida internacional y local a la carta, cafetería.	Cafetería y panadería.
Tipo de comida	Snacks, ensaladas, bowls y sopas saludables. Postres saludables. Bebidas frías saludables.	Entradas Platos fuertes. Postres. Bebidas no alcohólicas. Bebidas alcohólicas.	Bollería. Repostería. Bebidas calientes y frías no alcohólicas. Desayunos.
Menú de almuerzo	No	Sí	No
Productos orgánicos	Sí	No	Algunos
Delivery por aplicación tecnológica	Sí	No	No
Precio promedio comida y bebida	\$8,00	\$10,00	\$6,00
Promociones	Sí	Sí	Sí
Ubicación	Torre 4	Torre 4	Torre 4
Horarios atención	Lunes a viernes 8:00-20:00. Sábado 8:00-16:00. Domingo cerrado.		Lunes a viernes 7:00-20:30. Sábado 7:00-19:30. Domingo 7:30-19:00

Los establecimientos alimenticios presentes en Ekopark brindan varias opciones de alimentación, menús y precios. El único establecimiento que brinda servicio de almuerzos ejecutivos es el Deck Food and Deli; el establecimiento presenta un concepto diferente de restaurante tanto en su decoración como en su menú y precio, sin embargo no ha logrado captar la totalidad de clientes que esperaba: entre 400 y 600 clientes. Se hizo una serie de preguntas a las personas del sector, quienes mencionaron que el ambiente del lugar es frío, los almuerzos no satisfacen su gusto y el precio es elevado como para comer todos los días ahí.

Go Green está considerado como una buena opción de comida saludable; sin embargo, las personas mencionan también que no es un lugar para almorzar todos los días ya que no ofrecen menú de almuerzo sino las mismas opciones siempre.

Cyrano-Corfu en cambio está considerado como un establecimiento para consumir un snack, postre o una bebida mientras se mantiene una reunión de trabajo, con amigos o solo. Esta sería la última opción que tomarían los ejecutivos para almorzar por las características de cafetería.

Los establecimientos de la competencia, presentan una imagen que se encaja al estilo arquitectónico del centro corporativo y especialmente al diseño que se basa en la certificación LEED que maneja Ekopark, es decir, que es un edificio que opera de manera sustentable e inteligente con el medio ambiente, es un edificio verde. Por esta razón, la operación, construcción y decoración de los espacios deben cumplir con lineamientos específicos que eviten la contaminación del medio ambiente y la optimización de recursos, lo que impulsa también a los ejecutivos a una mejor calidad de vida y rendimiento de trabajo.

Las fachadas de los establecimientos son de vidrio, material que además de dar una estética elegante y moderna, cumple con una función termo acústica. También se encuentran corta soles de aluminio, estructuras que minimizan el impacto directo solar. Todo esto permite que los espacios se mantengan a una temperatura fresca, agradable para el oficinista, y sin ruido exterior.

Después de cumplir con este tipo de especificaciones, cada establecimiento puede colocar su imagen corporativa sin variar la imagen principal de la construcción. Se deben utilizar colores alegres y frescos, materiales que no contaminen los espacios como madera, vidrio, metal crudo, no se usan cielos falsos, sino que se maneja en general un estilo industrial.

Todos los establecimientos se dirigen al mercado de ejecutivos, oficinistas, empresarios que trabajan en las diferentes empresas del centro corporativo, ofreciendo opciones vanguardistas que están dentro del alcance económico de este segmento.

2.3.2 Investigación de mercados y análisis del cliente

Para la correcta recopilación de datos y formulación de resultados necesarios para la creación de este plan de negocio, se aplica una investigación descriptiva con el objetivo de llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

De esta manera se logra conocer las tendencias y preferencias alimenticias de las personas que trabajan en Ekopark, además se puede determinar los horarios y días de mayor afluencia, capacidad de pago, promoción y determinar la ventaja competitiva frente a la competencia del sector.

El mercado objetivo del proyecto son las personas que se instalan en el centro corporativo Ekopark por trabajo y buscan satisfacer su necesidad de almorzar menús establecidos que se asemejen a lo que podrían comer en sus hogares, agregando un plus que es la comida saludable. También se encuentra en el Ekopark el mercado potencial que son las personas que satisfacen su necesidad de almorzar mediante otros servicios como pedir y llevar comida a su lugar de trabajo, o almorzar en cualquiera de los otros establecimientos. Por lo tanto no es necesario hacer encuestas en diferentes sectores ya que en el mismo lugar se cuenta con 5000 personas, que se los considera como el universo consumo aparente que podría tener el restaurante diariamente.

La investigación cualitativa y cuantitativa presenta técnicas prácticas como encuestas, que logran recopilar la información concreta y directa de las personas involucradas, presentan la situación actual del tipo de negocio a estudiar y el comportamiento del consumidor.

Para encontrar la muestra necesaria y aplicar las técnicas de investigación de encuestas se aplicó la siguiente fórmula:

(Ecuación 1)

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

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población (5000 personas)

Z= nivel de confianza (96% - 1.96)

e= error (6.5%)

p= probabilidad de que el evento ocurra (0.50)

q= probabilidad de que el evento no ocurra (0.50)

La fórmula se interpreta de la siguiente manera:

$$n = \frac{5000 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0,05^2(5000 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

n=217

El nicho de mercado al que se va a enfocar entre las personas del Ekopark son todos los ejecutivos que trabajan en las diferentes empresas del centro corporativo, así como también las personas que visitan dichas empresas. Se aplicarán 217 encuestas a este grupo de personas. No se tomará en cuenta a los estudiantes de la Universidad de las Américas. Ver respuestas y tabulación de las encuestas en el Anexo 1.

Después de haber realizado las 217 encuestas, se determina el perfil del cliente con las características que se lograron recopilar y que son los aspectos que califican a los futuros clientes del restaurante. Por lo tanto, el perfil del cliente es el siguiente:

- Ejecutivos hombres y mujeres, 45.2% y 54.8% respectivamente, entre 20 y 60 años de edad, siendo el rango entre 20 y 30 años el que ocupa la mayor proporción de los participantes con 31%.

- Cuentan con un tiempo aproximadamente de una hora para almorzar, es decir que no tienen suficiente tiempo, medio de transporte y otros para ir a almorzar en sus hogares todos los días.
- El 50% de personas, se quedan almorzando en el sector o piden comida a la oficina mediante aplicaciones tecnológicas como uber eats y a domicilio ya.
- El otro 50% se dirigen a comer en sus hogares porque viven cerca, o llevan la comida preparada para comer en sus oficinas.
- Dentro de las preferencias del estilo de comida, las personas prefieren en su mayoría que sea comida de casa seguido por comida saludable.
- El 60% de los ejecutivos se preocupan por su salud y adoptan nuevas tendencias como hacer deporte y comer sano.
- Las personas que almuerzan en el sector destinan por los menos \$5.00 diarios para almorzar, almuerzan en la zona entre 1 y 4 días a la semana.
- Ocupan sus dispositivos tecnológicos para estar enterados de las opciones de comida existentes, les gusta recibir información específicamente por whatsapp seguido de Facebook y también ordenen comida por medio de los dispositivos mencionados.

2.4 Análisis FODA

Tabla 2
FODA matriz CAME

FODA	Fortalezas -Materia prima y servicio de calidad. -Ambiente compatible al diseño de construcción de Ekopark -Responsabilidad ambiental y social. -Producto estrella almuerzos saludables. -Precios asequibles	Debilidades -Equipo de trabajo pequeño. -Empezar como marca nueva desde cero. -Sin opciones de platos a la carta. -Costos de renta altos -No es un local independiente
Oportunidades -5000 personas con la necesidad de almorzar en el mismo lugar. -Un solo competidor de venta de almuerzos en Ekopark. -Centro Corporativo más importante de Quito. -Nuevas tendencias de alimentación saludable. -Venta mediante plataformas tecnológicas.	Estrategia FO Enfocarnos en la calidad del producto y servicio para fidelizar un volumen de clientes ejecutivos que deseen alimentarse saludablemente en su tiempo de almuerzo permaneciendo en su sector de trabajo, en un ambiente agradable y sustentable con el ambiente, y con diferentes canales de venta. F1, F2, F3, F4 O1, O2, O3, O4, O5	Estrategia DO Capacitar y enfocar a los colaboradores en el servicio al cliente y venta del nuevo servicio para que capten a los primeros clientes, lo cual permita desarrollar la marca desde cero y convertirlos en clientes permanentes aceptando sus sugerencias en el local y en los diferentes canales de venta. D1, D2, D3 O1, O2, O4, O5
Amenazas -Nuevos competidores. -Subida de impuestos. -Lineamientos y requisitos de Ekopark para implementar un restaurante. -Productos sustitutos. - Diferentes gustos en comida casera.	Estrategia FA Tener precios competitivos y un servicio de alta calidad para atraer a nuevos clientes todo el tiempo, hacer convenios con las empresas presentes en Ekopark para poder alimentar a sus empleados. F1, F2, F3, A1, A2, A3	Estrategia DA Tener en cuenta siempre los gustos de los clientes para tener innovación cada día en los menús y atraer a la mayoría de personas en almuerzos ejecutivos. Además, estar pendiente de la oferta de la competencia para generar nuevas ofertas. D3 A1, A4, A5

En el presente FODA se han tomado en cuenta casi todas las variables de cada cuadrante para poder generar las estrategias que permitan al negocio aprovechar los factores positivos y mitigar los factores negativos, de esa manera se puede reaccionar a los diferentes escenarios que se susciten en la implementación del proyecto.

Tabla 3
FODA matemático

		FACTOR	CALIFICACIÓN	PESO	FACTOR PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO	SUMATORIA
FORTALEZAS	1	Materia prima calidad	4	4	0,1	0,4	2,0
	2	Diseño acorde con Ekopark	3	3	0,1	0,2	
	3	Responsb. Ambiental/social	3	4	0,1	0,3	
	4	Producto estrella almuerzo saludable	4	5	0,1	0,5	
	5	Precio asequible	4	5	0,1	0,5	
		FACTOR	CALIFICACIÓN	PESO	FACTOR PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO	SUMATORIA
DEBILIDADES	1	Equipo trabajo pequeño	2	3	0,1	0,2	0,5
	2	Marca nueva en el mercado	2	3	0,1	0,2	
	3	Sin opciones platos a la carta	1	5	0,1	0,1	
	4	Costos renta altos	1	4	0,1	0,1	
	5	No es un local independiente	2	3	0,1	0,2	
TOTAL				39			
AMBIENTE INTERNO				2,5			
		FACTOR	CALIFICACIÓN	PESO	FACTOR PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO	SUMATORIA
OPORTUNIDAD	1	5000 personas necesitan almuerzo	3	3	0,1	0,2	1,7
	2	Un solo competidor directo	3	5	0,1	0,4	
	3	Centro corporativo importante	3	3	0,1	0,2	
	4	Nuevas tendencias alimenticias	4	4	0,1	0,4	
	5	Presencia plataformas tecnológicas	4	4	0,1	0,4	
		FACTOR	CALIFICACIÓN	PESO	FACTOR PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO	SUMATORIA
AMENAZAS	1	Nuevos competidores	1	5	0,1	0,1	0,8
	2	Subida de impuestos	1	4	0,1	0,1	
	3	Condiciones Ekopark	2	4	0,1	0,2	
	4	Productos sustitutos	2	4	0,1	0,2	
	5	Gustos diferentes	2	3	0,1	0,2	
TOTAL				39			
AMBIENTE EXTERNO				2,5			

El FODA matemático califica las variables para tener en cuenta las más fuertes y las más débiles, con el objetivo de centrar las estrategias y determinar las acciones que se tomarán frente a las mismas.

En el caso de este proyecto, se puede observar que las fortalezas y oportunidades son más fuertes que las debilidades y las amenazas, sin embargo se debe trabajar de manera global en las cuatro variables.

Además, se crea la estrategia genérica de Porter con el fin de saber cómo llegar de mejor forma al mercado mediante una ventaja competitiva sostenida.



Figura 9. Estrategia genérica Porter.

Tomado de (Peiro, s.f.)

La estrategia que se manejará es Liderazgo en costes, tomando en cuenta las siguientes variables:

-Existe actualmente solo un establecimiento que expende almuerzos. Los almuerzos que expende dicho establecimiento tienen un precio diario promedio de \$10.00

-Existen varias opciones de productos sustitutos que ofrece la competencia tanto en precio, variedad y comida saludable.

-Los ejecutivos están dispuestos a pagar menos precio por igual o mejor calidad.

-Al proponer un menú de almuerzo cada día, significa que la producción del mismo es en volumen, esto hace que se minimicen costos de materia prima ya que en alimentación mientras más producto se compra, se obtiene menor costo y mientras más proporción de comida cocine, se ahorran recursos en la preparación como el tiempo, la mano de obra directa y el producto.

-Genera una mayor barrera de entrada de competidores al establecer una fuerte fidelización de los clientes en el costo beneficio.

-Es una economía de escala externa por el gran tamaño de la industria alimenticia, amplia competencia.

-Actualmente en el Ecuador la economía tiende a ser recesiva, es decir, las personas buscan ahorrar la mayor cantidad posible de dinero y gastar en lo más necesario.

De esta manera, se proporciona al producto características fuertes para el cliente a cambio de un precio accesible menor al de la competencia.

2.5 Conclusiones del capítulo

- La alimentación es una de las principales actividades económicas del país, ya que satisface una de las necesidades básicas del ser humano que es comer. La alimentación además, ha dado un giro en cuanto a la tendencia de alimentarse de manera sana y nutritiva por los nuevos estereotipos y cambios en el comportamiento y cultura alimentaria de las personas, esto se refleja en el aumento diario de oferta de establecimientos de alimentación saludable y también el crecimiento en la demanda de consumidores.

- El centro corporativo Ekopark es una de las edificaciones más modernas y sustentables del país que acapara importantes empresas y una cantidad de 5000 personas, mismas que buscan opciones para almorzar dentro del mismo centro corporativo por lo menos 3 veces a la semana para ahorrar su tiempo, además es importante para ellos llevar un estilo de vida saludable.
- Los establecimientos alimenticios presentes en Ekoprak que son: Go Green, Cyrano-Corfu y Deck, no representan una competencia fuerte para el proyecto planteado, ya que sus productos y precios son diferentes a los que se plantea, sin embargo son productos sustitutos por lo cual se establecerá la estrategia genérica de liderazgo en costes considerando que el precio promedio de venta en horas de almuerzo de dichos establecimiento es \$7.00 y el nicho de mercado está dispuesto a pagar hasta \$6.00 diarios.
- La marca que se va a establecer debe estar presente en plataformas tecnológicas de ventas de alimentos como uber eats o a domicilio ya, ya que el 35% de los encuestados pide comida para almorzar en sus oficinas mediante aplicaciones. Además, a las personas les gusta recibir información a sus celulares sobre promociones, opciones y beneficios de la comida.
- Al ser un producto de ciclo económico de estacionalidad, se aplicarán estrategias internas y externas analizadas en el FODA que permiten apoyarse en el marketing y ventas durante las recesiones para recuperarse de forma sólida y aprovechar de las temporadas de auge para resistir en la época de estancamiento, tomando en cuenta que la alimentación es una necesidad básica del ser humano y mientras haya afluencia de personas en el sector, el producto se venderá sin interrupción.

3 CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado

Para establecer la dirección estratégica de marketing que permita ingresar al mercado a la empresa se aplica la Matriz de Ansoff, tomando en las siguientes características:

- El producto y servicio que se plantea pertenece a un mercado actual.
- El mercado en el que se va a participar también es actual.



Figura 10. Matriz de Ansoff. Tomado de (Espinosa, 2015)

Por lo tanto según dicha matriz, la estrategia se ubica en el cuadrante penetración de mercado.

La estrategia de penetración de mercados busca obtener y ganar mayor cuota de mercado en Ekopark tomando en cuenta que ya existen otros establecimientos alimenticios. Para aumentar el consumo de los clientes, se conjuga con la estrategia genérica de Porter de liderazgo en costes, lo que permitirá diferenciar un producto y servicio existente mediante el precio. Este resultado se puede conseguir al utilizar materia prima en volumen lo cual reduce los costos de producción y además la venta en volumen que se

consigue mediante un precio competitivo y mejora de la calidad de los alimentos, apoyándose en que el producto de almuerzos es una necesidad que consumen las personas todos los días y se puede crear valor en el cliente ofreciendo alimentos saludables de calidad.

3.2 Naturaleza y filosofía del negocio

Alimentar de forma saludable a ejecutivos que no disponen del tiempo suficiente para almorzar en sus hogares, es la filosofía del negocio, brindando productos y servicio de calidad a cambio de un precio competitivo que invite a las personas a complementar su estilo de vida encontrando almuerzos de calidad en su lugar de trabajo sintiéndose como en casa.

Los valores empresariales que se manejarán en beneficio a todos los stakeholders del negocio son los siguientes:

- Respeto: trabajar cumpliendo las normas de buen comportamiento, código de ética y reglamento interno de la empresa.
- Compromiso: trabajar en beneficio de la empresa para el bien común de los clientes internos y externos.
- Trabajo en equipo: trabajar sin individualidades y de forma eficiente para cumplir los procesos.
- Responsabilidad social: trabajar en beneficio del ámbito social, ambiental y económico.
- Inteligencia emocional: manejar los sentimientos y emociones para el correcto actuar individual y en equipo.

3.3 Estilo corporativo, imagen

La imagen corporativa va acorde al modelo de construcción y arquitectura de Ekopark, mismos que presenta infraestructuras modernas con presencia de vidrio, madera y metal crudo, además colores claros que combinan con la

naturaleza tomando en cuenta que Ekopark presenta edificios y espacios verdes amigables con el medio ambiente. De igual manera, todos los sistemas tecnológicos, energéticos, eléctricos, de agua, gas y otros están hechos para la optimización de recursos naturales.

Los colores que se utilizarán para el logo y decoración del restaurante son el blanco, verde, café y rojo, mismos que conjugados dan al cerebro la sensación de calma, salud, protección y atracción. El tipo de letra para el logo utilizará líneas rectas y concretas. No se utilizarán imágenes de alimentos o elementos en el logo ya que así se desvía la imaginación del cliente. La intención es que el logo capte su atención a primera vista.



Figura 11. Logotipo restaurante

El material del mobiliario combina elementos como la madera y el metal crudo, usando líneas rectas y minimalismo. La vajilla, cristalería y cubertería incorporarán colores claros, modelos modernos y simples.

La decoración en general tendrá la presencia de plantas naturales ornamentales verdes y flores de colores, lo cual brinda la sensación de calma al cerebro, esto permitirá que los ejecutivos disfruten del momento de su almuerzo y disipen las preocupaciones del trabajo.

La aplicación tecnológica de igual forma tendrá la presencia de los colores mencionados, predominando el blanco que presta a la vista más calma para que el cliente pueda navegar por todas las opciones de la plataforma. Se presentarán fotografías de los posibles menús, del restaurante y su decoración.

3.4 Enfoque social, impacto en la comunidad

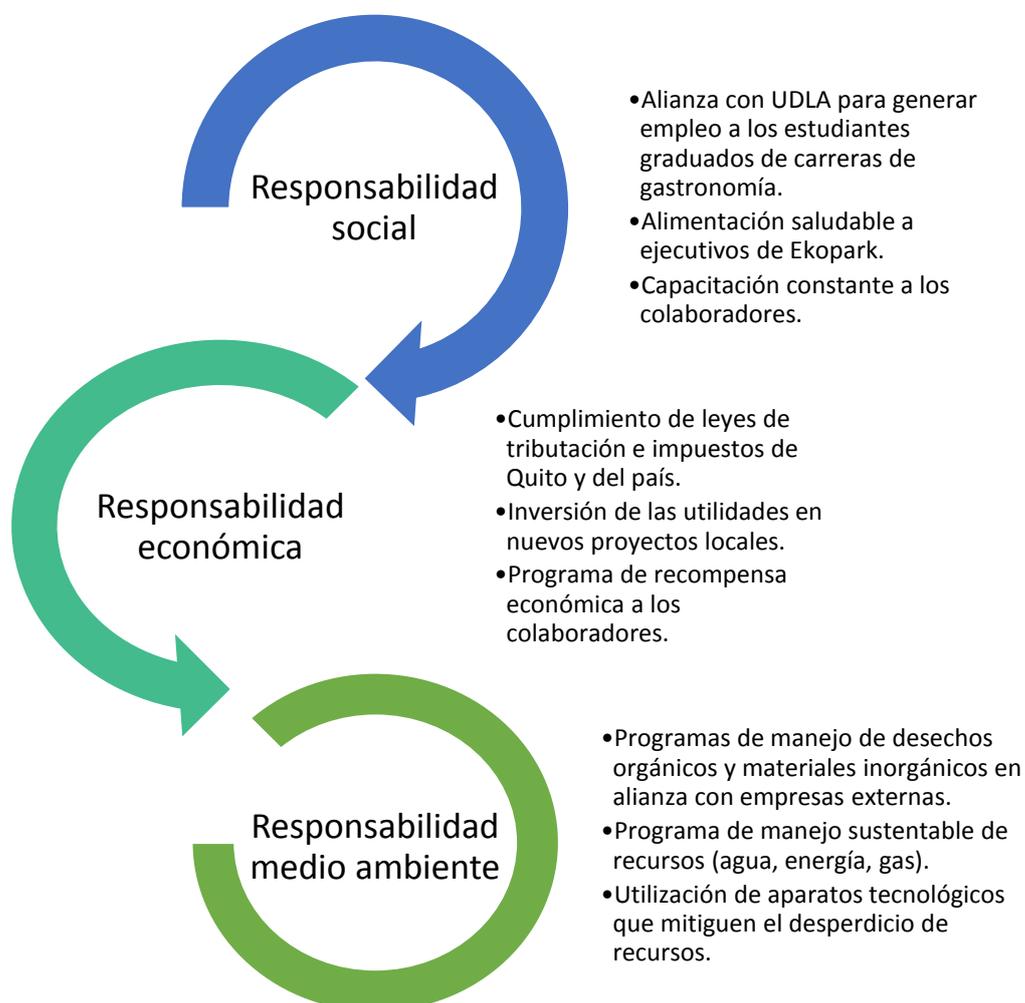


Figura 12. RSE

3.5 Misión y visión

Misión:

Somos un establecimiento alimenticio moderno y fresco que brinda almuerzos ejecutivos de calidad, convertido en el mejor alimento para su cuerpo y mente, servida por un equipo de trabajo sólido y en un ambiente que le haga sentir como en casa.

Visión:

Convertirnos en la primera opción de alimentación saludable de los ejecutivos que trabajan en Ekopark.

3.6 Objetivos de crecimiento y financieros

Objetivos de crecimiento

- Ingresar al mercado de forma sólida para atraer mínimo 250 clientes diarios y fidelizarlos desde el principio.
- Mantener por lo menos el 90% de ocupación en horas pico todos los días, es decir, de lunes a viernes entre 12h30 y 14h30.
- Ampliar después de tres meses las opciones alimenticias a snacks de media mañana y media tarde, después de analizar la fluctuación de personas en esas horas en los demás establecimientos alimenticios.

Objetivos financieros

- Obtener el 20% del total de ventas diarias por pedidos por la aplicación.
- Ganar el 30% de utilidad sobre los gastos y ventas totales mensuales.
- Crecer cada año en ventas el 1.5% para así poder recuperar la inversión en cinco años.

3.7 Información legal

3.7.1 Tipo de empresa

Para poner en marcha la empresa se prevé una compañía de responsabilidad limitada, existiendo la aportación de cuatro socios para generar el capital inicial, mismo que debe ser mínimo de \$400. El funcionamiento y control de la misma está bajo los preceptos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Los socios responden solamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.

En el caso de la empresa que se prevé constituir la aportación de los socios será la siguiente:

Tabla 4
Aportación de capital de los socios

SOCIO	APORTACIÓN
Socio 1 (Representante Legal)	\$5.000 – 25%
Socio 2	\$5.000 – 25%
Socio 3	\$5.000 – 25%
Socio 4	\$5.000 – 25%

El nombre que se dará a la empresa es LUNCH & CO. CIA. LTDA.

El capital de constitución de la Compañía es \$20000.00

3.8 Estructura organizacional

Para gestionar el funcionamiento de la empresa, se organiza la distribución de las personas que conforman el equipo de trabajo tanto en las áreas operativas como administrativas, determinando la jerarquía de las mismas y sus funciones.

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:

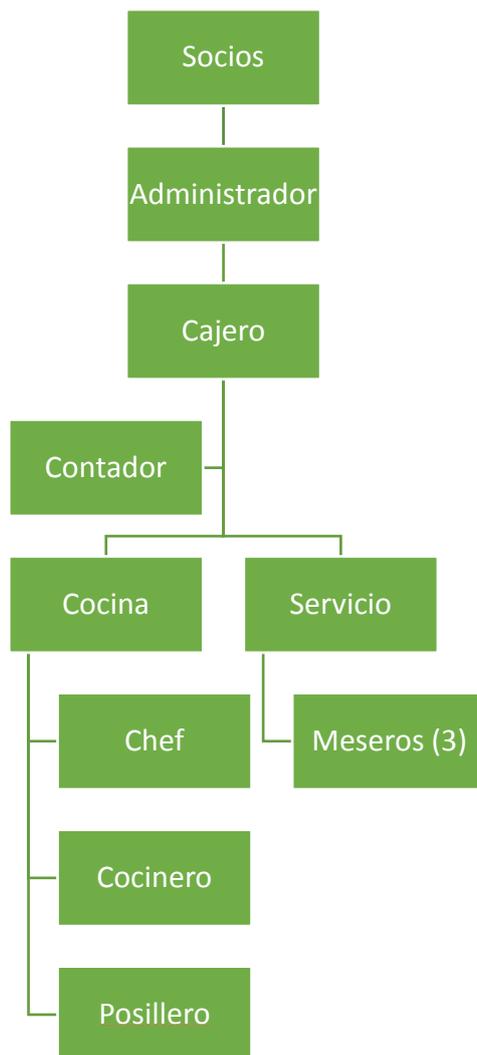


Figura 13. Estructura Organizacional

3.8.1 Descripción detallada

Las funciones de cada grupo se detallan a continuación, tomando en cuenta que el servicio de la comida es self service, es decir, cada persona se acerca a la barra para que un mesero le sirva la comida.

Tabla 5
Descripción detallada

CARGO	FUNCIÓN
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> -Control de inventarios -Pedido y recepción de materia prima -Control de calidad de la materia prima -Negociación con proveedores -Control del cumplimiento de las funciones de los demás colaboradores -Servicio al cliente -Manejo de página web y redes sociales (imagen corporativa web) -Depósito diario del dinero de ventas
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> -Control y cuadre diario de la caja (efectivo y vouchers) -Emisión de facturas y otros documentos de venta -Servicio al cliente -Emisión de informes de ventas diarias
Contador	<p>Servicios profesionales de todo lo que se refiere a declaraciones, pagos de impuestos, presentación de información y estados financieros, estado de resultados; de manera mensual</p>
Chef	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de recetas estándar variadas para cada semana -Elaboración de comandas de compras de materia prima cada dos días -Preparación de recetas -Control de BPM en la cocina -Buena presentación de los platos
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> -Preparación del mise en place diario -Apoyo directo de las funciones del chef -Apoyo directo a las funciones del mesero 1 y 2
Posillero	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener limpios los espacios de preparación de alimentos -Mantener limpios todos los utensilios de cocina -Lavar toda la vajilla, cristalería y cubertería que se utiliza en el servicio
Meseros (2)	<p>Mesero 1</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mantener limpios los espacios de servicio del restaurante (pisos, muebles, accesorios de mesa) -Levantar la vajilla, cristalería y cubertería de las mesas y llevarlas al posillero -Servicio al cliente <p>Mesero 2</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servir en la barra la comida a los clientes -Reponer los samovares según el consumo de los alimentos <p>Mesero 3</p> <p>Apoyo del mesero 1 y 2 según la ocupación del restaurante</p>

3.9 Ubicación

3.9.1 Lugar donde se ubicará la empresa

El restaurante se ubicará estratégicamente en la torre 5 del Centro Corporativo Ekopark que se encuentra en la Antigua vía a Nayón y Simón Bolívar. (Redondel El Ciclista). Por el momento no existen subsidiarias de la empresa.

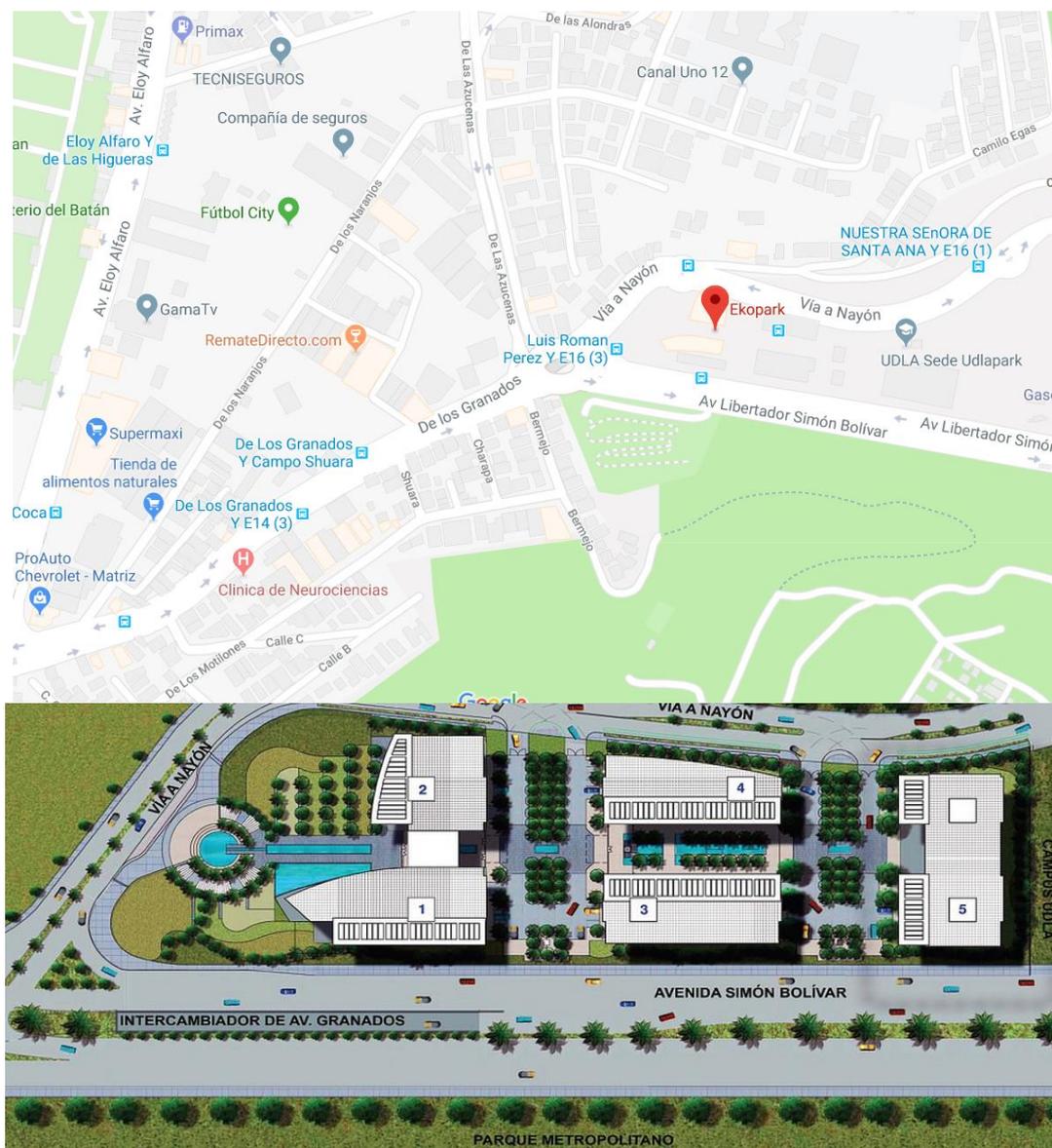


Figura 14. Ubicación del proyecto.
Tomado de, (Google maps, 2019)

3.10 Ventaja competitiva

3.10.1 Cadena de valor

Para el análisis de las principales actividades internas que se realizan en la operación del restaurante, se aplica la matriz de cadena de valor de Porter como herramienta de gestión para que el producto final cobre valor después de seguir los procesos primarios y secundarios establecidos.

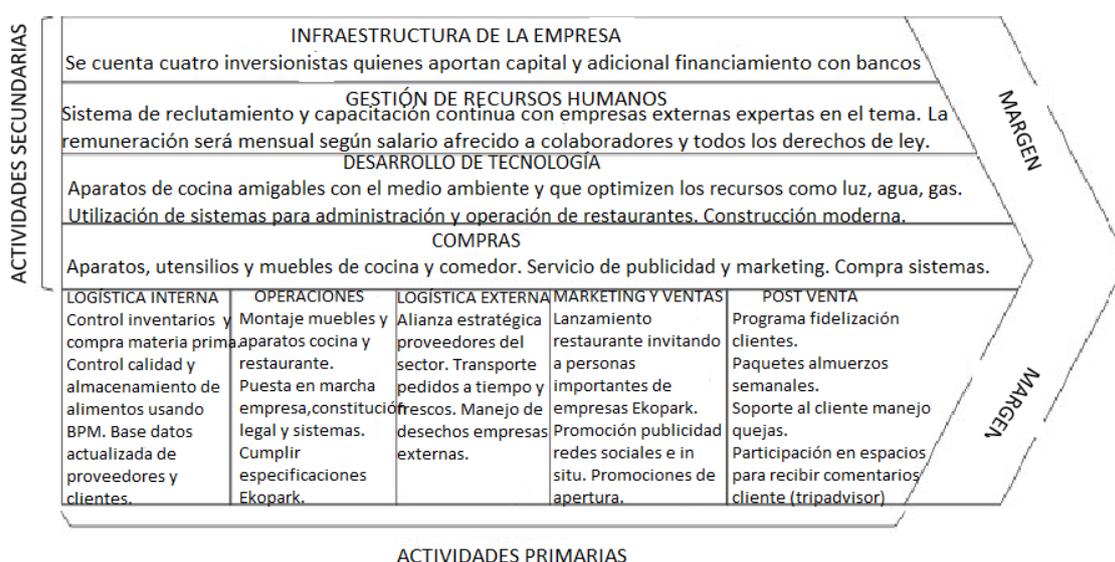


Figura 15. Cadena de valor

3.10.2 Ventaja competitiva y propuesta de valor

Para determinar la diferenciación del producto y servicio, que es lo que genera un plus o ventaja competitiva, se analizan los distintos aspectos más importantes:

Tabla 6
Ventaja competitiva y propuesta de valor

Tipo de comida	Almuerzos ejecutivos nutritivos en un área comercial demandada en Quito. Amplia selección de menús caseros sanos.
Target	El servicio de alimentación va dirigido a grupo de ejecutivos que buscan alimentarse de manera saludable sin perder mucho tiempo y pagando un precio que está dentro de su presupuesto de gasto diario para almorzar
Calidad en el producto	Los ingredientes que se utilizan en la elaboración de los alimentos son orgánicos y de productores locales para contribuir con el consumo local; productos frescos y sin necesidad de ocupar productos artificiales.
Calidad en el servicio	el recurso humano será capacitado para brindar un servicio personalizado y rápido para que los oficinistas no pierdan mucho tiempo en su almuerzo y sientan un ambiente cálido fuera de sus oficinas; es decir que sea un tiempo de disfrute
Precio	después de realizar un análisis de los precios de alimentos del sector; se ha determinado estar más abajo del promedio por almuerzo de la competencia pero con la diferencia de que a cambio reciben un producto diferente.
Plaza	este factor es clave ya que los ejecutivos del complejo Ecopark no tendrán que salir del área ni sacar sus vehículos para ir a almorzar.
Delivery	los ejecutivos podrán pedir su almuerzo para ser llevado a su oficina con recargo adicional en tiempo inmediato
Promoción	Para las empresas que seleccionen un grupo de ejecutivos de 15 personas para almorzar diario en el restaurante; se ofrecerá un beneficio de un delivery sin costo al mes. Además existen planes semanales de almuerzos.

Todos los aspectos mencionados se deben conjugar para crear una sola ventaja competitiva, ya que son indispensables para generar un restaurante diferente en el Ekopark.

3.11 Estrategias de mercadeo

Para lograr posicionar esta empresa en el mercado y dirigirse a un mercado meta que considere que el producto responde a sus necesidades y preferencias, se aplicará como estrategia el mix de marketing, que según Kotler y Armstrong (2013, p. 52), es el “conjunto de herramientas tácticas de marketing: producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta que desea el mercado meta”.

3.11.1 Concepto del producto o servicio

“Los productos son un elemento clave en la oferta para el mercado. Es por eso, que la planeación de la mezcla de marketing comienza con la construcción de la oferta que aporte valor a los clientes meta”. (Kotler & Armstrong, 2013).

En el presente proyecto, el producto es un restaurante de almuerzos ejecutivos saludables que brinda el servicio de alimentación a los ejecutivos del Centro Corporativo Ekopark de la ciudad de Quito.

Para la planeación de los productos, se establecen tres niveles: valor fundamental para el cliente, producto real y producto aumentado. Cada nivel agrega más valor al cliente.

“El valor fundamental para el cliente es el nivel más básico, en el cual la empresa determina ¿qué es lo que en realidad va a adquirir el cliente?. Se definen los beneficios necesarios que resuelven un problema y que el consumidor busca

“. (Kotler y Armstrong 2013, p. 198).

“En el segundo nivel, los planificadores del producto se encargarán de transformar el beneficio esencial en un producto real”. (Kotler y Armstrong 2013, p. 197).

“En el tercer y último nivel, se crea un producto aumentado alrededor de los beneficios esenciales para el cliente de permanecer conectado. Es decir, ofrecer beneficios y servicios adicionales al consumidor”. (Kotler y Armstrong 2013, p. 198).

Tomando en cuenta el producto que ofrece esta empresa, se analiza los tres niveles del producto y sus variables de acuerdo a nuestras necesidades.

Tabla 7

Valor Fundamental para el cliente

VALOR FUNDAMENTAL PARA EL CLIENTE

Las personas que hagan uso de los servicios del restaurante, están comprando mucho más que comida; están comprando salud, distracción y bienestar, brindado por profesionales y materia prima de calidad, lo cual creará una experiencia memorable.

Tabla 8
Producto real

PRODUCTO REAL

Nombre de la empresa	LUNCH & CO.
Slogan	"Eat healthy"
Logotipo	
Nivel de calidad	Profesionales en cocina y servicio, materia prima orgánica e ingredientes de alta calidad, ambiente natural, acogedor y armonioso para desconectar a los ejecutivos de sus labores profesionales.
Diseño	Infraestructura moderna minimalista, con presencia de elementos que se conjugan con la naturaleza y la tecnología, ya que está ubicado en un edificio verde.
Características	Menús de almuerzos saludables variados para que el cliente tenga la oportunidad de alimentarse como en casa, lo cual crea alta expectativa del comensal.

Tabla 9
Producto Aumentado
PRODUCTO AUMENTADO

Entrega y crédito	Atención personalizada en el restaurante desde el primer contacto y durante el servicio. Recepción de pedidos mediante aplicación y entrega en las diferentes oficinas de Ekopark. Facilidades de pago con tarjetas de crédito, débito y efectivo.
Soporte para el producto	Atención al cliente y manejo de quejas in situ. Además los clientes pueden contactarse con la empresa a través de la página web, redes sociales, correo electrónico, aplicación o vía telefónica para resolver cualquier duda acerca del servicio.
Garantía	El cliente puede saber todo acerca del producto antes de consumirlo ya que se presentará información del valor nutricional en los diferentes canales de información. También se presentarán videos de la preparación de alimentos. El servicio de alimentos se presenta en una barra vista para que el comensal pueda acercarse para que le sirvan su almuerzo. La materia prima es de proveedores seleccionados. Se manejan buenas prácticas de manufactura.
Servicio post venta	Después de haber vendido el producto, se realizarán encuestas de satisfacción al cliente para saber sus sugerencias. Además se mantendrá informado al cliente sobre los nuevos productos y promociones, vía e-mail, redes sociales y aplicación. Se acepta todas las sugerencias de los clientes y resolvemos sus inquietudes.

3.11.2 Estrategias de distribución

"Para hacer llegar el producto de esta empresa al cliente se usará el canal de distribución directo que no presenta niveles de intermediario, es decir, va del productor al consumidor, y también el canal indirecto en el cual interviene un intermediario". (Kotler y Armstrong 2013, p. 295).

La venta de alimentos en el restaurante se realizará utilizando el canal directo ya que la empresa vende siempre los alimentos al comensal sin necesidad de intermediarios. La venta de alimentos mediante la aplicación se realizará utilizando el canal indirecto ya que intervine un intermediario quien reparte el producto al cliente final.

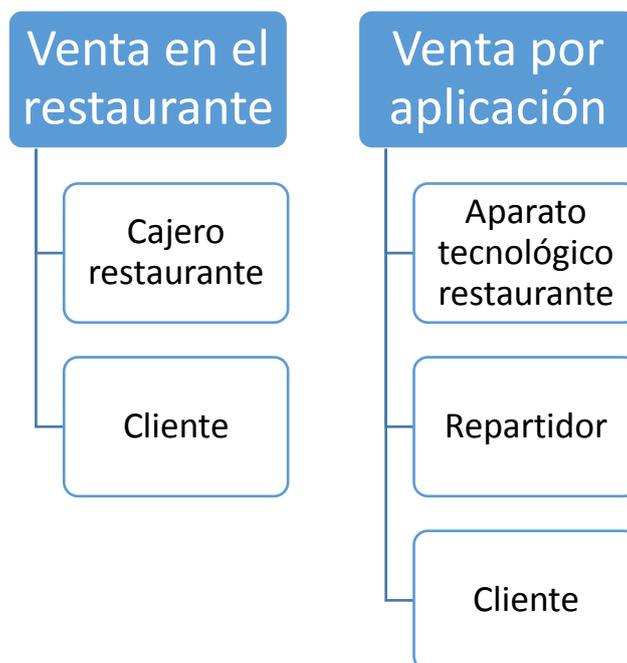


Figura 16. Estrategias de distribución

Para la venta por aplicación el restaurante realizará un contrato con la aplicación uber eats, ya que esta es la más usada por los clientes según las encuestas, además presenta tiempos de entrega más rápidos que las otras aplicaciones.

Uber Eats es una plataforma de entrega de comida que se basa en Uber. Promocionan los menús a través de la aplicación y el sitio web Uber Eats, entre otros canales. Cuando se recibe un pedido, se lo prepara como de costumbre y uber se encarga de enviar a un socio de entrega para que lo recoja y lo entregue lo antes posible. El precio de este servicio es cargado en la cuenta del cliente. Uber eats cobra un porcentaje de las ventas realizadas mediante la aplicación. Actualmente se desconoce cuál sería el valor ya que el

establecimiento es nuevo. Una vez que el establecimiento este funcionando, uber eats hace el cálculo según sus algoritmos para saber cuál sería el fee mensual. (Uber Eats, s.f.)

3.11.3 Estrategias de precio

Para Kotler y Armstrong (2013, p. 257) “el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, la suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Una estrategia de precio correcta es la que ofrezca tanto valor para el cliente como utilidades a para la empresa”.

La empresa planteada tomará en cuenta varios factores como la materia prima, mano de obra, los costos de producción y la percepción del mercado, para lo cual se aplicará la estrategia de fijación de precios con orientación al costo, que “constituye un producto existente en el mercado, que fija un margen de beneficio al costo total unitario del producto, con el fin de atraer un gran número de compradores y una gran participación de mercado (Kotler & Arsmtrong, 2013, p. 271).

Tomando en cuenta los costos presentados en el punto 3.11.7, y el margen de beneficio, el precio por almuerzo será de \$5.50 más impuestos, considerando también que según las encuestas realizadas, lo ejecutivos de Ekopark estarían dispuestos a gastar entre \$5.00 y \$5.99 por un almuerzo saludable. Además, el precio promedio de la competencia por una comida en el almuerzo está entre \$6.00 y \$7.00.

De esta manera estamos aplicando la estrategia propuesta ya que los precios son levemente más bajos que los de la competencia, a cambio de un producto diferente que busca gran acogida de los consumidores.

3.11.4 Estrategias de promoción

“La promoción abarca todas las actividades que logren comunicar las ventajas del producto o servicio que se ofrece y logran convencer al consumidor meta de adquirirlo”. (Kotler A., 2013).

Para llegar al nicho de mercado propuesto se tomarán en cuenta el mix de promoción de Kotler y Armstrong.

Tabla 10

Estrategia de promoción

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Publicidad	Pago en redes sociales para activar la opción de difundir todas las publicaciones del negocio en la zona. Esta estrategia se hará la primera y última semana de cada mes, es decir se activará la publicidad por 14 días.
Ventas personales	Visitas a las empresas presentes en Ekopark para dar a conocer de la existencia del restaurante y poner a las órdenes las promociones especiales que se pueden aplicar para sus colaboradores.
Promoción de ventas	Invitación a una degustación de los almuerzos a las principales personas de las empresas. Creación de paquetes promocionales semanales para que las personas puedan obtener un descuento del total del precio semanal. Esto asegura al restaurante una ocupación fija. Lanzamiento de menús especiales y de comida típica en fechas festivas.
Relaciones públicas	La imagen corporativa de la empresa será creada y presentada en formatos profesionales con el objetivo de colocar a la marca en la mente del cliente desde el principio.
Marketing directo	Beneficios de consumo para el grupo de los stakeholders: proveedores, socios y colaboradores, a cambio de la publicidad que se pueda difundir mediante este grupo de personas.

Los costos que genera aplicar la estrategia de promoción son los siguientes:

Tabla 11
Costos, Precio, Alcance

Detalle	Precio	Alcance
Publicidad Facebook. Esta estrategia se hará la primera semana de cada mes, es decir se activará la publicidad por siete días.	\$7.00	Alcance estimado entre 1500 y 9000 personas diarias en un radio de 1km (Ekopark).
Publicidad Instagram. Esta estrategia se hará la última semana de cada mes, es decir se activará la publicidad por siete días.	\$7.00	Alcance estimado entre 1500 y 9000 personas diarias en un radio de 1km (Ekopark).
-Contrato mensual con empresa externa de relaciones públicas, creación y entrega de la imagen corporativa.	\$150	Creación de logotipos, fotos de los productos y del restaurante, diseños y artes para publicar en redes sociales cada mes.
-Contrato de hosting para la creación de página web y dominio de correos electrónicos.	\$80	-La duración de dicho servicio es de un año.

La inversión mensual en publicidad de redes sociales es \$14.00 tomando en cuenta que Facebook e Instagram son plataformas que vinculan sus publicaciones, es decir, si se activa la publicidad en Facebook automáticamente se difunde en Instagram y viceversa. En el Anexo 2 se presenta el presupuesto de la publicidad en Facebook.

Además se invertirán \$150.00 por servicio de creación de imagen corporativa para ser publicada en la publicidad de redes sociales.

El costo de servicio de hosting para el funcionamiento de la página web y dominio para el correo electrónico corporativo se paga anualmente, por lo tanto, el costo mensual es \$6.67.

El total de la inversión mensual de la promoción es \$170.67

El costo de publicidad e imagen corporativa por lanzamiento de la marca asciende a los \$1500.00. Este costo se considera en la inversión inicial, no mensual.

3.11.5 Estrategias de comunicación

Más de 700 millones de personas visitan Facebook todos los días en sus teléfonos y tabletas, y cuando lo hacen, ven anuncios de Facebook junto con historias de familiares y amigos. Es más probable que las personas vean los anuncios de Facebook y realicen alguna acción, porque estos se encuentran en el centro de la información que ven. Facebook además permite obtener resultados comerciales reales mediante el administrador de anuncios (Facebook para empresas, 2016).

Instagram fue comprado por Facebook, debido a su gran crecimiento. Debido a esa fusión, podemos conectarlo a nuestro perfil y página de Facebook. Si se plantea manejar Facebook, es óptimo también manejar Instagram. Las personas que tienen su propia marca, deben estar en Instagram, sobre todo porque esta red aún no está muy saturada de competencia empresarialmente hablando. No obstante, esta red social tiene más de 150 millones de usuarios y las grandes marcas mundiales han visto un gran potencial a esta red social y es una oportunidad de comunicarse con esta gran comunidad de usuarios. El perfil más habitual en Instagram es mujer, personas tecnológicamente activas y menores de 40 años (Daniel Matesa, 2015).

Se aplicará la estrategia comunicacional de atracción en la cual el producto dirige sus actividades de marketing al consumidor final para inducirlo a comprar el producto. Para que la estrategia funciones se aplicarán los siguientes pasos:

- Identificar el mercado meta
- Determinar objetivos de comunicación
- Diseñar el mensaje

- Escoger los medios
- Escoger la fuente del mensaje
- Obtener retroalimentación

3.11.6 Estrategias de servicio

Luch & Co. Se dirige a un segmento de personas calificados como ejecutivos importantes con capacidad de pagar el precio establecido para los almuerzos, y que se encuentran ubicados en el Centro Corporativo más importante de Quito. Esto denota que la calidad del producto y del servicio son los elementos más importantes para satisfacer la necesidad de los mismos y para fidelizarlos.

Por los motivos expuestos, el restaurante manejará materia prima seleccionada entre varios proveedores que abastezcan los alimentos de forma periódica y sin variación en su calidad, es decir que la composición de los alimentos siempre debe ser la misma. Por ejemplo, las verduras deben ser frescas y llevar sus colores naturales, no se aceptarán verduras que hayan cumplido su ciclo de frescura y que hayan tomado otros colores. Lo mismo se aplicará para las proteínas, carbohidratos y otros.

Respecto al servicio del equipo de trabajo, se manejará un proceso de selección de personal en conjunto con una empresa externa experta en calificar los mejores perfiles y no poner en riesgo el trato a los clientes. Esto garantiza que las personas que se van a dirigir a los comensales logren hacerlos sentir el buen trato y armonía que se busca tengan en el establecimiento. Además se manejarán capacitaciones continuas para estar siempre a la vanguardia del servicio. El costo del proceso de selección inicial será de \$300 por colaborador ya que se optará este método para seleccionar al, chef y dos meseros; los demás miembros del equipo serán seleccionados internamente una vez que se cuente con el administrador.

Para manejar la base de datos de clientes, cobros en efectivo, tarjetas de crédito y débito; facturación, registro de ventas, control de inventarios, y demás

procesos administrativos y operativos, se instalará un programa informático-tecnológico cuyo costo es \$3000. El manejo de tecnologías recae directamente en el servicio al cliente, ya que agiliza los procesos de venta y de stock para proveernos de la materia prima suficiente para brindar al comensal. Con la base de datos que almacene dicho programa, se maneja el servicio de información, postventa al cliente, lo cual es también parte del servicio de calidad ya que se enviarán encuestas de calificación y sugerencias del servicio. Además la información servirá para enviar las promociones del establecimiento. Como un servicio complementario, se ofrece la opción de pedidos de comida a través de la plataforma uber eats, para que el cliente reciba su almuerzo directamente en su oficina. El costo de envío que cobra la plataforma los asume directamente el cliente.

3.11.7 Presupuesto

Para establecer el presupuesto se presentan los costos estipulados para la aplicación de las estrategias de marketing del restaurante.

Tabla 12

Costos estrategia de marketing

COSTOS ESTRATEGIA DE MARKETING		
	Mensual	Anual
Publicidad	\$170,67	\$2.048,04
Imagen corporativa y lanzamiento de marca		\$1500,00
Proceso selección personal		\$900,00
Programa informático-tecnológico		\$3000,00
TOTAL COSTOS	\$170,67	\$7448,04

Solamente los costos de publicidad se pagarán mensualizados, los demás costos pertenecen a la inversión inicial.

3.11.8 Proyecciones de ventas

Para determinar la proyección de ventas de almuerzos se toman en cuenta los siguientes datos:

Tabla 13
Datos proyección de ventas

DATOS DEL PROYECTO	
Incremento de la demanda anual	1%
Total de días de apertura al mes	20
Precio de cada almuerzo	\$5,50
Demanda de almuerzos diarios restaurante	250
Demanda de almuerzos restaurante mensual	5000
Demanda de almuerzos restaurante anual	60000
Demanda de almuerzos diarios app	65
Demanda de almuerzos app mensual	1300
Demanda de almuerzos app anual	15600
Aforo del local	50 personas
Total de horas abiertas al día	8 horas
Depreciación en años	10 años
Impuesto sobre la renta	25%
Tasa de corte	8,62%

La demanda de almuerzo se calcula según los resultados arrojados por las encuestas para lo cual se brinda el siguiente análisis:

Existen alrededor de 5000 personas en Ekopark.

Según las encuestas más del 50% de las 5000 personas almuerzan en el sector en algún restaurante o piden comida para almorzar en sus oficinas, es decir, son 2500 personas de las cuales se reparten casi en proporciones iguales 50/50 las personas que comen en algún establecimiento y las que piden comida a sus oficinas. Son 1250 personas las que almorzarían en las 5 opciones de establecimientos alimenticios existentes en EKOPARK. Esto quiere decir que serían 250 las personas que acudirían a nuestro restaurante, si es que la distribución entre establecimientos se da por igual.

Si el restaurante tiene aforo para 50 personas, calculando que cada persona tiene entre media y una hora para su almuerzo, quiere decir que el restaurante podría atender en 3 horas paulatinamente los 250 clientes en los meses de auge.

De las 1250 personas que piden comida a sus oficinas el 70% pide comida por aplicaciones o por teléfono, es decir, 875 personas. Se considera que el 7% de los pedidos serían para Lunch & Co. ya que en la aplicación de uber eats hay muchas más opciones de establecimientos, se estaría estimando la venta de 65 almuerzos diarios por la aplicación.

Con los antecedentes mencionados se procede a realizar la proyección de ventas mensuales, a un año y a cinco años, tomando en cuenta que es un producto estacionario que se basa en fluctuaciones bajas, medias y altas mensualmente, mismas que están descritas en el punto 2.2.2 de ciclos económicos:

Tabla 14

Escenarios de ventas

INGRESOS POR VENTAS ESCENARIO #1 (Meses bajos)						
DETALLE	CANTIDAD DIARIA	CANTIDAD MENSUAL	P.V.P	TOTAL DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Almuerzo rest	150	3000	\$5,50	\$825,00	\$16.500,00	\$198.000,00
Almuerzo app	55	1100	\$5,50	\$302,50	\$6.050,00	\$72.600,00
TOTAL	205	4100	\$5,50	\$1.127,50	\$22.550,00	\$270.600,00

INGRESOS POR VENTAS ESCENARIO #2 (Meses medios)						
DETALLE	CANTIDAD DIARIA	CANTIDAD MENSUAL	P.V.P	TOTAL DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Almuerzo rest	200	4000	\$5,50	\$1.100,00	\$22.000,00	\$264.000,00
Almuerzo app	60	1200	\$5,50	\$330,00	\$6.600,00	\$79.200,00
TOTAL	260	5200	\$5,50	\$1.430,00	\$28.600,00	\$343.200,00

INGRESOS POR VENTAS ESCENARIO (Meses altos)						
DETALLE	CANTIDAD DIARIA	CANTIDAD MENSUAL	P.V.P	TOTAL DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Almuerzo rest	250	5000	\$5,50	\$1.375,00	\$27.500,00	\$330.000,00
Almuerzo app	65	1300	\$5,50	\$357,50	\$7.150,00	\$85.800,00
TOTAL	315	6300	\$5,50	\$1.732,50	\$34.650,00	\$415.800,00

Se tomó en cuenta un cremento del 1% al precio de venta de cada año ya que son las predicciones económicas para los años futuros, tomando en cuenta que el crecimiento económico del país en el 2018 también fue de 1%.

3.12 Conclusiones del capítulo

- La estrategia genérica de ingreso al mercado será penetración de mercados, que busca obtener y ganar una mayor cuota de mercado en Ekopark tomando en cuenta que ya existen otros establecimientos alimenticios. Para aumentar el consumo de los clientes, se conjuga con la estrategia genérica de Porter de liderazgo en costes, lo que permitirá diferenciar un producto y servicio existente mediante el precio.
- La responsabilidad social empresarial RSE es uno de los factores más importante de la filosofía de la empresa, enfocándose en la responsabilidad social, responsabilidad ambiental y responsabilidad económica con el fin de generar beneficios a la comunidad, al país y al planeta.
- La ventaja competitiva de Lunch & Co. frente a los establecimientos alimenticios de Ekopark es que su producto es específicamente almuerzos saludables a un precio más bajo del promedio del precio de los demás y en una ubicación estratégica.
- La inversión en las estrategias de marketing buscan colocar a Lunch & Co. en la mentalidad del cliente desde su publicidad de lanzamiento hasta el servicio de post venta, llegando a ellos mediante los canales más utilizados que es la tecnología, redes sociales y relaciones personales. Las promociones que se ofrecen y la calidad del producto y servicio fidelizan al cliente y aseguran al establecimiento una ocupación o cuota de mercado alta.
- El restaurante tendrá una capacidad instalada para 50 personas a la vez, mismas que se demoran en almorzar hasta una hora. Se ha determinado vender 250 almuerzos diarios en el restaurante durante

todo su tiempo de apertura (11h00-17h00) y 65 almuerzos mediante la aplicación de uber eats, a un precio \$5.50 más IVA.

- Se proyecta el 1% de crecimiento de ventas anuales, tomando en cuenta los datos estadísticos del desarrollo económico del país presentan tasas de crecimientos no más altas que esta, por las coyunturas políticas, económicas y sociales. Sin embargo si se crece a ese margen, el negocio tendría utilidad.
- Existen escenarios de ventas bajos, medios y altos ya que el negocio es de economía estacionaria. Aún si el restaurante vende lo previsto en el escenario bajo, logra cubrir sus costos fijos y variables mensuales. Si se pasa al escenario medio y alto, las utilidades se verán reflejadas en mayor proporción.

4 CAPÍTULO IV. OPERACIONES

4.1 Estado de desarrollo

El actual proyecto se encuentra en el estado de planificación, ya que la infraestructura donde funcionará el restaurante aún no está terminada. La torre 5 de Ekopark se entregará a finales del año 2019. Hasta entonces se desarrollarán los trámites de puesta en marcha, selección de personal y proveedores, construcción del mobiliario, compra de insumos y equipos y publicidad antes de lanzamiento para generar alta expectativa en el cliente.

Para establecer la estrategia operativa se dividen las operaciones en internas que son los procesos que se realizan dentro de la empresa y operaciones externas que son los procesos en los que intervienen stakeholders fuera de la empresa, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 16

Operación	Descripción	Responsable
Externa	Distribución materia prima e insumos	Proveedores
Interna	Pedidos, almacenaje y control inventario	Administrador y chef
Interna	Recetas estándar y producción de alimentos	Administrador y chef
Interna	Entrega del producto y servicio al cliente	Cajero, meseros

A partir de la identificación de las operaciones internas y externas, se puede desarrollar una táctica operativa eficiente conjugando ambas operaciones y hacer que la cadena de valor fluya maximizando la optimización de recursos como tiempos de entrega, abastecimiento en bodega, rotación de productos, productos frescos, respuesta eficiente a la demanda de almuerzos y calidad en el servicio.

La cadena de valor que se aplica para las operaciones de Lunch & Co. es la siguiente:

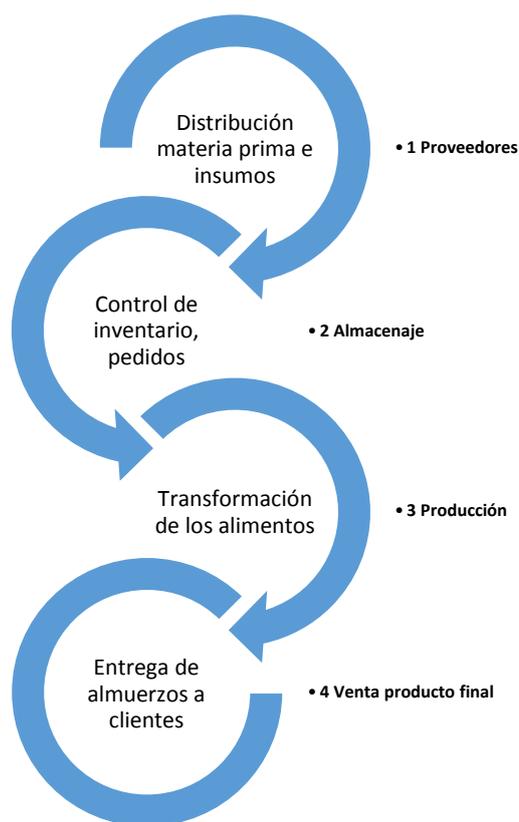


Figura 17. Cadena de valor

4.2 Descripción del proceso

Para la puesta en marcha de la empresa, actualmente la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros presta la opción de constitución de empresas de sociedad anónima y compañías limitadas en línea a través del Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada, este proceso se puede observar en el Anexo 4. Los requisitos esenciales que solicita la SUPERCIAS para constitución de Compañías de Actividad complementaria de Alimentación son:

- Objeto único y exclusivo de dedicarse a la realización de actividades complementarias.
- Posteriormente, autorización de funcionamiento otorgada por el Ministerio de Trabajo y Empleo.

El documento habilitante de carácter privado requerido para justificar la condición o calidad en el ámbito de este proceso es el Registro Único de Contribuyente como Persona Jurídica Nacional, ya que en el caso de Lunch & Co. existirá dicha figura que es Representante Legal.

Los requisitos que se necesitan para la puesta en marcha de la empresa se describen en el anexo 5.

El restaurante tiene aforo para 50 personas en su ocupación total. La extensión del espacio es de 150m² en los cuales se instalarán los ambientes que se demuestra en el siguiente plano:

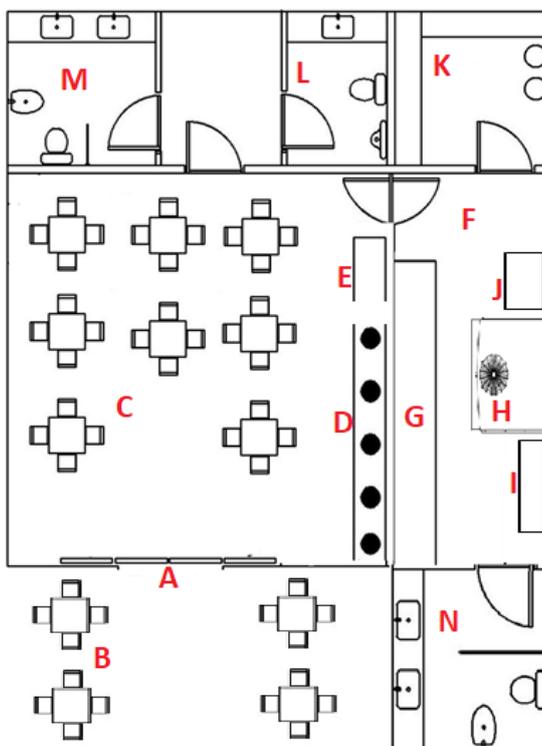


Figura 18. Plano del restaurante

- A: Entrada al restaurante
- B: Comedor externo, área de fumadores
- C: Comedor interno
- D: Barra de servicio (samovares)
- E: Caja

- F: Cocina
- G: Área de producción (mise en place)
- H: Área de cocción
- I: Área fría
- J: Área de hornos
- K: Bodega y oficina
- L: Baño de damas
- M: Baño de caballeros
- N: Baño de personal

El tipo de servicio que se brinda en el restaurante para la atención de almuerzos es el “self service” que quiere decir autoservicio, en el cual el comensal se acerca a una barra en donde está dispuesto el menú que será servido por el mesero para que seguidamente el cliente se dirija a una mesa y se sirva sus alimentos. Este tipo de servicio lo utilizan todos los establecimientos ubicados en Ekopark.

Se presenta el siguiente diagrama de flujo del proceso mencionado.

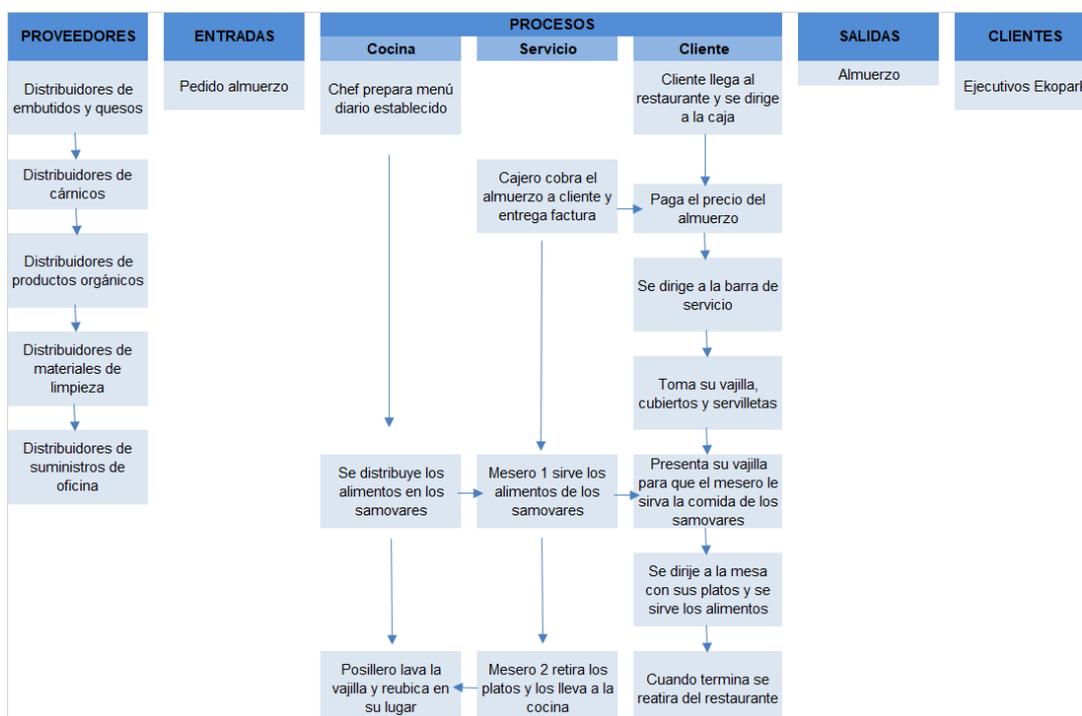


Figura 19. Diagrama de flujo

El restaurante se abrirá de lunes a viernes (días de oficina) en el horario de 11h00 a 16h00. El personal trabajará 8 horas diarias por lo cual el horario de entrada de los mismos es 09h00 para preparar la operación, y el horario de salida será las 17h00 para dejar limpio el restaurante.

Para analizar la capacidad del proceso se toman en cuenta los resultados de las encuestas indican que 1250 de las 5000 que están en Ekopark almorzarían en las 5 opciones de establecimientos alimenticios existentes. Esto quiere decir que serían 250 las personas que acudirían a nuestro restaurante, si es que la distribución entre establecimientos se da por igual.

Si el restaurante tiene aforo para 50 personas, calculando que cada persona tiene entre media y una hora para su almuerzo, quiere decir que el restaurante podría atender en 3 horas paulatinamente los 250 clientes en los meses de auge, según las siguientes ocupaciones:

Tabla 17
Horario, ocupación

HORARIO	OCUPACIÓN
12h00-12h30	10%
12h30-13h00	15%
13h00-13h30	25%
13h30-14h00	25%
14h00-14h30	15%
14h30-15h00	10%
TOTAL OCUPACIÓN	100%

De las 1250 personas que piden o llevan comida para comer en sus oficinas el 35% pide comida por aplicaciones o por teléfono, es decir, 430 personas. Se considera que el 15% de los pedidos serían a Lunch & Co. Ya que en la aplicación de uber eats hay muchas más opciones de establecimientos, se estaría estimando la venta de 65 almuerzos diarios por la aplicación. En la aplicación se publicará diariamente el menú, ya que no se ofrecen platos a la carta estandarizados.

El tiempo que se necesita para elaborar 315 almuerzos diarios es 2 horas.

4.3 Necesidades y requerimiento

Para la elaboración de 315 almuerzos diarios, el restaurante necesita proveerse de equipos y máquinas que optimicen los recursos del proceso de producción, tomando en cuenta que las instalaciones del edificio permiten el ahorro de ciertos recursos al ser un edificio verde, por lo tanto los equipos y la tecnología que se utiliza, deben encajarse a las políticas ambientales de Ekopark y a las instalaciones del mismo.

En el Anexo 6 se encuentra el detalle de todos los insumos, equipos, tecnologías y máquinas que serán instaladas en el restaurante. En la siguiente tabla se muestran los valores totales de la inversión.

Tabla 18

Presupuesto tecnología, máquinas e insumos

TECNOLOGÍA, MÁQUINAS E INSUMOS REQUERIDOS	
Tecnologías	\$5.300,00
Muebles, insumos, decoración, utensilios	\$11.169,00
Equipos y máquinas	\$6.500,00
TOTAL	\$22.969,00

El equipo de trabajo del restaurante mencionado en el punto 3.8, está en la capacidad de manejar todos los equipos mencionados, además se cuenta con la asistencia técnica y actualización de tecnologías de las diferentes marcas para mantener en buen estado los implementos.

4.4 Plan de producción

Para cubrir las ventas proyectadas, el establecimiento cuenta con políticas de inventario con el fin de manejar una rotación que no perjudique la producción. En dicho inventario se toman en cuenta los siguientes factores considerando el Reglamento de Buenas Prácticas para alimentos Procesados del Ecuador de Decreto Ejecutivo 3253, Registro Oficial 696.

- **Costos:** Es el costo de mantener los productos almacenados, los costos de pedido, relacionados con toda la estructura administrativa encargada de hacer las compras y, los costos de obsolescencia de los productos comestibles perecederos o periódicos que tienen un margen de vida corto y luego de determinado tiempo no pueden ser comercializados.
- **Nivel de servicio:** en esta variable se observa principalmente cuáles son las expectativas de los clientes frente a nuestro servicio, cumplimiento de los tiempos de entrega prometidos y cumplidos por la empresa, el porcentaje de pedidos completos entregados al consumidor y si hay prácticas de servicio diferenciales para clientes especiales que requieren de alguna operación distinta o prioritaria.
- **Tiempo de reabastecimiento:** Periodo de tiempo comprendido entre el momento en el que se detecta que un producto debe ser pedido y el momento en el que dicho producto se encuentra disponible para ser usado. Este proceso está mediado por cinco etapas, la revisión de inventario, la gestión de compra, la gestión del pedido por parte del proveedor, el transporte y el ingreso al sistema de la empresa.
- **Naturaleza del producto:** en este punto se evalúan las limitaciones que tienen los productos de acuerdo a si son de tipo perecedero, consumible o reparable.
- **Restricciones del proveedor:** Son las condiciones que se deben cumplir para adquirir el producto, como por ejemplo el manejo de una orden de compra, descuentos de acuerdo al volumen del pedido, si es una empresa confiable y flexible, si cuenta con la cantidad de productos disponibles que mi empresa requiere y si el proveedor despacha los productos de acuerdo con el inventario, o comienza el proceso de fabricación luego de hacerse el pedido.
- **Patrones de la demanda:** Es el flujo de clientes que adquieren nuestros productos con regularidad, de modo que se puede evaluar si el producto se vende con cierta periodicidad y acorde con un promedio se hacen los pedidos, siempre teniendo en cuenta que los patrones no son definitivos y pueden cambiar en cualquier momento.

La conjugación de los factores mencionados permite que el plan de producción de la empresa funcione, tomando en cuenta que el abastecimiento del inventario se lo realizará para tres días, ya que la mayor cantidad de materia prima son productos perecederos al ser productos derivados de animales, vegetales, frutas; estos productos tienen una vida útil de máximo tres días.

Las cantidades que se van a producir para cubrir la demanda de 365 almuerzos diarios, según las porciones que se detallan en la receta estándar para un almuerzo, Anexo 3, son las siguientes:

Tabla 19
Plan de Producción

Producto	Tipo de producto	Cantidad	Tiempo
Cárnicos (res, pollo, pavo, cerdo)	Perecedero	31.5 kg	1 hora
Mariscos	Perecedero		
Lácteos (leche, yogurt, queso, mantequilla, margarina)		1 lt.	
Vegetales	Perecedero	28.35 kg	30 minutos
Frutas	Perecedero	47.25	20 minutos
Carbohidratos (arroz, pasta, granos)	No perecedero	31.5 kg	30 minutos
Tubérculos	Semi perecederos	31.5 kg	30 minutos
Condimentos (sal, azúcar, pimienta, especias, otros)	No perecedero	15.75 kg	10 minutos
Aceite	No perecedero	3.15 lt	10 minutos
TOTAL TIEMPO DE PRODUCCIÓN			3 horas

La cocina está equipada y preparada para producir 365 almuerzos en 3 horas, con el equipo de trabajo que se distribuirá las funciones para poder transformar la cantidad de productos mencionados.

4.5 Plan de compras

Para establecer el plan de compras, se han identificado los proveedores para los diferentes insumos, máquinas y materia prima del plan de producción,

tomando en cuenta que los proveedores se califican cumpliendo los siguientes parámetros:

- Costos
- Calidad
- Tiempo de entrega
- Descuentos
- Respuesta inmediata
- Garantía

Los proveedores serán los mismos para la compra de cada ítem y se tendrá proveedores back up para situaciones emergentes.

Los proveedores seleccionados para cada producto son los siguientes:

Tabla 20
Proveedores seleccionados

PRODUCTO	PROVEEDOR
Tecnologías	Core Cloud
Muebles, insumos, utensilios	Megamobilier, Montero, Termalimex
Equipos y máquinas	Montero, Termalimex
Materia prima	Supermaxi, Pronaca, Aleproca-Hortana, Servei

Los productos que se necesitan comprar con alta rotación es la materia prima para la elaboración. La materia prima se comprará cada tres días tomando en cuenta que la mayoría de productos son perecederos y tienen una duración máxima de tres días. Por lo tanto se realizarán dos procesos de abastecimiento en la semana (A y B), siguiendo el siguiente esquema:

Se debe tomar en cuenta que los proveedores calificados ofrecen garantía frente a sus productos, es decir, en caso de recibir materia prima en mal estado, la misma no será aceptada y el proveedor deberá suplir el producto de forma inmediata.

4.6 KPI's de desempeño del proceso productivo

Tabla 22
KPI's de desempeño del proceso productivo

Proceso	Actividad	KPI	Responsable	Frecuencia de cálculo	Meta
Servicio al cliente	Encuestas de atención y servicio	Resultados encuestas y evaluación	Administrador, meseros	Semanal	100 %
Captación de nuevos clientes	Visita a ejecutivos en empresas Ekopark	Total de negocios cerrados con clientes	Administrador	Mensual	80%
Publicidad redes sociales	Contratación publicidad pagada	Resultados de la aceptación del público en redes sociales	Administrador, empresa externa	Semanal	100 %
Compras y abastecimiento	Cumplimiento de cronogramas compras	Materia prima optimizada	Administrador, Chef	Semanal	90%
Manejo de inventario	Actualización de stock diario	Resultados de índices de rotación inventario	Administrador, Chef	Semanal	90%
Producción de alimentos	Manejo de BPMs	Resultado de la inocuidad del manejo de alimentos	Chef, cocinero	Diario	100 %
Manejo calidad del producto	Selección de proveedores	Total de cumplimiento de los proveedores	Chef, cocinero, meseros	Diario	100 %

4.7 Conclusiones del capítulo

- El local en donde funcionará Lunch & Co. será entregado a finales del 2019, lo cual brinda un período de tiempo en el cual se pueden planificar varias operaciones como la puesta en marcha de la empresa, calificación de proveedores, selección del personal y otros procesos. Cuando el local esté entregado, estas operaciones estarán listas para ser instaladas y arrancar con la operación del restaurante.
- El presupuesto que se necesita para implementar la tecnología, equipos, máquinas, muebles y demás implementos para el restaurante, es de \$22969.00, tomando en cuenta que las instalaciones del restaurante deben asociarse al concepto de edificio verde que presenta Ekopark, por lo tanto todos los equipos cuentan con nuevas tecnologías que permiten la optimización de recursos naturales y otros recursos.
- El total de almuerzos que se producirán cada día es 365 almuerzos, para lo cual el restaurante brinda una capacidad de producción en la cual el equipo de trabajo debe transformar los alimentos en dos horas, siguiendo la estrategia operativa y cadena de valor establecidas.
- La materia prima que se utiliza para la elaboración de los almuerzos son productos perecederos, por lo tanto se establece un plan de compras para abastecer al restaurante cada tres días que es el tiempo máximo que se puede almacenar los productos. Esto garantiza la calidad de la materia prima, misma que también será manejada y calificada mediante un plan de control de calidad con el objetivo de proporcionar al cliente alimentos garantizados para su salud.

5 CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para la construcción del plan financiero, a continuación se presentan los principales rubros en lo referente a la inversión inicial y los costos fijos:

Tabla 23

Costos inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL:	VALOR
Creación de imagen corporativa y lanzamiento marca (empresa externa)	\$1.500,00
Proceso de selección de personal (empresa externa)	\$900,00
Tecnología	\$5.300,00
Equipos de oficina y máquinas	\$6.500,00
Muebles y decoración	\$11.169,00
Puesta en marcha (Constitución de la empresa)	\$2.403,94
Cuota inicial y final obligatoria por la constructora	\$13.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$40.772,94

La inversión inicial será cubierta una parte con el aporte de los socios que asciende a \$20.000. La diferencia se cubrirá mediante un crédito de la Corporación Financiera Nacional, para lo cual se realiza una simulación del crédito en el Anexo 9. Los intereses del crédito se reflejan en los estados financieros de los siguientes puntos.

Tabla 24

Costos fijos

	COSTOS FIJOS	
	Mensual	Anual
Salarios nómina	\$8.908,55	\$106.902,58
Honorarios profesionales	\$900,00	\$10.800,00
Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$200,00	\$2.400,00
Servicio de internet, wifi, y tv por cable	\$120,00	\$1.440,00
Arriendo	\$3.696,00	\$44.352,00
Publicidad	\$500,00	\$6.000,00
Mantenimiento maquinarias y equipos cocina	\$300,00	\$3.600,00
Mantenimiento sistema tecnológico y contable	\$50,00	\$600,00
Suministros de oficina	\$100,00	\$1.200,00
Siminsitros de limpieza	\$120,00	\$1.440,00
TOTAL COSTOS	\$14.894,55	\$178.734,58

El desglose de los costos se determina de la siguiente manera:

- Salarios: Tabla de salarios por el sueldo de cada colaborador, incluidos los beneficios sociales
- Ver Anexo 2.
- Honorarios profesionales: salario del contador externo
- Servicios básicos: se considera el pago de agua, luz e internet. Al ser un edificio inteligente, los sistemas están creados para optimizar dichos recursos.
- Arriendo: Se considera arrendar un local de 150m2 con aforo para 50 personas, el costo del arriendo es de \$22.00 más IVA por metro.
- Publicidad: Se consideran los valores mencionados en las estrategias de marketing.
- Mantenimiento: se necesita mantenimiento técnico de los equipos como cocinas, enfriadores y demás aparatos.
- Suministros de oficina y de limpieza.

Tabla 25
Costos variables

COSTOS VARIABLES		
	Mensual	Anual
Costo elaboración por almuerzo (\$1,65)	\$10.395,00	\$124.740,00
TOTAL COSTOS	\$10.395,00	\$124.740,00

- Costo elaboración del almuerzo: Se realiza una receta estándar para calcular el costo de un almuerzo que contiene entrada, plato fuerte, postre y bebida. El costo es el 30% del precio de venta, es decir, \$1.65. Ver anexo 3. Se considera que se venderán 250 almuerzos diarios en el restaurante y 65 almuerzos diarios por la app. Se abrirá 20 días al mes.

Se consideran también los resultados de las ventas reflejados en la proyección de ventas del punto 3.11.8 en las cuales se hizo un incremento de ventas del 1% anual tomando en cuenta el crecimiento económico del país considerado para el 2020.

Tabla 26
Totales ventas anuales

TOTALES VENTAS ANUALES	
AÑO 1	\$337.150,00
AÑO 2	\$340.521,50
AÑO 3	\$343.926,72
AÑO 4	\$347.365,98
AÑO 5	\$350.839,64

El costo de ventas es el 30%, ya que este es el costo óptimo que se destina para el negocio de alimentos y bebidas.

Las depreciaciones anuales se consideran para los equipos de oficina y máquinas, y para los muebles. Ambos rubros se deprecian en 10 años.

Tabla 27
Depreciación

DETALLE	VALOR	AÑOS	DEPRECIACIÓN 1 AÑO
Depreciación equipos de oficina y maquinas	\$6.500,00	10	\$650,00
Depreciación muebles	\$11.169,00	10	\$1.116,90
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL			\$1.766,90

5.2 Estados financieros proyectados

5.2.1 Estado de resultados

Tabla 28
Estados de resultados

DETALLE	ESTADO DE RESULTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$337.150,00	\$340.521,50	\$343.926,72	\$347.365,98	\$350.839,64
(-)Costo de ventas (30%)	\$101.145,00	\$102.156,45	\$103.178,01	\$104.209,79	\$105.251,89
TOTAL VENTAS	\$236.005,00	\$238.365,05	\$240.748,70	\$243.156,19	\$245.587,75
GASTOS					
Gasto publicidad	\$6.000,00	\$6.060,00	\$6.120,60	\$6.181,81	\$6.243,62
Gasto servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$2.400,00	\$2.424,00	\$2.448,24	\$2.472,72	\$2.497,45
Gasto servicios internet, wifi, tv por cable	\$1.440,00	\$1.454,40	\$1.468,94	\$1.483,63	\$1.498,47
Gasto arriendo	\$44.352,00	\$44.795,52	\$45.243,48	\$45.695,91	\$46.152,87
Gastos sueldos	\$106.902,58	\$107.971,61	\$109.051,32	\$110.141,84	\$111.243,25
Gasto honorarios profesionales (contador)	\$10.800,00	\$10.908,00	\$11.017,08	\$11.127,25	\$11.238,52
Gasto mantenimiento máquinas equipos cocina	\$3.600,00	\$3.636,00	\$3.672,36	\$3.709,08	\$3.746,17
Gasto mantenimiento sistema tecnológico y contable	\$600,00	\$606,00	\$612,06	\$618,18	\$624,36
Gasto suministros oficina	\$1.200,00	\$1.212,00	\$1.224,12	\$1.236,36	\$1.248,72
Gasto suministro limpieza	\$1.440,00	\$1.454,40	\$1.468,94	\$1.483,63	\$1.498,47
Gasto interés préstamo	\$1.750,16	\$1.425,98	\$1.069,80	\$678,47	\$248,51
Depreciación	\$1.766,90	\$1.766,90	\$1.766,90	\$1.766,90	\$1.766,90
TOTAL GASTOS	\$182.251,64	\$183.714,81	\$185.163,85	\$186.595,79	\$188.007,33
UTILIDAD NETA	\$53.753,36	\$54.650,24	\$55.584,85	\$56.560,40	\$57.580,42
(-)Participación laboral 15%	\$8.063,00	\$8.197,54	\$8.337,73	\$8.484,06	\$8.637,06
(-)Impuesto a la renta 25%	\$13.438,34	\$13.662,56	\$13.896,21	\$14.140,10	\$14.395,10
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$32.252,02	\$32.790,15	\$33.350,91	\$33.936,24	\$34.548,25

Se observa que existe utilidad en los ejercicios de los cinco primeros años de la empresa.

5.2.2 Estado de situación o balance general

Tabla 29

Estado de situación o balance general

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
Bancos	\$60.765,49	\$59.461,92	\$57.824,80	\$55.820,92	\$53.413,75
Equipos de oficina	\$6.500,00	\$5.850,00	\$5.200,00	\$4.550,00	\$3.900,00
Depreciación (-)	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00
Muebles y enseres	\$11.169,00	\$10.052,10	\$8.935,20	\$7.818,30	\$6.701,40
Depreciación (-)	\$1.116,90	\$1.116,90	\$1.116,90	\$1.116,90	\$1.116,90
Sistemas tecnológicos	\$5.300,00	\$5.300,00	\$5.300,00	\$5.300,00	\$5.300,00
TOTAL ACTIVOS	\$81.967,59	\$78.897,12	\$75.493,10	\$71.722,32	\$67.548,25
PASIVOS					
Saldo insólito préstamo	\$16.715,58	\$13.106,97	\$9.142,19	\$4.786,07	\$0,00
Cuota anual constructora Ekopark	\$13.000,00	\$13.000,00	\$13.000,00	\$13.000,00	\$13.000,00
TOTAL PASIVOS	\$29.715,58	\$26.106,97	\$22.142,19	\$17.786,07	\$13.000,00
PATRIMONIO					
Capital social	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00
Utilidad del ejercicio	\$32.252,02	\$32.790,15	\$33.350,91	\$33.936,24	\$34.548,25
TOTAL PATRIMONIO	\$52.252,02	\$52.790,15	\$53.350,91	\$53.936,24	\$54.548,25
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$81.967,59	\$78.897,12	\$75.493,10	\$71.722,32	\$67.548,25

El principal indicador del balance general es el efectivo que aumenta cada año, ya que el préstamo también disminuye, por lo tanto la empresa cada año ocupa su propio recurso económico para la operación.

5.2.3 Estado de flujos de caja

Tabla 30

Estado de flujos de caja

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	\$40.772,94			1%	1%	1%
Ventas		\$337.150,00	\$340.521,50	\$343.926,72	\$347.365,98	\$350.839,64
Costos fijos		\$178.734,58	\$180.521,93	\$182.327,15	\$184.150,42	\$185.991,92
Costos variables		\$101.145,00	\$102.156,45	\$103.178,01	\$104.209,79	\$105.251,89
Cuota anual préstamo		\$3.284,42	\$3.608,60	\$3.964,78	\$4.356,12	\$4.786,07
Depreciaciones (-)		\$1.766,90	\$1.766,90	\$1.766,90	\$1.766,90	\$1.766,90
Utilidad antes de impuestos		\$52.219,10	\$52.467,62	\$52.689,87	\$52.882,76	\$53.042,85
Utilidades trabajadores (15%)		\$7.832,86	\$7.870,14	\$7.903,48	\$7.932,41	\$7.956,43
Impuestos sobre la renta (25%)		\$13.054,77	\$13.116,91	\$13.172,47	\$13.220,69	\$13.260,71
Utilidad neta		\$31.331,46	\$31.480,57	\$31.613,92	\$31.729,65	\$31.825,71
Depreciaciones (+)		\$1.766,90	\$1.766,90	\$1.766,90	\$1.766,90	\$1.766,90
FLUJOS EFECTIVO	-\$40.772,94	\$33.098,36	\$33.247,47	\$33.380,82	\$33.496,55	\$33.592,61

El flujo de caja refleja el movimiento de ingresos y egresos mensuales. Se considera que este flujo de caja aumentará sus rubros en un 1% cada año.

5.2.4 Análisis de relaciones financieras

5.2.4.1 Punto de equilibrio

“El punto de equilibrio es el nivel de ventas con el que con el que los ingresos son iguales a los gastos y la utilidad neta es cero”. (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, p. 50).

La fórmula para encontrar el punto de equilibrio según Horngren, Sundem, & Stratton (2006) es:

$$\begin{aligned} \text{Ventas} - \text{costos variables} &= \text{Margen Bruto} \\ \text{Costos fijos} / \text{margen bruto \%} &= \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} \end{aligned}$$

Según los resultados financieros del proyecto, la fórmula se interpreta de la siguiente manera, tomando en cuenta que el costo variable es el 30% de las ventas y el coto fijo es el 70%.

$$\begin{aligned} \$337.150,00 - \$101.145,00 &= \$ 236.005,00 \\ \$178.734,58 / 0.70 &= \$255.335.11 \end{aligned}$$

Esto quiere decir que se debe vender anualmente \$255.335,11 para que los ingresos sean igual a los gastos y la utilidad neta sea 0.

Para saber el volumen que se debe vender y tener un punto de equilibrio, se aplica la siguiente tabla:

Tabla 31
Punto equilibrio unidades

PUNTO DE EQUILIBRIO VOLUMEN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio	\$5,50	\$5,56	\$5,61	\$5,67	\$5,72
Costo fijo total anual	\$178.734,58	\$180.521,93	\$182.327,15	\$184.150,42	\$185.991,92
Costo variable (30%)	\$1,65	\$1,67	\$1,68	\$1,70	\$1,72
Margen de contribución (70%)	\$3,85	\$3,89	\$3,93	\$3,97	\$4,01
Punto de equilibrio en unidades (Menus)	46425	46424,57	46424,57	46424,57	46424,57
Punto de equilibrio en unidades (240 días al año)	193	193	193	193	193

Esto quiere decir que se debe vender 46424.57 menús al año y 149 menús mensuales para lograr el punto de equilibrio. En la proyección de ventas se estimó la venta de 250 en el local, según el resultado del estudio de mercado, por lo tanto, llegar al punto de equilibrio es viable si es que se aplican las estrategias de forma correcta.

5.2.4.2 VAN

Tabla 32
VAN

VAN	\$90.207,32	-5%	2%	5%
Tasa de descuento	0,0862	0,0862	0,0862	0,0862
Inversión inicial	\$40.772,94	-40772,94	-40772,94	-40772,94
flujo de caja año 1	\$33.098,36	\$31.443,44	\$33.760,32	\$34.753,28
flujo de caja año 2	\$33.247,47	\$31.585,10	\$33.912,42	\$34.909,85
flujo de caja año 3	\$33.380,82	\$31.711,78	\$34.048,44	\$35.049,87
flujo de caja año 4	\$33.496,55	\$31.821,73	\$34.166,48	\$35.171,38
flujo de caja año 5	\$33.592,61	\$31.912,98	\$34.264,46	\$35.272,24
Vida útil en años	5			

El resultado del VAN \$90.207.32 refleja que el proyecto es viable, ya que es un valor positivo que demuestra recuperar la inversión en 5 años, y además se obtendrá la ganancia del valor mencionado.

La tasa de descuento es la tasa activa referencial del 8.62% que reflejan los resultados de tasas de interés del Banco Central del Ecuador a Abril del 2019. (Banco Central del Ecuador, 2019)

5.2.4.3 TIR

Tabla 33
TIR

TIR	77%	-5% 72%	2% 79%	5% 81%
Inversión inicial	-40772,94	-40772,94	-40772,94	-40772,94
flujo de caja año 1	\$33.098,36	\$31.443,44	\$33.760,32	\$34.753,28
flujo de caja año 2	\$33.247,47	\$31.585,10	\$33.912,42	\$34.909,85
flujo de caja año 3	\$33.380,82	\$31.711,78	\$34.048,44	\$35.049,87
flujo de caja año 4	\$33.496,55	\$31.821,73	\$34.166,48	\$35.171,38
flujo de caja año 5	\$33.592,61	\$31.912,98	\$34.264,46	\$35.272,24
Vida útil en años	5			

El porcentaje de la TIR 77% se encuentra más de 70 puntos por encima de la tasa de descuento, esto quiere decir que se cubre la tasa de descuento, la inflación anual, el porcentaje de riesgo país y demás variables que puedan cambiar la situación económica del país, incluso en caso de necesitar alguna inversión emergente durante el proceso de ejecución del proyecto, se podría incluir en el análisis, conservando resultados positivos.

Se han considerado tres escenarios de ventas (pesimista, ideal y optimista) para saber cuáles serían los resultados en caso de que las ventas bajen un 5%, suban al 2% o aumenten un 5%.

Tabla 34
Escenario

ESCENARIO	% VENTAS	VAN	TIR
Pesimista	-5%	\$83.658,31	72%
Ideal	2%	\$92.826,93	79%
Optimista	5%	\$96.756,34	81%

En caso de que las ventas bajen en un 5% se obtendrá un resultado más bajo del esperado, por lo cual, lo recomendable es mantenerse en márgenes de aumento de ventas entre el 2% y 5%.

5.2.5 Impacto económico, regional, social y ambiental



Figura 21. Impacto económico regional, social y ambiental

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Las empresas de alimentos y bebidas van a estar siempre latentes en los negocios que día a día siguen incrementando ideas innovadoras y servicios con el objetivo de adaptarse a las nuevas tendencias de los clientes. Las personas están cada vez más pendientes de su salud, por lo que una idea sana y nutritiva será siempre tomada en cuenta al momento de decidir qué comer, también el cuidado del medio ambiente y la optimización del tiempo de las personas.

Las estrategias de comercialización involucran a los medios tecnológicos como principales medios de ventas, tomando en cuenta que hoy en día los ejecutivos manejan estos medios en sus actividades diarias. De esta manera se puede llegar a ocupar mejor cuota de mercado y llegar al punto de equilibrio de ventas mensuales.

La ubicación, infraestructura amigable con el medio ambiente, modelo de negocio alimenticio y precio en el mercado que se plantea para el restaurante, son las principales ventajas competitivas con las cuales se posicionará la nueva marca sólidamente en la mente del consumidor.

El análisis financiero refleja que el proyecto es factible, tomando en cuenta que para la puesta en marcha del mismo se necesita acudir a un préstamo y poder cubrir la inversión. Los resultados del VAN y la TIR, también generan confianza en el proyecto, a pesar de que se han considerado valores muy prudentes y reales. Lo óptimo es que las ventas superen las proyecciones realizadas y conseguir porcentajes de utilidad mayores.

6.2. Recomendaciones

Los proyectos de plan de negocios que se crean actualmente, deben enfocarse en aplicar metodologías que involucren los aspectos social, ambiental y económico, ya que conjugando estos factores se puede encontrar la responsabilidad social y cultura organizacional para empresas que las empresas sean sustentables en el tiempo.

Es importante estar a la vanguardia de las necesidades de las personas para lograr atinar un proyecto o emprendimiento exitoso, ya que en un mundo tan cambiante día a día, los estereotipos y estilos de vida aumentan en sus tipos, y por ende se deben innovar los servicios, involucrando siempre la tecnología que es ahora parte de cualquier modelo de negocio.

La situación económica del país presenta un escenario no tan optimista para hacer inversiones en nuevos negocios actualmente, sin embargo, se debe medir el riesgo de inversión y analizar los proyectos ya que no se puede quedar atrás en la innovación y desarrollo económico, el país necesita fuentes de empleo y fluctuación de dinero para recuperar dicho dinamismo.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012019.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (04 de 2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Bienes Raíces Clave. (s.f.). Obtenido de <https://www.clave.com.ec/2016/07/06/ekopark-el-destino-para-hacer-negocios/>
- Cardona, G. (28 de Agosto de 2018). Emprendedores. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a78725/montar-negocio-sector-alimentacion-bebidas-gastronomia/>
- Conquito. (2 de Octubre de 2018). Obtenido de Pacto agroalimentario de quito: <http://www.conquito.org.ec/wp-content/uploads/2018/09/carta-1.pdf>
- Contract workplaces. (s.f.). Obtenido de <https://contractworkplaces.com/web/la-nueva-sede-de-produbanco-en-quito/>
- Daniel Matesa. (2015). Expertos NeGocios Online. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <http://www.expertosnegociosonline.com/como-usar-instagram-y-para-que-sirve/>
- El telégrafo. (27 de julio de 2015). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- Espinosa, R. (2015). New marketing. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Facebook para empresas. (2016). Recuperado el 27 de Abril de 2016, de Anuncios de facebook sencillos y eficaces: <https://www.facebook.com/business/products/ads>

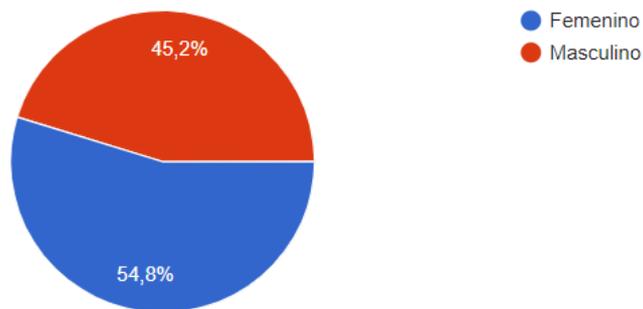
- García, D., & Correa, R. (2018). Red Econolatin. Obtenido de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/Ecuador/Informe_economia_ecuador_diciembre_2018.pdf
- Google maps. (05 de 03 de 2019). Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Ekopark/@-0.1627592,-78.4635558,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59012f40ab8ad:0xa62e9700c071bf35!8m2!3d-0.1627592!4d-78.4613671>
- INEC. (2016). Obtenido de Encuesta nacional de ingresos y gastos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Sensos. (2018). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf
- Kotler, p., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos del Marketing.
- Peiro, A. (s.f.). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Quito turismo. (14 de enero de 2019). Obtenido de Quito en cifras: <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>
- Sevilla, P. (s.f.). Econimipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Uber Eats. (s.f.). Obtenido de <https://www.ubereats.com/restaurant/faq>

ANEXOS

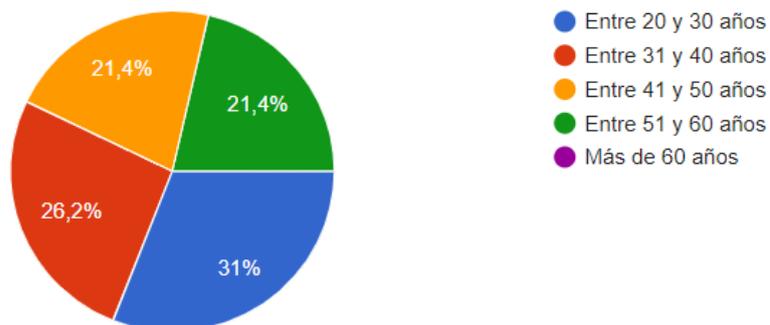
Anexo 1: Preguntas y tabulación de respuestas de la encuesta

Encuesta aplicada a 217 personas del Centro Corporativo Ekopark.

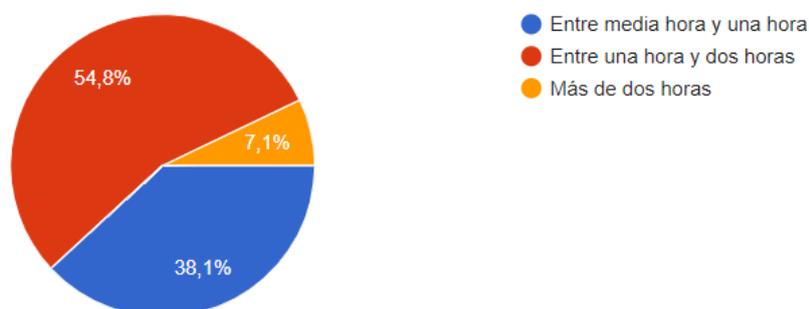
- Por favor escoja su género:



- Por favor selecciones su edad:



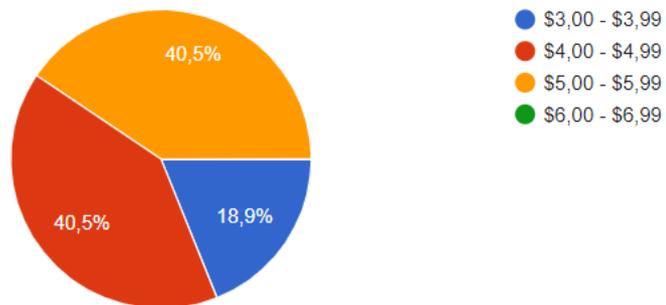
- ¿Cuánto tiempo destina para almorzar?



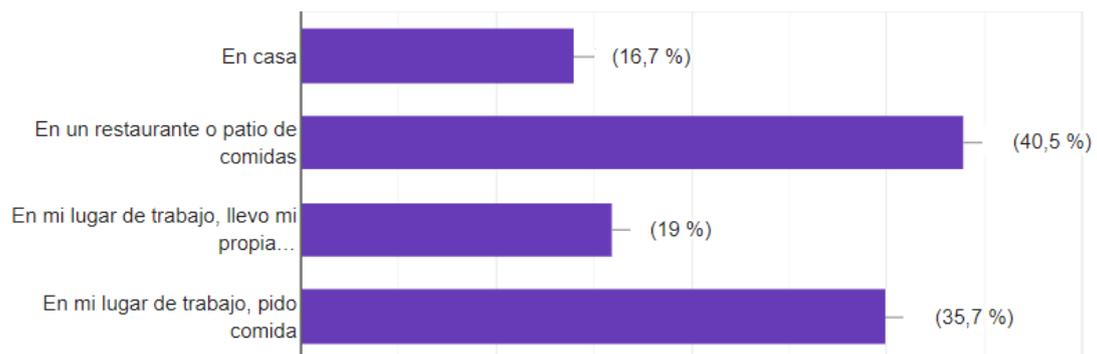
- ¿En qué horario almuerza normalmente?



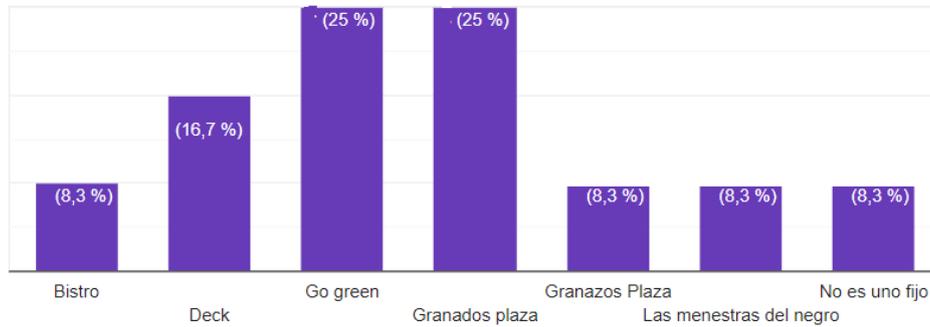
- ¿Qué presupuesto destina para su almuerzo?



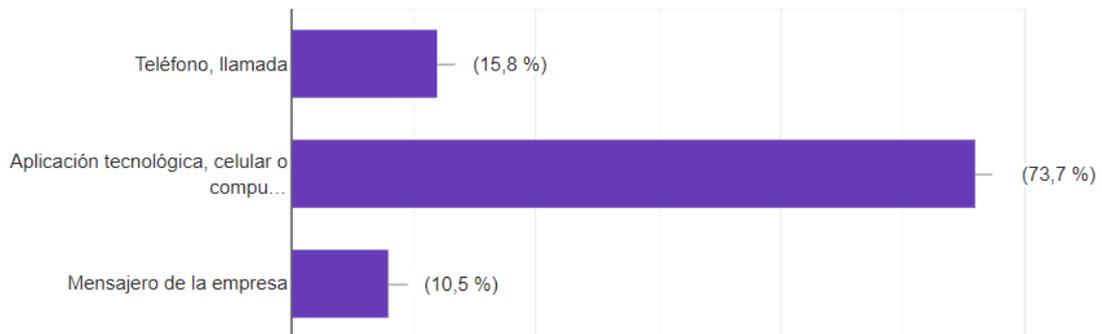
- ¿En dónde almuerza normalmente?



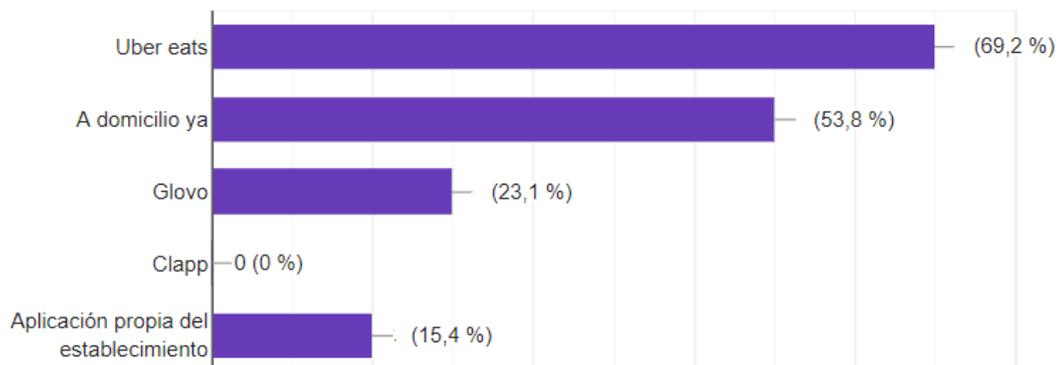
- En caso de haber escogido la opción: en un restaurante o patio de comidas. ¿Cuál es el nombre del establecimiento?



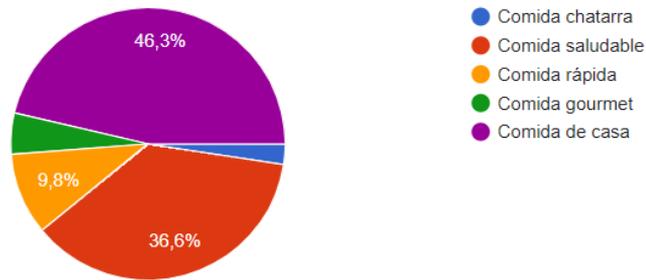
- En caso de haber escogido la opción: en mi lugar de trabajo, pido comida. ¿Cuál es el medio por el que solicita su comida?



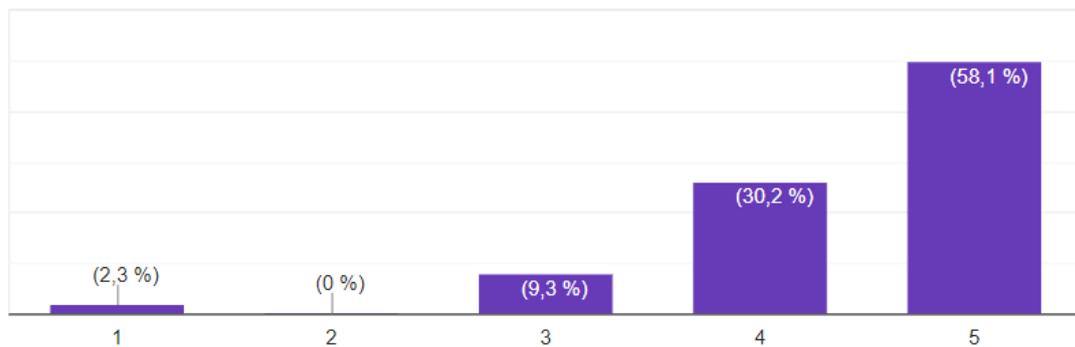
- En caso de haber escogido la opción: aplicación tecnológica. ¿Qué aplicación usa?



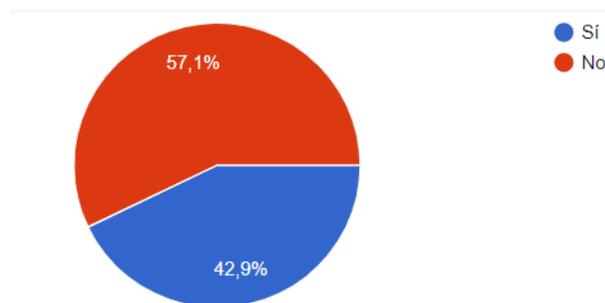
- ¿Cuáles son las principales características que contiene su almuerzo?



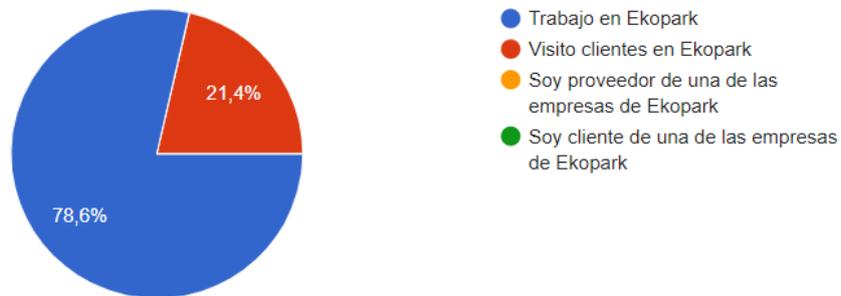
- Del 1 al 5, siendo 1 nada y 5 mucho, ¿Qué tan importante es para usted ingerir comida saludable?



- ¿Realiza usted actividad física?

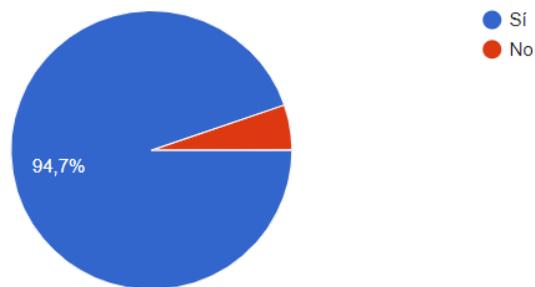


- Seleccione el motivo de su presencia en el Centro Corporativo Ekopark.



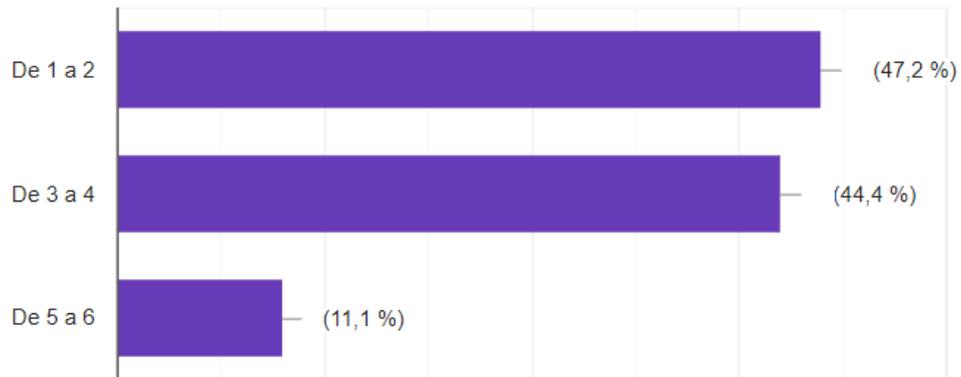
En caso de no haber escogido la primera opción, aquí termina su encuesta.
Muchas Gracias.

- ¿Comería usted en un restaurante de almuerzos ejecutivos saludables en Ekopark?

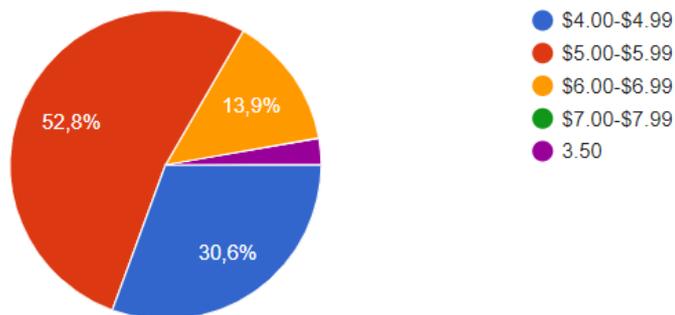


En caso de no haber escogido la opción NO, aquí termina su encuesta. Muchas Gracias.

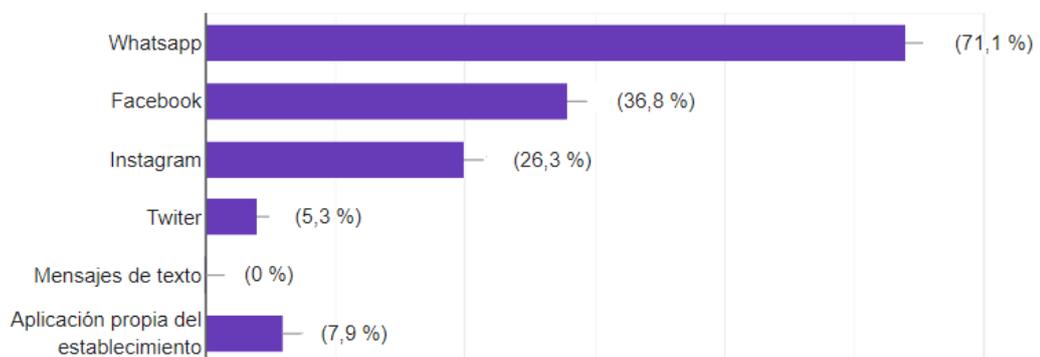
- ¿Cuántos días a la semana estaría dispuesto a almorzar en un restaurante de almuerzos en Ekopark?



- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo ejecutivo saludable en Ekopark?



- ¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información diaria de los menús de almuerzos saludables, sus propiedades nutritivas y beneficios para su salud?



Anexo 2: Presupuesto publicidad Facebook

Promociona tu negocio en tu zona

Elegir cuándo finalizará este anuncio

Presupuesto diario ⓘ

1,00 USD

El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

Alcance estimado ⓘ

1.200 - 5.800 personas al día

Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.

Duración ⓘ

3 días 7 días **14 días**

Publicar este anuncio hasta el

Gastarás un total de **\$14,00**. Este anuncio estará en circulación durante **14 días**, hasta el 3 may 2019.

Cuando los anuncios tengan más oportunidades de obtener resultados, es posible que gastes más que el presupuesto diario. Algunos días podrías gastar un máximo de \$1,25. Si esto ocurre, gastarás menos otros días para equilibrar el presupuesto diario de \$1,00.

[Más información](#)

Anexo 3: Salarios colaboradores

ROL DE PAGOS LUNCH & CO.													
CARGO	Total empleados	INGRESOS					EGRESOS			SUELDO MENSUAL COLABORADOR	SUELDO ANUAL COLABORADOR	COSTO MENSUAL EMPLEADOR	COSTO ANUAL EMPLEADOR
		Sueldo	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva mensual	Total ingresos	IESS 9,45%	IESS 11,15%				
Administrador	1	\$1.500,00	\$125,00	\$32,74	\$750,00	\$124,95	\$2.532,69	\$141,75	\$167,25	\$2.390,94	\$28.849,01	\$2.699,94	\$32.399,27
Cajero	1	\$800,00	\$66,67	\$32,74	\$400,00	\$66,64	\$1.366,05	\$75,60	\$89,20	\$1.290,45	\$15.584,76	\$1.455,25	\$17.462,95
Chef	1	\$900,00	\$75,00	\$32,74	\$450,00	\$74,97	\$1.532,71	\$85,05	\$100,35	\$1.447,66	\$17.479,65	\$1.633,06	\$19.596,71
Cocinero polivalente	1	\$600,00	\$50,00	\$32,58	\$300,00	\$49,98	\$1.032,56	\$56,70	\$66,90	\$975,86	\$11.792,88	\$1.099,46	\$13.193,50
Posillero	1	\$500,00	\$41,67	\$32,42	\$250,00	\$41,65	\$865,73	\$47,25	\$55,75	\$818,48	\$9.895,89	\$921,48	\$11.057,81
Mesero polivalente	3	\$600,00	\$50,00	\$32,48	\$300,00	\$49,98	\$1.032,46	\$56,70	\$66,90	\$975,76	\$11.791,62	\$1.099,36	\$13.192,34
TOTAL	8	\$4.900,00	\$408,33	\$195,70	\$2.450,00	\$408,17	\$8.362,20	\$463,05	\$546,35	\$7.899,15	\$95.393,81	\$8.908,55	\$106.902,58

Anexo 4: Receta estándar almuerzo

LUNCH & CO.				
RECETA ESTANDAR				
RECETA #	1			
NOMBRE DE PRODUCTO	ALMUERZO OPCIÓN 1			
CENTRO DE ELABORACIÓN	COCINA GENERAL			
TIEMPO ELABORACIÓN	40	Min.		
NÚMERO DE PORCIONES	250	pax		
INGREDIENTES	UND MED.	PESO BRUTO	COSTO BRUTO	COSTO TOTAL
SOPA				
VEGETALES	KG.	0,04	\$ 1,00	\$ 0,04
AGUA	LT.	0,50	\$ 0,00	\$ 0,00
PROTEÍNA	KG.	0,10	\$ 2,50	\$ 0,25
CARBOHIDRATO	KG.	0,05	\$ 2,00	\$ 0,10
SAL CORRIENTE	KG.	0,01	\$ 0,80	\$ 0,01
OTROS ALIÑOS	KG.	0,01	\$ 0,80	\$ 0,01
TOTAL				\$ 0,41
SEGUNDO				
TOMATE FRESCO	KG.	0,05	\$ 1,00	\$ 0,05
CEBOLLA PERLA	KG.	0,02	\$ 0,90	\$ 0,02
PIMIENTO VERDE	KG.	0,02	\$ 0,80	\$ 0,02
PROTEÍNA	KG.	0,20	\$ 2,50	\$ 0,50
CARBOHIDRATO INTEGRAL	KG.	0,08	\$ 2,50	\$ 0,20
ACEITE VEGETAL U OLIVA	LT.	0,01	\$ 1,60	\$ 0,02
CARBOHIDRATO ADICIONAL	KG.	0,04	\$ 2,00	\$ 0,08
SAL CORRIENTE	KG.	0,01	\$ 0,80	\$ 0,01
OTROS ALIÑOS	KG.	0,01	\$ 0,80	\$ 0,01
TOTAL				\$ 0,90
POSTRE				
FRUTA	KG.	0,10	\$ 1,00	\$ 0,10
GELATINA	KG.	0,10	\$ 0,80	\$ 0,08
GALLETA INTEGRAL	KG.	0,05	\$ 1,00	\$ 0,05
TOTAL				\$ 0,23
BEBIDA (Agua de hiervas o jugo fruta)				
AGUA	LT.	0,03	\$ 0,00	\$ 0,00
FRUTA	KG.	0,10	\$ 1,00	\$ 0,10
EDULCORANTE NATURAL	ML.	0,01	\$ 2,00	\$ 0,02
TOTAL				\$ 0,12
COSTO TOTAL ALMUERZO				\$1,65
PORCENTAJE GANACIA SOBRE EL COSTO 70%				\$3,85
P.V.P. SIN IMPUESTOS ESTABLECIDO				\$5,50
P.V.P. CON IMPUESTOS ESTABLECIDO				\$6,16

Anexo 5: Procedimiento constitución compañía en línea

- Ingreso al Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada
- Registro de usuario
- Hacer la reserva de denominación
- Ingresar a la opción constituir una compañía / reservas para constitución electrónica
- Seleccione el nombre que utilizará la compañía a constituir y presione el botón de acción CONSTITUIR COMPAÑÍA
- Llenar la solicitud de constitución de compañías que contiene los siguientes campos: 1) Datos compañía, 2) Socios o accionistas, 3) Cuadro de suscripciones y pago de capital, 4) Representante Legales, 5) Datos Notaría, 6) Costos Trámite; y, 7)
- Iniciar trámite.
- Finalmente, usted recibirá un correo electrónico con la información del trámite y los valores que deberá cancelar en el Banco del Pacífico. Recuerde que el pago deberá realizarse dentro de los 30 días posteriores al inicio del trámite.
- Si en la revisión del trámite por parte del Notario no se encuentran observaciones, el Notario agendará una cita para que el usuario se acerque a firmar la escritura de constitución y los nombramientos de los representantes legales.

Anexo 6: Requisitos puesta en marcha

PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA		
CANT	DETALLE	V/UNIT
1	Constitución de la compañía	\$365,94
1	Elaboración de estatutos	\$100,00
1	Apertura de cuenta bancaria	\$800,00
1	Patente municipal	\$100,00
1	Certificado de cumplimiento de obligaciones	\$0
1	Inscripción de compañía en Registro Mercantil	\$25,00
1	Inscripción nombramiento de Representante Legal en Registro Mercantil	\$25,00
1	Obtener RUC	\$0
1	Permiso de Bomberos	\$0
1	Licencia Única de Actividades Económicas	\$0
1	Permiso funcionamiento del ARCOSA	\$200,00
1	Certificado de categorización. MIPRO	\$0
1	Certificado Buenas Prácticas Manufactura(2 SBU)	\$788
TOTAL		\$2.403,94

Anexo 7: Detalle costos inversión tecnología, máquinas e insumos

TECNOLOGÍA, MÁQUINAS E INSUMOS REQUERIDOS	
Tecnologías	\$5.300,00
Muebles, insumos, decoración, utensilios	\$11.169,00
Equipos y máquinas	\$6.500,00
TOTAL	\$22.969,00

MUEBLES, IMPLEMENTOS Y DECORACIÓN DEL LOCAL			
CANT	DETALLE	V/UNIT	V/ TOTAL
12	Mesas cuadradas	\$200,00	\$2.400,00
50	Sillas	\$80,00	\$4.000,00
1	Decoración e imagen	\$4.000,00	\$4.000,00
1	Escritorios	\$60,00	\$60,00
1	Sillas tipo gerente	\$95,00	\$95,00
2	Sillas tipo secretaria	\$42,00	\$84,00
1	Archivador	\$130,00	\$130,00
2	Estantería	\$200,00	\$400,00
1	Utencilios de cocina	\$1.000,00	\$1.000,00
1	Vajilla	\$1.500,00	\$1.500,00
1	Cubiertos	\$400,00	\$400,00
1	Cristalería	\$200,00	\$200,00
	TOTAL	\$4.807,00	\$11.169,00

EQUIPOS Y MÁQUINAS		
1	Horno eléctrico de 3 cámaras	\$500,00 \$500,00
1	Cocina industrial	\$700,00 \$700,00
1	Cocina de inducción	\$800,00 \$800,00
1	Enfriador	\$800,00 \$800,00
1	Enfriador industrial	\$1.500,00 \$1.500,00
1	Extractor de olores	\$300,00 \$300,00
1	Microondas	\$150,00 \$150,00
1	Electrodomésticos en general (licuadora, batidora, etc)	\$500,00 \$500,00
1	Caja registradora	\$400,00 \$400,00
1	Juego de teléfonos (2 teléfonos)	\$80,00 \$80,00
1	Computadora	\$650,00 \$650,00
1	Impresora multifunción	\$120,00 \$120,00
2	Televisores LCD	\$800,00 \$1.600,00
	TOTAL	\$6.500,00 \$6.500,00

Anexo 8: Cotización de equipos Almacenes Montero

Montero
 INGENIEROS PROFESIONALES ASOCIADOS
 CIA. LTDA.
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL No. 826
 REG. 179244999021
 AV. 8 DE DICIEMBRE NO. 224 Y
 GONZALO BERRIANO
 Teléfono: (02) 3 332 404

Documento No.: 001 - 999 - 00001408
 Fecha: 3/29/2019 10:40:40 AM
 Suc / Ci. No.: 17-1414301
 Cliente: OLÍAS CAZOLA ARIANA CRISTINA
 Dirección: JUVÁ BONELLA Y SALINAS
 Teléfono: 084074901
 Tienda: EST-1
 Vendedor: TACO LILIPQUINGA LUIS FERRAN

Nº Autorización/Clave de Acceso:
 2903201901170244366001200199000000
 10580000260810

Cotización

Código	Descripción	Cant.	Valor U.	Total
78611828009	MONTE DA GR. CHAFING DE	3	35.6696	1,07,01
78610806209	INDAL. BOWL. BORDEADO S	4	9.5669	38.24
78611213560	TRAMO LITEL. XREGO LITEN	3	3.6171	3,62
74625420995	CATER BRASIL. CUCHARA DI	12	6.4513	77,44
74625420992	CATER BRASIL. CUCHARA SI	12	9.1660	109,92
74625420943	CATER BRASIL. CUCHILLO D	12	11,8133	141,76
74625420944	CATER BRASIL. TENCOR DI	12	9.1660	109,92
489134012279	SURTE. BANDEJA REDONDA	3	17.6000	52,80
770214702126	CRIST. COPA PARA HELADO	50	8.8120	440,60
80271314506	BORGO CALIC. COPA PARA L	50	8.9952	449,76
7702147020234	CRIST. VRSO. AV. LISO ALGR	50	6.4430	322,15
786111205333	TRAMO. MASTE. CUCHILLO I	3	6.6987	20,09
786111205344	TRAMO. MASTE. CUCHILLO I	3	8.6122	25,84
786111205746	TRAMO. MASTE. CUCHILLO I	2	4.6125	9,23
03426401340	COSTER. LICUADORA PRO DE	2	93.7500	187,50
88349074695	KILAJ. BATEDORA DE MANO-I	1	97.1430	97,14
786102091043	UM. EC. CALDERO BORDEADO	2	27.0350	54,07
786102091060	UM. EC. CALDERO RECTANG	2	76.0800	152,16
786102091185	UM. EC. PAJLA BORDEADA M	1	22.9720	22,97
841171255810	BO. RO. PLATO CUADRADO L	50	2.4706	123,53
841171255811	BO. RO. PLATO CUADRADO L	50	4.4767	223,83
03610208808	LUMEN. PLATO HONDO QUIN	50	7.9867	399,33
7861030810807	KITCH. MOLDE PARA TORTA	1	17.0400	17,14

Total Items	1	376
SubTotal	1	4,615.06
Oncuentos	1	0.00
Tarifa 0%	1	0.00
Tarifa 12%	1	6,615.06
Imp. Iva 12%	1	481,81
Total a Pagar	1	4,496,86

Cambios de productos hasta 4 días después de la compra, según el Art. 45 y 71 de la "Ley Orgánica de Defensa del Consumidor" e excepción de productos de uso personal. Aplican Restricciones.

* DOCUMENTO SIN VALIDEZ TRIBUTARIA
 El cliente puede consultar sus facturas electrónicas de Almacenes Montero en el portal web:
<http://www.montero.com.ec/8810/>

Anexo 9: Financiamiento CFN

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
DATOS:		LUNCH & CO.		
PRESTAMO:	20.000,00			
PLAZO:	5 años			
TASA ANUAL:	9,45%	TASA MENSUAL:	0,79%	
CUOTA MENSUAL:	419,55			
PERIODOS	INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				20.000,00
1	157,50	419,55	262,05	19.737,95
2	155,44	419,55	264,11	19.473,84
3	153,36	419,55	266,19	19.207,65
4	151,26	419,55	268,29	18.939,36
5	149,15	419,55	270,40	18.668,96
6	147,02	419,55	272,53	18.396,43
7	144,87	419,55	274,68	18.121,75
8	142,71	419,55	276,84	17.844,91
9	140,53	419,55	279,02	17.565,89
10	138,33	419,55	281,22	17.284,67
11	136,12	419,55	283,43	17.001,24
12	133,88	419,55	285,66	16.715,58
13	131,64	419,55	287,91	16.427,66
14	129,37	419,55	290,18	16.137,48
15	127,08	419,55	292,47	15.845,02
16	124,78	419,55	294,77	15.550,25
17	122,46	419,55	297,09	15.253,16
18	120,12	419,55	299,43	14.953,73
19	117,76	419,55	301,79	14.651,94
20	115,38	419,55	304,16	14.347,77
21	112,99	419,55	306,56	14.041,21
22	110,57	419,55	308,97	13.732,24
23	108,14	419,55	311,41	13.420,83
24	105,69	419,55	313,86	13.106,97
25	103,22	419,55	316,33	12.790,64
26	100,73	419,55	318,82	12.471,82
27	98,22	419,55	321,33	12.150,49
28	95,69	419,55	323,86	11.826,62
29	93,13	419,55	326,41	11.500,21
30	90,56	419,55	328,98	11.171,22
31	87,97	419,55	331,58	10.839,65
32	85,36	419,55	334,19	10.505,46
33	82,73	419,55	336,82	10.168,64
34	80,08	419,55	339,47	9.829,17
35	77,40	419,55	342,14	9.487,03
36	74,71	419,55	344,84	9.142,19
37	71,99	419,55	347,55	8.794,64
38	69,26	419,55	350,29	8.444,35
39	66,50	419,55	353,05	8.091,30
40	63,72	419,55	355,83	7.735,47
41	60,92	419,55	358,63	7.376,83
42	58,09	419,55	361,46	7.015,38
43	55,25	419,55	364,30	6.651,08
44	52,38	419,55	367,17	6.283,90
45	49,49	419,55	370,06	5.913,84
46	46,57	419,55	372,98	5.540,86
47	43,63	419,55	375,91	5.164,95
48	40,67	419,55	378,87	4.786,07
49	37,69	419,55	381,86	4.404,22
50	34,68	419,55	384,87	4.019,35
51	31,65	419,55	387,90	3.631,45
52	28,60	419,55	390,95	3.240,50
53	25,52	419,55	394,03	2.846,47
54	22,42	419,55	397,13	2.449,34
55	19,29	419,55	400,26	2.049,08
56	16,14	419,55	403,41	1.645,67
57	12,96	419,55	406,59	1.239,08
58	9,76	419,55	409,79	829,29
59	6,53	419,55	413,02	416,27
60	3,28	419,55	416,27	0,00

ANO 1			
INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
1.750,16	3.284,42	3.284,42	16.715,58

ANO 2			
INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
1.425,98	3.608,60	3.608,60	13.106,97

ANO 3			
INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
1.069,80	3.964,78	3.964,78	9.142,19

ANO 4			
INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
678,47	4.356,12	4.356,12	4.786,07

ANO 5			
INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
248,51	4.786,07	4.786,07	0,00

