UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÒMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN LOCAL DE COMIDA RÁPIDA BASADO EN UN CONCEPTO MÁS SALUDABLE

Trabajo de Titulación presentados en conformidad a los requisitos para la obtención del título de Ingeniero Comercial, mención Administración de Empresas

Profesor Guía: Ing. Jean Paul Pinto

Autores:
María Gabriela Velásquez Benítez
Victor Alfredo Henriques Fernández

2008

DECLARACIÓN

Yo, Ing. Jean Paul Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que éste proyecto de grado fue diseñado, desarrollado y concluido por la Srta. María Gabriela Velásquez Benítez y el Sr. Victor Alfredo Henriques Fernández bajo mi dirección y de acuerdo con el Plan de Proyecto de Grado de la Facultad de la Universidad de las Américas.

ING. JEAN PAUL PINTO

Quito, Enero 14 de 2008

AGRADECIMIENTOS GENERALES

Queremos agradecer a todos los profesores y docentes de la Universidad de las Américas de los cuales sí aprendimos, aquellos que tuvieron la dedicación, la entrega y en muchas ocasiones la paciencia para enseñarnos.

A la Universidad por ser el medio con el cual podemos desenvolvernos en el mundo como profesionales capaces y competitivos; y en la que vivimos tantas experiencias que llevaremos con nosotros toda la vida.

Queremos agradecer muy especialmente a Jean Paul Pinto nuestro profesor guía y amigo sin el cual es muy seguro que este proyecto no hubiera podido ser finalizado.

Victor y Gaby

AGRADECIMIENTOS PERSONALES

A toda mi familia en especial mi madre por todo el amor que me profesa y por su apoyo sin los cuales no hubiera podido seguir adelante en todos los objetivos de mi vida, y a mi segunda madre Raquel que me hizo la persona que soy.

A Victor por aguantar mi irritabilidad en los ratos de presión.

A mis amigos que han sido para mí como una familia.

Y a mi misma por mi fuerza para sacar adelante mi carrera.

Gaby

A mi familia sobre todo a mi mamá y mi papá por darme la vida y siempre brindarme su apoyo sin cuestionarme.

A mi primo Andrés por estar a mi lado durante mis años universitarios y apoyarme y presionarme durante la elaboración de este proyecto.

A mi segunda mamá, Alejandra por ser la persona que me introdujo a este mundo que era nuevo para mi y que infundaba miedo durante los primeros años.

A Gaby por ser mi amiga y compañera durante todo los años de vida universitaria, y una excelente colega en la elaboración de esta tesis sin la cual no la hubiera realizado.

Y a todos mi amigos cercanos que considero como familia y que de alguna forma u otra me han apoyado y ayudado.

Víctor

DEDICATORIAS

A mi mamá porque la amo, a mi tía Raquel por guiarme en mi vida académica, a mi abuelo por ser un segundo padre y enseñarme a ser fuerte y mi abuela por enseñarme a ser mujer.

Gaby

A mi papa por ser mi modelo a seguir, mi mentor, mi amigo, mi soporte económico y emocional durante mi vida universitaria.

Víctor

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto pretende implementar y poner en funcionamiento un negocio de comida rápida con concepto sano en la ciudad de Quito; el presente proyecto implica diversas oportunidades debido al crecimiento del sector, la tendencia a verse bien y la preferencia creciente por los productos light.

Mediante el análisis de la industria se determinó que la fuerza de los competidores actuales, los productos sustitutos y el poder de los compradores son factores que representan una amenaza para la industria y por ende para el negocio.

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, los posibles consumidores expresaron una alta aceptación, sobre todo en las personas comprendidas entre los 15 y 39 años; asimismo los productos que se van a ofrecer fueron definidos como novedosos y gozaron de una alta aceptación.

Con la finalidad de ser una empresa que funcione eficientemente se definieron objetivos, políticas y estrategias específicas para cada área de la organización que permitirán ofrecer un servicio y un producto acorde con las necesidades de los consumidores.

Por ser una empresa nueva en el mercado la publicidad es un factor importante pero por ser nuevos y pequeños se consta con recursos limitados para implementarla, así que los planes y objetivos al respecto son modestos y se

basan más que nada en comunicación fuera de medios. También es importante recalcar que en el marketing mix se analiza cada factor profundamente y se adoptan estrategias que permiten maximizar dichos factores.

A través del análisis financiero se pudo concluir que el negocio es rentable ya que aún en un escenario pesimista se obtuvo indicadores financieros favorables; la tasa interna de retorno se situó en 17.13% y el valor actual neto en $8.684 después de impuestos y participación.

Debido a los puntos expuestos anteriormente se puede concluir que el proyecto es factible para su ejecución.

ÍNDICE

		Pág.
1	Capítulo 1, Aspectos Generales	03
1.1	Tema del trabajo de titulación	03
1.2	Descripción	03
1.3	Justificación	04
1.4	Objetivos	05
1.5	Hipótesis General	06
1.6	Descripción de los tipos de investigación	06
2.	Capítulo 2, Análisis del Micro y Macroentorno	08
2.1	El Sector de Servicios, Hoteles y Restaurantes	08
2.2	La Industria	09
2.3	El Negocio	11
2.4	Análisis del Macro entorno	16
2.4.1	Metodología Análisis del Entorno	16
2.4.1.1	Identificación de los Factores Externos	16
2.4.1.2	Identificación de los principales factores externos	17
2.4.1.3	Matriz de selección de factores externos	18
2.5	Recopilación de la Información	18
2.5.1	Afluencia de turistas a la ciudad de Quito	19
2.5.2	Factores Económicos	21
2.5.2.1	Inflación	21
2.5.2.1.1	Índice de Precios al Consumidor	22
2.5.2.1.2	Índice de Precios al Productor	24
2.5.2.2	PIB, Producto Interno Bruto	27
2.5.2.3	Riesgo país	27
2.5.2.4	Salarios	29
2.5.2.5	Tasas de interés	30
2.5.3	Factores Tecnológicos	31
2.5.3.1	Costos de la tecnología en infraestructura de cocina	31

2.5.4 Factores Sociales 32
2.5.4.1 Crecimiento demográfico 32
2.5.4.2 Migración 35
2.5.4.3 Subempleo y Desempleo 37
2.5.5 Factores Culturales 39
2.5.5.1 Tendencia al consumo de lo Light y a verse en forma 39
2.5.5.2 Hábitos de consumo 40
2.5.6 Factor Ecológico 41
2.5.6.1 Conciencia Ecológica 41
2.5.7 Factor Político 42
2.5.7.1 Inseguridad Política 42
2.6 Análisis del microentorno 44
2.6.1 Proveedores 44
2.6.2 Clientes 44
2.6.3 Análisis de las barreras de entrada y salida 44
2.6.3.1 Barreras de entrada 45
2.6.3.1.1 Economías de escala 46
2.6.3.1.2 Diferenciación del producto 46
2.6.3.1.3 Requisitos de Capital 46
2.6.3.1.4 Costos cambiantes 47
2.6.3.1.5 Tecnología del producto patentada. 47
2.6.3.1.6 Acceso favorable a materias primas. 47
2.6.3.2 Barreras de salida 48
2.6.4 Matriz Riego Rentabilidad 49
2.7 Modelo de Porter 50

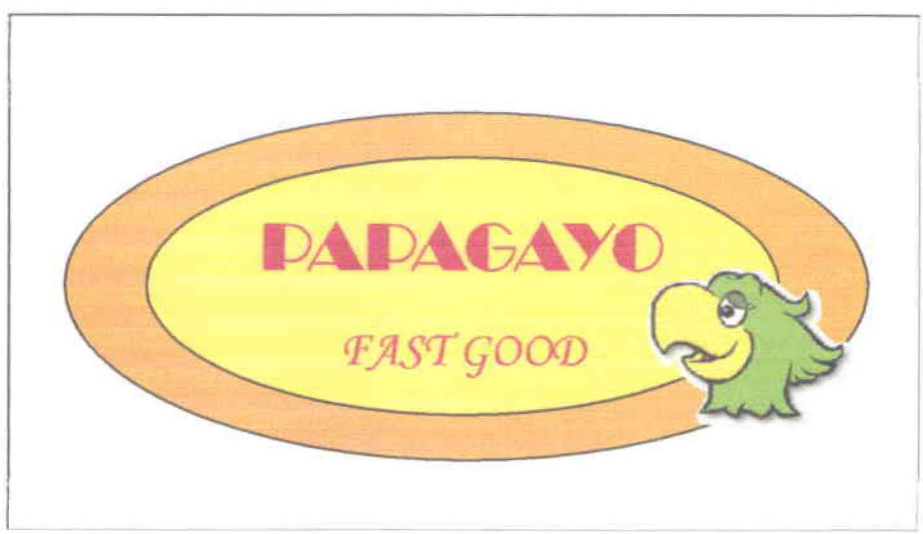
3. Capítulo 3, Investigación de mercado 57
3.1 Introducción de investigación de mercado 57
3.2 Definición del Problema 57
3.2.1 Definición del problema de decisión 57
3.2.2 Definición del problema de investigación 57
3.2.3 Cursos de acción 58

3.3 Definición de los Objetivos 59
3.3.1 Objetivo general de la investigación de mercados 59
3.3.2 Objetivos específicos de la investigación de mercados 59
3.4 Necesidades de información 60
3.4.1 Competencia. 60
3.4.2 Clientes 60
3.4.3 Mercado 60
3.5 Marco teórico 61
3.6 Metodología del estudio de mercado 62
3.6.1 Investigación cualitativa 63
3.6.1.1 Objetivos de la investigación cualitativa 63
3.6.1.2 Ejecución de la investigación cualitativa 64
3.6.1.3 Metodología para el análisis de la investigación cualitativa 69
3.6.2 Investigación cuantitativa 72
3.6.2.1 Objetivos de la investigación cuantitativa 72
3.6.2.2 Ejecución de la investigación cuantitativa 73
3.6.2.3 Metodología para el análisis de la investigación cuantitativa 79
3.7 Determinación de la población o universo 79
3.8 Determinación de las características de la muestra 80
3.8.1 Cálculo de la muestra 80
3.8.2 Trabajo de campo 83
3.8.3 Procesamiento de la información. 83
3.9 Resultados de la Investigación 84
3.9.1 Resultados de la Investigación Cualitativa 84
3.9.1.1 Resultados de las entrevistas a profundidad 84
3.9.1.2 Resultados de las sesiones de grupo 92
3.9.2 Resultados de la Investigación Cuantitativa 102
3.9.2.1 Resultados de las encuestas personales 102
3.10 Oportunidad de negocio 124

4. Capitulo 4, La Empresa 127
4.1 Plan estratégico 127
4.1.1 Misión 127
4.1.2 Visión 127
4.1.3 Valores 127
4.1.4 Filosofía 128
4.1.5 Cultura organizacional 129
4.1.6 Políticas por departamentos 129
4.2 Árbol de competencias 132
4.2.1 Metodología 132
4.2.1.1 Raíces 133
4.2.1.2 Tronco 133
4.2.1.3 Ramas y hojas 137
4.2.2 Organigrama 139
4.2.3 Diagnóstico por departamentos 143
4.2.4 Matrices estratégicas 147
4.2.4.1 MPC (Matriz de perfil competitivo) 147
4.2.4.2 Matriz EFE 150
4.2.4.3 Matriz EFI 153
4.2.4.4 Matriz FODA 156
4.2.4.5 Matriz AODF 157
4.2.4.6 Matriz Interna – Externa (IE) 158
4.2.4.7 Matriz PEYEA, Posición estratégica y evaluación de la Acción 159
4.2.4.8 Matriz AN SOFF 163
4.2.5 Estrategias 164
4.2.5.1 Estrategias genéricas de Porter 164
4.2.5.2 Selección de las estrategias 165
4.2.6 Objetivos por áreas 166
4.2.7 Escala estratégica 167

5. Capítulo 5, Plan de mercadeo 170
5.1 Situación Actual 170
5.2 Análisis FODA 171
5.3 Objetivos 172
5.4 Segmentación 173
5.5 Posicionamiento 174
5.6 Marketing Mix 177
5.6.1 Producto 178
5.6.1.1 Momentos de verdad 179
5.6.1.2 Nombre, logotipo e isotipo de PAPAGAYO FAST GOOD 180
5.6.1.3 Ciclo de vida 181
5.6.1.4 Productos a ofrecer 181
5.6.1.5 Anillos de servicio 185
5.6.1.6 Ambientación del local 185
5.6.1.7 Distribución interna 186
5.6.2 Precio 188
5.6.2.1 Costos de producción 188
5.6.2.2 Elasticidad de la demanda 188
5.6.2.3 Los precios de la competencia 188
5.6.2.4 Objetivos de marketing 189
5.6.2.5 Conclusiones y definición de los precios 189
5.6.3 Ubicación 193
5.6.4 Comunicación 194
5.6.4.1 Comunicación en medios 195
5.6.4.2 Comunicación fuera de medios 197
5.6.5 Marketing relacional 198
5.7 Presupuesto 201
5.8 Cronograma 201
5.9 Plan de Acción de Marketing 203
5.10 Control 204

6.	Capítulo 6, Evaluación financiera	207
6.1	Supuestos financieros	207
6.2.1	Financiamiento de la inversión	207
6.2.2	Estructura de la inversión	207
6.3	Análisis de costos y gastos	212
6.4	Proyecciones de ventas	214
6.5	Variación de inventarios	216
6.6	Estado de Fuentes y Usos	216
6.7	Tasa de descuento y TIR	217
6.8	VAN	220
6.9	Cálculo del Punto de Equilibrio	221
6.10	Estados Financieros	221
6.11	Análisis de los Indicadores Financieros	223
7.	Capítulo 7, Conclusiones y Recomendaciones	227
7.1	Conclusiones	227
7.2	Recomendaciones	229
	Bibliografía	230
	Anexos	231


PAPAGAYO
FAST GOOD

Capítulo 1

Aspectos generales

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Tema del trabajo de titulación

"Plan de negocios para la creación de un local de comida rápida basado en un concepto de saludable y equilibrado"

1.2 Descripción

El presente proyecto busca implementar un nuevo local de venta de comida rápida, con una nueva tendencia hacia lo saludable. Lo que se pretende es servir comida que normalmente se cataloga como comida rápida, pero diferenciándola del resto a través de una preparación más sana y una combinación de ingredientes que permita el equilibrio que el cuerpo necesita. Se espera con esto atraer a un mercado que busca un concepto novedoso, con nuevos sabores, mayor variedad y sobre todo sin renunciar a la calidad y a la salud.

La propuesta específica de este negocio, es la de ofrecer diversos tipos de hamburguesas, ensaladas y acompañantes basando la preparación en una gama de ingredientes y de carnes como por ejemplo: pollo, pavo, pescado, camarón, lomo de res y avestruz en un principio y a futuro otros productos como cerdo, cordero, salmón, entre otras. Lo que se busca básicamente es ofrecer productos con menores aportes kilo calóricos, preparándolos a la parrilla en lugar hacerlos fritos y acompañándolos con diferentes tipos de pan, plátanos en forma de "papitas fritas", papa cocida y rellena, variedad de ensaladas, etc.

1.3 Justificación

Según diversos expertos, el sector de venta de comida continúa siendo uno de los de mayor potencial a futuro. "El sector está en plena madurez, por lo que el futuro vendrá marcado por la capacidad de innovación que sepamos imprimir a la oferta gastronómica para adelantarnos a las necesidades de los clientes", considera Javier Marín, subdirector comercial de Franquicias del grupo The Eat Out (España)[1].

Lo que se intenta es revolucionar la forma en que se consume comida rápida, primero, porque no tiene que ser una visita rápida, si el cliente lo desea puede disfrutar de un momento agradable; asimismo los tipos de productos y acompañantes presentarán un concepto completamente diferente, presentando al público una nueva propuesta en alimentación, tanto nutritiva como apetitosa; es decir, que el consumidor pueda alimentarse con algo rico sin que por eso no sea saludable.

Una de las principales preocupaciones en el tema de la salud es el problema del sobrepeso y la obesidad, asociando estos daños a la ingestión de comida rápida de mala calidad, ya que por la rapidez de servicio, horarios amplios y una vastísima red de establecimientos, estos productos han captado nuestros paladares y a pesar de su mala fama nutricional todos hemos sucumbido en alguna ocasión ante esta comida.

El motivo de la realización de este proyecto es comprobar la factibilidad de crear un nuevo negocio apoyado en el concepto de comida rápida, pero basado en la tendencia de *"fast good"*; la comida rápida no precisamente tiene que ser

[1] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/franquiciasLynn.htm

mala, el concepto gastronómico es que sea preparada y servida ágilmente en establecimientos especializados. El proyecto puede representar una gran oportunidad de negocio, ya que se enfoca principalmente en la calidad de los productos, una dieta equilibrada, sin que esto signifique pérdida de tiempo o recetas sin sabor.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para viabilizar la implementación de un restaurante de comida rápida, basado en un concepto de comida sana (fast good), en la ciudad de Quito.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas que podrían influir en el desarrollo del negocio mediante el estudio del macro y microentorno.
- Analizar la industria de servicio de alimentos, para saber cuales son sus factores claves del éxito.
- Realizar una investigación de mercado para determinar la factibilidad del negocio y los gustos y preferencias de los futuros consumidores.
- Definir políticas, procesos, estandarización y funciones del personal, así como los principales lineamientos de la futura empresa.
- Realizar un plan de marketing que permitirá desarrollar las estrategias más óptimas, enfocadas en la innovación, para alcanzar rápidamente una alta captación del mercado.
- Desarrollar un plan financiero que permita determinar la factibilidad económica del negocio.

1.5 Hipótesis General

El nuevo concepto de un restaurante de comida rápida y saludable será aceptado por personas de 15 a 40 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto de la ciudad de Quito.

1.6 Descripción de los tipos de investigación que sustentarán el trabajo

Esta investigación se realizará con los enfoques cualitativos y cuantitativos, para determinar las necesidades de los clientes y sobre todo lo atractivo y factible del negocio de comida rápida. En la parte cualitativa se realizarán entrevistas a profundidad a dueños o manager de locales similares y sesiones de grupo a personas que encajen con el perfil del posible consumidor. Por otro lado, en la parte cuantitativa se utilizarán encuestas dirigidas al grupo objetivo que se logre identificar en la parte cualitativa.

- Fuentes de información primaria: entrevistas a personas directamente relacionadas con empresas que se dediquen al negocio de comida rápida (administradores, gerentes de marketing, chefs, cocineros), focus group y encuestas a consumidores finales.
- Fuentes de información secundaria, que permitirán conocer la situación actual del mercado como son: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ministerio de Turismo, Banco Central del Ecuador (BCE), FAO, Bibliotecas, Internet, entre otras.

Capítulo II

Análisis del Micro y Macroentorno

CAPÍTULO II

ANALISIS DEL MICRO Y MACROENTORNO

2.1 El Sector de Servicios, Hoteles y Restaurantes

El sector de servicios, hoteles y restaurantes, a partir del año 2001 empezó un período de recuperación, el mismo que se enfatizó en el año 2003 con un crecimiento progresivo que se ve reflejado en el número de establecimientos con un crecimiento del 6.91% anual y de 17.20% en la producción.

Cuadro 2.1

Crecimiento del sector, producción total y Valor Agregado Serie Histórica

Años	Numero de establecimientos	Personal Ocupado	Remuneraciones	Producción Total	Var % de establecimientos	Var % de Producción
2000	724	4,494	156,307,484	1,311,773,204	-	-
2001	748	48,855	240,673,627	1,760,462,057	3.31%	34.20%
2002	817	56,893	324,872,657	2,022,004,257	9.22%	14.86%
2003	911	65,614	385,450,363	2,299,064,726	11.51%	13.70%
2004	1005	74,355	431,004,180	2,475,049,756	10.32%	7.65%
2005	1007	79,266	500,312,590	2,860,238,502	0.20%	15.56%
				Promedio	6.91%	17.20%

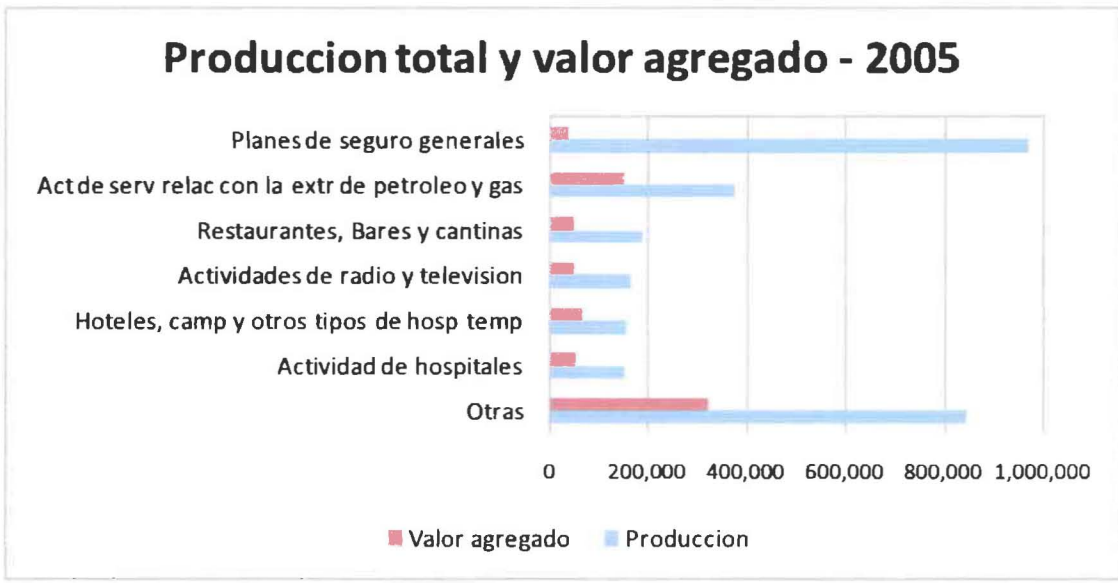
FUENTE INEC
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

De acuerdo con encuestas realizadas por el INEC de Hoteles, Restaurantes y Servicios del año 2005, la producción nacional se distribuyó de la siguiente manera: el 88% fue el aporte del sector Servicios y el 12% le correspondió al sector de Hoteles y Restaurantes.

Dentro del sector de Servicios, en relación a los niveles de producción las actividades más destacadas son: Planes de Seguros Generales, actividades de

servicios relacionadas con la Extracción de Petróleo - Gas y Radio - Televisión (Producción de Programas), entre las tres actividades cubren el 53% de la producción total nacional. Respecto a Hoteles y Restaurantes, la actividad Restaurantes, Bares y Cantinas es la de mayor importancia con el 55%.

Gráfico 2.1



FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En cuanto a la variable de Valor Agregado, siendo este el aporte que hacen los sectores a la economía nacional, se observa que las actividades de Servicios relacionadas con la Extracción de Petróleo - Gas y las Actividades de Hospitales, Radio y televisión (Producción de Programas) concentran el 42% del sector Servicios; en tanto que en Hoteles y Restaurantes, Hoteles, Campamentos y Otros tipos de Hospedaje Temporal, se destaca por ser la actividad de mayor aporte a la economía nacional en el sector con el 57%.

2.2 La Industria

La industria a la que se someterá a análisis para el estudio del presente proyecto es la de "Alimentos y bebidas no alcohólicas" la cual se encuentra en

el sector de: "Servicios de Hoteles, bares y restaurantes", rubro que se localiza en "Otros servicios" para el cálculo desglosado del PIB según el Informe estadístico de Banco Central al 28 de Febrero del 2007.

2.2.1 Definiciones

2.2.1.1 Concepto de servicio

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo[2].

2.2.1.2 Concepto de Alimentos

Sustancias que el ser vivo toma del ambiente externo y utiliza para la síntesis de nueva materia viviente, bien como fuente de energía o bien porque vehiculan factores necesarios para la regulación de los procesos vitales.[3]

Con esta definición tan generalizada podríamos concluir que cualquier cosa que ingiramos es un alimento, ahora bien, para evitar este tipo de ambigüedad definiremos que el alimento debe proveernos de valores calóricos, proteínicos, minerales y vitamínicos, pero además debe satisfacer nuestras necesidades gustativas y digestivas.

2.2.1.3 Concepto de bebidas no alcohólicas

Bebidas no alcohólicas, son todas aquellas bebidas que no se consideren resultado de una fermentación compleja o ahora llamada por el sector industrial

---

[2] http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml
[3] http://books.google.com.ec/books

como destilación, provocando en la bebida grados alcohólicos, este proceso fue descubierto aproximadamente 2.500 años a.c., en Mesopotamia.

Las características principales de las bebidas no alcohólicas son las siguientes: refrescantes, reconfortantes, energéticas, nutritivas o relajantes.

2.3 El Negocio

El negocio al que este proyecto pretende dirigirse es el de comida rápida, también conocida como "Fast Food" por su significado en inglés.

De manera más específica el negocio es un local de fast food, pero con la característica de que la comida que se serviría sería más sana, preparada en su mayoría con ingredientes seleccionados por sus atributos de poco aporte kilo calóricos y procesos que ayuden a que el producto final sea considerado por el cliente potencial como un producto sano (concepto de "Fast Good").

2.3.1 Definición del negocio[4]

Esquema 2.1

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

[4] Esquema de análisis, DAN THOMAS

2.3.2 Concepto de fast food (comida rápida)

Comida que se sirve en determinados establecimientos y se caracteriza por prepararse y servirse con rapidez, otra característica importante es el tipo de presentación estandartizada por los usos contemporáneos[5].

También podemos tomar como un concepto más habitual: "comida rápida es todo aquello que se pueda preparar y servir en cinco minutos o menos"[6].

2.3.3 Inicios e historia de la comida rápida[7]

El fast food, como estilo de alimentación (e incluso de vida), es de origen norteamericano. Empieza, a mediados de siglo XIX, con la elaboración de comidas preparadas, como la fabricación de cereales precocinados para las comunidades religiosas, se afianza con la industrialización y alcanza su apogeo a partir de la Segunda Guerra Mundial. A partir de aquellos momentos se difunde la cultura de la hamburguesa, como producto ícono de este tipo de comida, hecha a base de carne picada y desde de la década de los sesenta, aproximadamente, empieza su expansión internacional. Concretamente fue un 15 de abril de 1955 cuando se abrió en Des Plaines, Illinois, el primer sitio de comida rápida McDonald´s, empresa que masifica el concepto "fast food", replicado por miles de empresas en todo el mundo y convirtiéndose en un símbolo imperialista de la globalización.

2.3.4 Justificación del uso de la denominación Fast Good en el proyecto

Si bien es cierto actualmente existe un restaurante español llamado "Fast Good" el presente proyecto no se basa en dicho restaurant ya que el nombre

[5] www.diccionarios.com/consultas
[6] Entrevista realizada a Carlos Gallardo, Coordinador de Gastronomía UDLA
[7] www.elblogsalmon.com/2005/04/15-medio-siglo-de-fast-food

de este proyecto es "Papagayo" mientras que Fast Good es solo el lema comercial que se utiliza para definir la categoría y la oferta gastronómica del negocio que es la comercialización de comida rápida mas sana, de la misma forma que locales de venta de comida rápida habituales usan como lema comercial Fast Food. A continuación se detalla información sobre el negocio "Fast Good", que se considera importante determinar para las similitudes y diferencias en relación al presente proyecto.

2.3.4.1 Antecedentes Fast Good

Fast Good es una franquicia española impulsada por un prestigioso chef llamado Ferrán Adrian y apoyado por la cadena de hoteles NH Hoteles, actualmente en España solo tiene un local en Madrid en uno de los hoteles de la cadena mencionada y el concepto general del negocio es el de un restaurante donde se sirve comida rápida pero elaborada con métodos que hacen que el producto final sea considerado por el consumidor final como light. Satisfaciendo así la necesidad del cliente de comer rápido y alimentarse bien.

Entre los productos que se ofrecen en este restaurant tenemos:

- Hamburguesas: Italian Burger elaborada con carne de vaca aderezada (4% grasa), la hamburguesa pampera y la Good Burger que son hechas con carne de ternera.
- Ensaladas: Parmesana, con anchoas y alcaparras, pollo y frutos secos, patatas y cebollitas.
- Sánduches: pavo a la naranja, atún, salmón, etc.
- Panini: brie, bacon y espinacas, berenjena, champiñones, etc.
- Pollos: tailandés, cantones, marraquesh y clásico

- Papas fritas hechas en aceite de oliva.
- Pasta italiana y,
- Desayunos varios
- Postres: Batidos servidos en envases propios de Fast Good, espumas (merengue con frutas), Fruta preparada (ensalada de frutas).

También ofrece un menú talla niños en su opción "Mini Fast Good", que consiste de mini hamburguesas, mini pechugas de pollo, etc.

Y por ultimo la opción fast go que es ofrecer los productos para ser calentados y consumidos posteriormente.

El ambiente se constituye básicamente de colores vivos como verde manzana, rosáceos y azulinos además el diseño del local goza de bastante personalidad, es innovador y moderno según su propia descripción, lo cual es acompañado por los muebles y taburetes de aspecto moderno.

Actualmente Fast Good se ha ampliado a latinoamérica poniendo en marcha una filial en Santiago de Chile en Marzo del 2005.

Los productos ofrecidos en Fast Good Chile se dividen en distintas categorías que a su vez comprenden de diferentes ofertas detalladas a continuación:

- Los productos fríos son:
    - Las ensaladas, los postres, jugos, bocattinis y sándwiches
- Los productos calientes:
    - Hamburguesas de carnes selectas (4% grasas), vegetarianas, de atún, de salmón, además paninis, quiches, sopas, etc.
- Y las bebidas:
    - Cervezas, vinos, gaseosas, jugos de 100% frutas, aguas minerales, bebidas energéticas, y distintas bebidas alcohólicas.

La ambientación que se implementó en Fast Good Chile es esencialmente el de su similar en España siendo esta moderna y utilizando colores vivos que hacen de este un ambiente bastante cómodo y amigable.

2.3.4.2 Comparación y análisis de similitudes y diferencias entre NH Fast Good y el negocio propuesto PAPAGAYO *FAST GOOD*

Primeramente es primordial mencionar que según el IEPI (Instituto ecuatoriano de propiedad intelectual) sí está registrado el nombre NH Fast Good dentro de sus bases de datos como marca de servicio y de acuerdo a sus indicaciones siempre que no sea un nombre 100% idéntico al ya registrado cualquier persona natural o jurídica puede solicitar el registro de un nombre similar, en lo que toma interés el IEPI es en las diferencias, y para el caso especifico del proyecto PAPAGAYO *FAST GOOD* lo que se pretende es registrar el "Fast Good" como lema comercial por lo que no representa ningún impedimento ni riesgo legal el uso de esta denominación.

Además como se ha mencionado anteriormente PAPAGAYO *FAST GOOD* ofrece productos que se inclinan al igual que NH Fast Good hacia la tendencia light pero la diferencia fundamental entre las dos ofertas gastronómicas yace en que PAPAGAYO *FAST GOOD* ofrece solo productos que son considerados como la tradicional comida rápida o chatarra expresados en su producto icono que es la hamburguesa, mientras que por otro lado NH Fast Good ofrece otras clases de platos fuertes que van desde pastas hasta sopas y así mismo las hamburguesas de ingredientes inusuales. También podemos concluir que en cuanto al target y la ambientación hay ligeras diferencias ya que NH Fast Good se dirige a un segmento exclusivamente alto y PAPAGAYO *FAST GOOD* se

dirige a un nivel medio, medio alto; de igual manera en lo que respecta a la ambientación se encuentran algunas diferencias, que se identificarán mas adelante.

2.4 Análisis del Macro entorno

Si bien es cierto al período post-dolarización en el Ecuador, se le ha acreditado un mayor dinamismo en la actividad económica, particularmente en lo que respecta a consumo, inversión interna y exportaciones, no podemos omitir las grandes complicaciones en cuanto a desempleo y subempleo que se siguen viviendo. Todos estos aspectos serán analizados a detalle en el estudio del Macroentorno.

2.4.1 Metodología Análisis del Entorno

Para identificar los factores externos que tendrían mayor influencia en el negocio de comida rápida se utilizará una metodología que permita identificar aquellos que según su comportamiento ocasionarían cambios importantes sobre las actividades del negocio:

2.4.1.1 Identificación de los Factores Externos: Sociales, Culturales, Económicos, Políticos, Legales, Tecnológicos, Ambientales y Demográficos.

En esta etapa se enumerará una lista con algunos factores sociales, culturales, económicos, políticos, legales, tecnológicos, ambientales y demográficos que se estiman afectarían al desenvolvimiento del negocio; la lista deberá contener la lista más completa de factores posibles.

2.4.1.2 Identificación de los principales factores externos

Se seleccionaron a seis personas, para que califiquen los 31 factores enumerados; cada persona tenía en total 20 puntos para distribuir entre los factores que según su criterio tendrían mayor importancia e incidencia sobre el proyecto.

Las siguientes personas realizaron la calificación de los factores:

- D.I.P. Juan Calvache, Coordinador de Hotelería, UDLA.
- A.D.M. Carlos Gallardo, Coordinador de Gastronomía, UDLA.
- Máster honorario Nicolás Henriques, Administrador y propietario de restaurantes.
- Ing. Jean Paul Pinto, Tutor del proyecto.
- Gabriela Velásquez, autor del proyecto.
- Victor Henriques, autor del proyecto.

Una vez que procedieron a calificar los factores, se obtuvo la sumatoria horizontal de cada factor y el promedio de todas las sumatorias horizontales de todos los factores, con estos datos se calculó la importancia normada que es la división entre la suma horizontal de cada factor y el promedio antes mencionado.

Los factores que se consideraron para el análisis son aquellos cuya importancia normada era mayor o igual a uno (1).

2.4.1.3 Matriz de selección de factores externos

A continuación se adjunta una tabla con los 16 factores que tuvieron una importancia normada mayor o igual a uno.

Cuadro 2.2

No.	Factores externos	Gabriela	Víctor	Tutor de tesis	Coordinador de Gastronomía	Coordinador de Hotelería	Administrador/ propietario de restaurantes	Total	Importancia normada
		Calificación total sobre 20	Calificación total sobre 20	Calificación total sobre 20	Calificación total sobre 20	Calificación total sobre 20	Calificación total sobre 20		
1	Afluencia de turistas a la ciudad de Quito	1	2		3			6	1.54
2	Inflación, IPC, IPP		2				2	4	1.02
3	PIB	3	1					4	1.02
4	Tasas de interés	3	1					4	1.02
5	Riesgo país	3			1			4	1.02
6	Salarios	2			1		2	5	1.28
7	Costo de la tecnología en infraestructura de cocina		1		3		3	7	1.79
8	Crecimiento demográfico		1	3				4	1.02
9	Migración	2	2					4	1.02
10	Desempleo	2	2					4	1.02
11	Subempleo	2		2				4	1.02
12	Hábitos de consumo de comida rápida		3	3	3	7	1	17	4.36
13	Conciencia ecológica		2		3		1	6	1.54
14	Inseguridad política	2					2	4	1.02
15	Tendencia al consumo de productos light		2	3	3	7	3	18	4.61
16	Tendencia a verse en forma		1	3	1	7	1	13	3.33
	Total	20	20	20	20	21	20	121	31
	Promedio							3.9	1.0

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

2.5 Recopilación de la Información

Cuando ya se han definido los factores más importantes, se procedió a obtener toda la información necesaria para su respectivo análisis y estudio. Esta información se basa en diferentes fuentes y cifras, para posteriormente realizar el análisis que nos permitirá identificar si el factor es una oportunidad o una amenaza para el nuevo negocio.

2.5.1 Afluencia de turistas a la ciudad de Quito

La tendencia del sector turístico en el Ecuador ha ido aumentando, con un porcentaje promedio de los últimos tres años del 3.48%[8] anual. Según la balanza de pagos del Ecuador, en la economía el turismo representa el cuarto lugar de generación de divisas, si se compara con los ingresos provenientes de los principales productos de exportación[9].

Después del negocio de transporte y hotelería, se estima que el negocio de restaurantes, percibe una imponente cantidad de beneficios económicos del sector turístico, razón por la cual el tener este tipo de establecimientos es una oportunidad; además se suma el beneficio de que en el plan de gobierno 2007 se está aplicando un Plan Estratégico de Turismo Sostenible del Ecuador PLANDETUR 2020, que garantiza a largo plazo (año 2020) la estabilidad en el sector turístico.

A continuación se muestra un cuadro con los datos reales según la Dirección Nacional de Migración de las personas que ingresan mensualmente al Ecuador para los años 2004, 2005 y 2006, así como los datos del número de personas que entran a la ciudad de Quito en estos años y el porcentaje que representan con relación al país.

[8] FUENTE: DIRECCION NACIONAL DE MIGRACION
[9] FUENTE: Información Estadística Mensual/Enero 2007, Banco Central del Ecuador

Cuadro 2.3

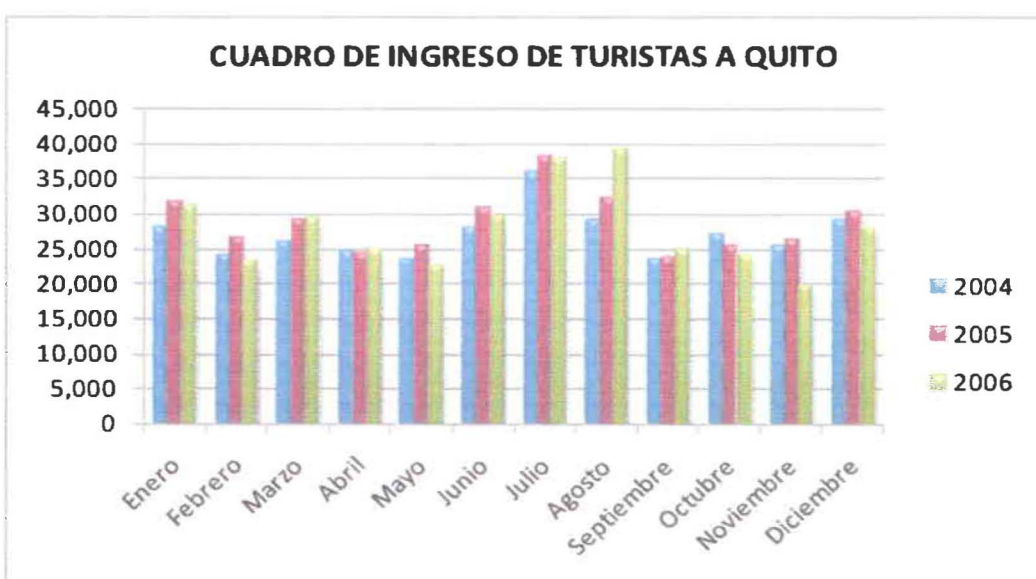
Meses	2004	2005	2006
Enero	70.868	79.118	78.121
Febrero	60.761	66.052	58.203
Marzo	65.619	72.880	73.930
Abril	61.874	60.489	62.732
Mayo	59.509	63.792	57.039
Junio	70.373	77.059	74.717
Julio	90.882	95.621	94.923
Agosto	73.697	80.181	98.938
Septiembre	59.541	59.431	62.191
Octubre	68.377	63.755	60.046
Noviembre	64.036	65.896	49.929
Diciembre	73.390	75.614	70.232
Total anual	818.927	859.888	841.001

Quito	325.545	345.400	336.067
% / Total	39,75%	40,17%	39,96%

FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIÓN
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Posteriormente para poder determinar cuantos turistas ingresan a la ciudad de Quito mensualmente se calculó el porcentaje de personas que entran a la ciudad de Quito por el número de personas que entran al Ecuador cada mes.

Gráfico 2.2



FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACION
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Como se puede observar en el cuadro, los meses de mayor ingreso de turistas a la ciudad de Quito, son Agosto y Julio con una participación mensual promedio del 10,03% y 11,17% respectivamente; esto concuerda con la información proporcionada por la administradora del Sutra en su entrevista donde afirma: "ya en Junio y Julio empieza a subir, Julio y Agosto son los meses más altos en cuanto a turistas ya que vienen la bola de turistas Norte americanos y europeos", además opinó que: "para nosotros es alto Enero y Febrero por lo que vienen los turistas de Sudamérica, de Chile, Perú, etc." Lo cual es apoyado por el hecho de que el porcentaje promedio de participación del mes de Enero con relación al año es del 9,05%, así que también es aconsejable tomar este mes como alto junto con Julio y Agosto.

2.5.2 Factores Económicos

No cabe la menor duda, que los niveles actuales y potenciales del desarrollo económico de un país determinan su capacidad para producir y consumir productos. Es por esto que es importante evaluar la realidad económica del país para determinar su atractivo como mercado potencial; a continuación se detallará y apreciará los principales factores económicos que podrían afectar al negocio de comida rápida.

2.5.2.1 Inflación

Se define como inflación al aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios[10].

En el primer trimestre del 2007, la inflación registrada se debe principalmente a: los precios especulativos del gas de uso doméstico que a su vez encarece la

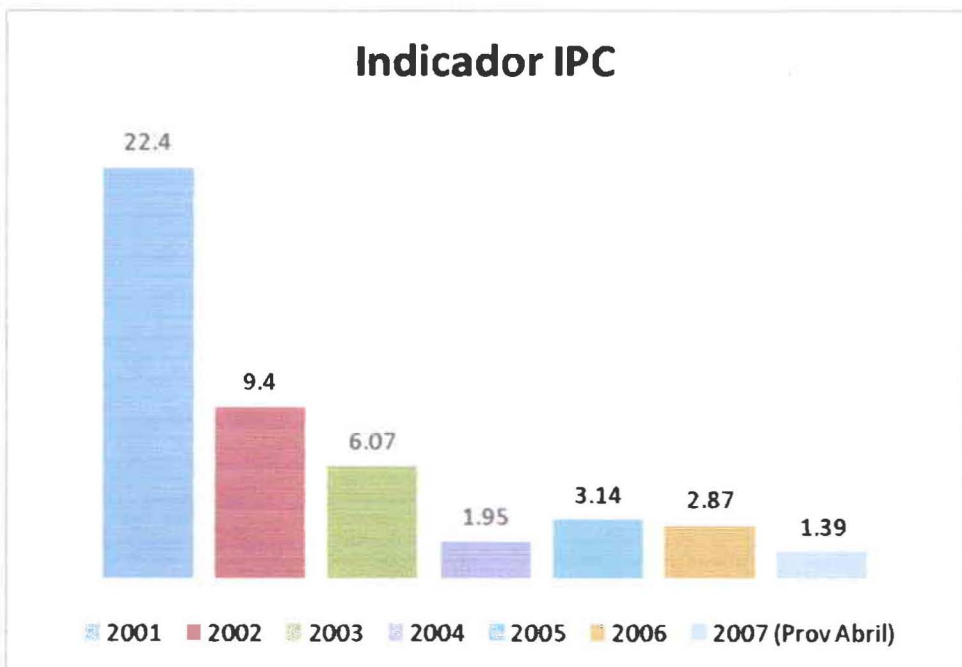
[10] http://www.businesscol.com/economia/precios.htm

producción de alimentos, el exceso de lluvias que se vivió los primeros meses del año y que afectaron los cultivos y los otros fenómenos del clima que han ocasionado como en el caso del Tungurahua (erupción del volcán) cambios fuertes en la producción agrícola.

2.5.2.1.1 Índice de Precios al Consumidor

El índice de precios al consumidor es una medida estadística que se obtiene evaluando la variación de precios de una canasta de bienes o servicios demandados por los consumidores.

Gráfico 2.3



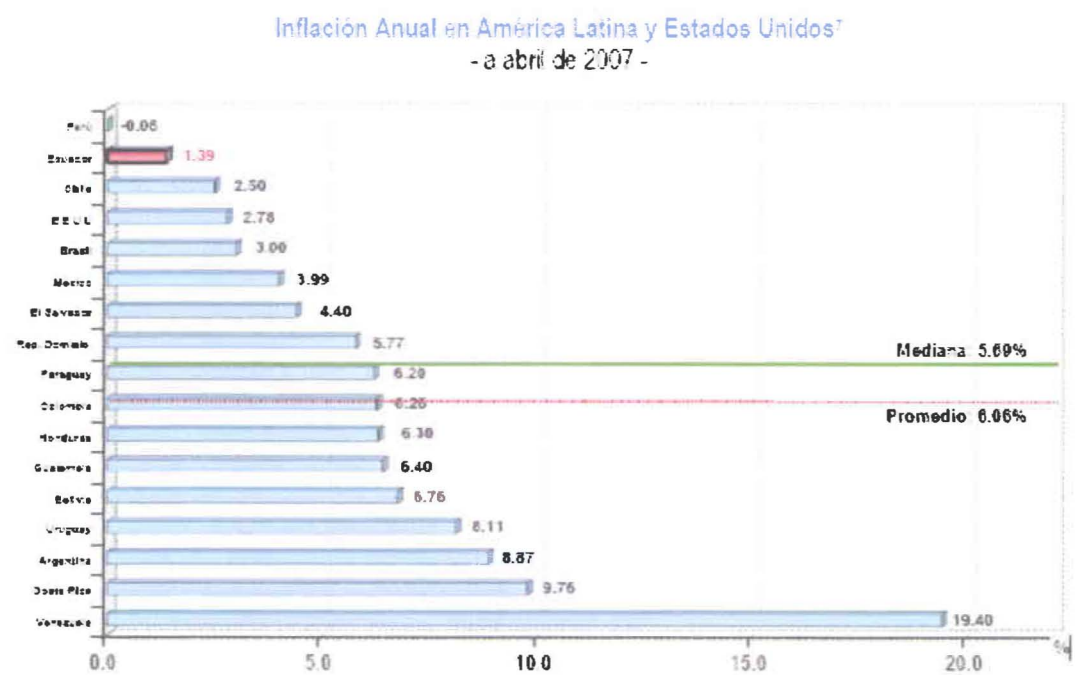
FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Aunque una vez que la inflación se propaga es difícil atribuir este índice a una causa bien definida, después de la crisis que se vivió en el año 1999 en la que

el IPC llegó a niveles de hasta el 91%[11], cifra alarmante comparada con el promedio para Latinoamérica que para la misma fecha registró 9.5%[12]. En la economía actual (dolarizada) se presenta una mayor estabilidad de precios; en el 2001 se empieza con el período de recuperación teniendo un 22.4% de IPC, sin embargo se produjo un incremento del 3.14% endosable al impacto de la entrega de fondos de reserva por parte de IESS en los meses de septiembre y octubre del 2005. Todos los años presentan un comportamiento homogéneo a partir del 2004 cuando la economía llegó a un punto de estabilización y donde a excepción del 2005 la tasa no era mayor al 3%.

Para enfatizar que la inflación en el Ecuador tiene un comportamiento bastante estable la comparamos con inflaciones de economías latinoamericanas y la estadounidense.

Gráfico 2.4



FUENTE: BANCO CENTRAL

[11] INEC
[12] www.bce.com.ec

Ecuador se encuentra en el segundo lugar, muy por debajo del promedio que es de 6.06% anual. Podemos concluir que la inflación ecuatoriana viene dada principalmente por la inconsistencia en la fijación de precios en el período de la dolarización, la existencia de oligopolios y el alto consumo de las personas beneficiadas con las remesas de emigrantes. Sin embargo, es una oportunidad tener una de las inflaciones más bajas del continente.

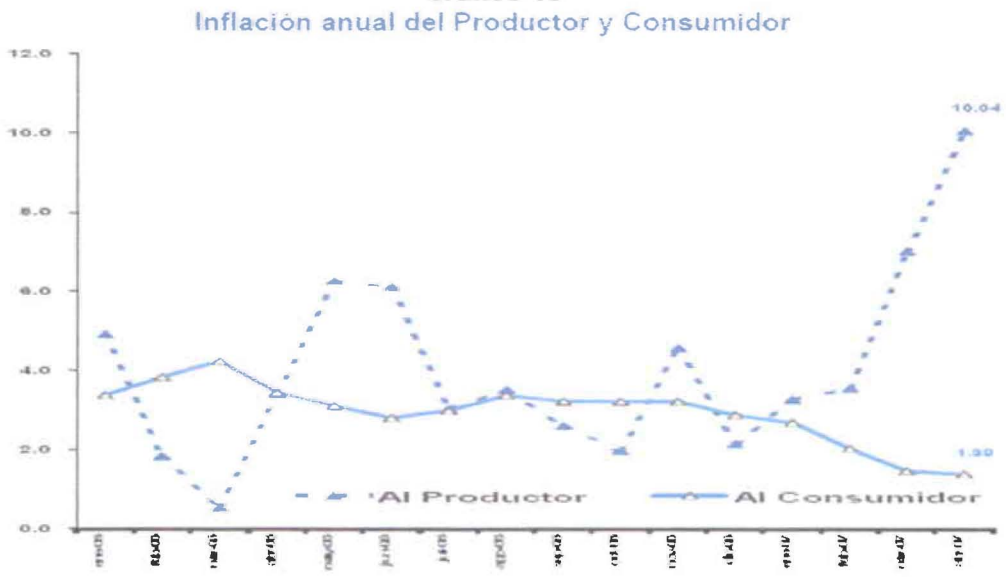
2.5.2.1.2 Índice de Precios al Productor

El índice de precios al productor mide la incidencia de los costos de producción en el precio del bien final del fabricante, este índice por lo general difiere del IPC porque está implícito el proceso del intermediario, quien genera su propia ganancia sobre los bienes o servicios.

La tendencia de este índice es hacia el alza durante el 2007 al registrar en abril una inflación anual de 10.04%, siendo éste el mes más alto desde enero del 2005. Esta alza se debe al aumento de precios: en primer lugar a "Metálicos, maquinaria y equipos" (24.64% anual); seguido por la sección "minerales, electricidad, gas y agua" (21.67% anual)[13]; los demás rubros se encuentran alrededor del 10% anual, excepto el rubro de "alimentos, bebidas y textiles" que presentan el índice más bajo 6.39%.

[13] INEC

Gráfico 2.5



FUENTE: BANCO CENTRAL

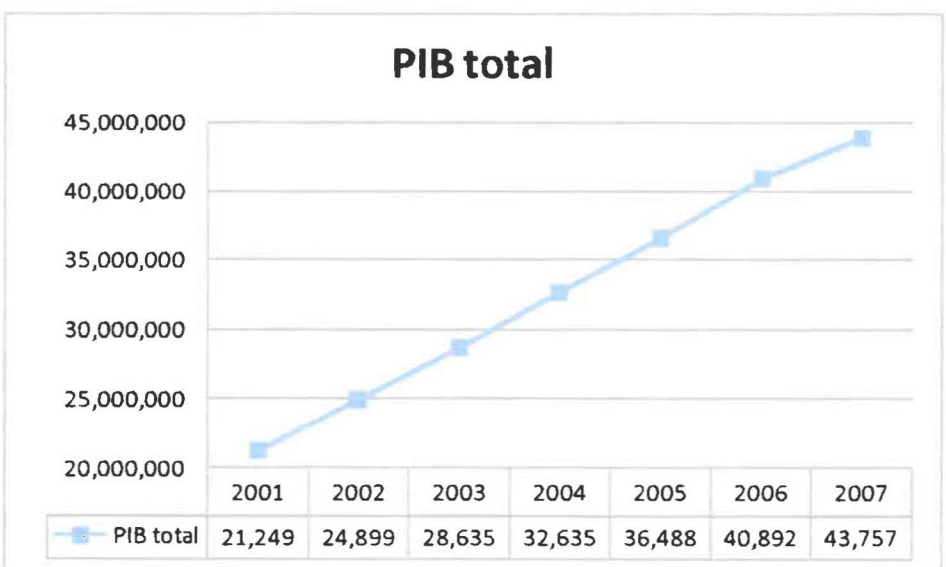
La brecha entre el IPC y el IPP, es bastante grande, el IPP a abril del 2007 fue de 10.04% y el IPC a la misma fecha fue de 1.39%, esto se da porque en el rubro alimentos el IPC está en 6.39% y en términos de IPC registra 1.19%, indicando que falta ajustar el IPC a los nuevos precios del productor, aunque en este cálculo del IPC no se toma en cuenta el rubro "Metálicos, maquinaria y equipos", que como mencionamos es el más afectado en el alza de precios.

La estabilización de los precios tanto para el productor como para el consumidor permite predecir situaciones futuras como proyecciones financieras, además que incrementa la capacidad de compra para el negocio, permite el ahorro y previsiones, por lo que consideramos a este factor una oportunidad.

2.5.2.2 PIB, Producto Interno Bruto

El PIB claramente tiene una tendencia creciente en los últimos años. Los valores de endeudamiento, que se han disparado no solo en los gobiernos sino también en las personas, que cada vez sienten que compran menos con la misma cantidad de dinero y se da paso claramente al lema "compre ahora, ahorre después"[14]. El gran crecimiento del PIB desde el año 2001, está sustentada en su mayoría por elementos como los ingresos por el aumento del precio del petróleo y aumento en las remesas de los emigrantes, muchos de estos últimos han cancelado las deudas que asumieron para su salida del país y ahora empiezan a enviar dinero para ahorro y/o consumo.

Gráfico 2.6



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PIB total	21,249	24,899	28,635	32,635	36,488	40,892	43,757

FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

[14] Conceptos de Administración VI edición. Fred R. David. página 118

Cuadro 2.4

Aporte del sector hoteles y restaurantes al PIB

Años	PIB	% de Var	Hoteles y restaurantes	% de Var	Part. de Hoteles y restaurantes en el PIB
1999	15,499,239	-	192,917	-	1.24%
2000	15,933,666	2.80%	198,908	3.11%	1.25%
2001	16,749,124	5.12%	198,187	-0.36%	1.18%
2002	17,320,610	3.41%	197,754	-0.22%	1.14%
2003	17,781,345	2.66%	205,844	4.09%	1.16%
2004	19,016,273	6.95%	209,359	1.71%	1.10%
2005	19,700,361	3.60%	219,006	4.61%	1.11%

FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El aporte del sector Hoteles y restaurantes al PIB nacional es en promedio 1.15% anual; durante los años 1996-1998 el sector presenta una tendencia alcista[15] y desde el año 1999 empieza una época de declive, donde el sector también fue afectado por la crisis vivida desde el año 1999 hasta el año 2004; a partir del año 2003 se divisa un mejoramiento, consolidado en el año 2005 con un crecimiento del 4.61% con respecto al 2004.

El crecimiento del PIB viene de la mano con el crecimiento del sector comercial que pudo recuperarse a partir del año 2001 y el ritmo positivo del PIB genera mejores condiciones para el crédito, inversión y aumento en el consumo, por lo que este factor también es considerado como una oportunidad.

2.5.2.3 Riesgo país

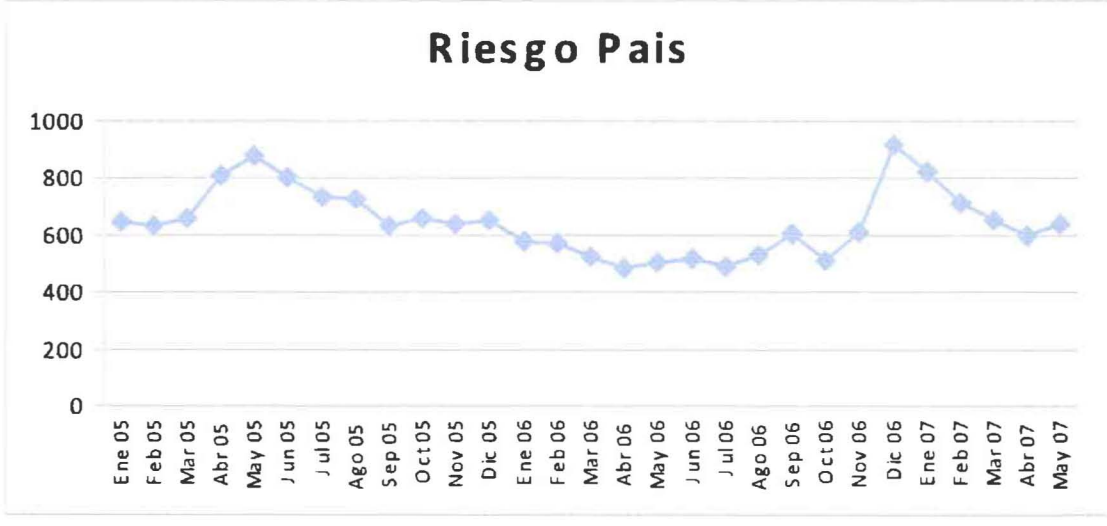
Es el indicador que mide el riesgo de que un país pueda o no cumplir con el pago de sus obligaciones internacionales, se mide a través del EMBI (Emerging Markets Bond Index). Para el análisis de este indicador se toma en cuenta no

[15] INEC

solo la economía, sino también el horizonte político y el actuar de los gobiernos, como la crisis que se vivió en el año 2005 (abril-junio) cuando un 20 de Abril el pueblo acudió a las calles para derrocar al entonces presidente Lucio Gutiérrez; otro ejemplo de esto es el despunte del riesgo país que observamos a finales del año 2006, donde ya se tenía definido quien iba a ser el nuevo presidente del Ecuador y éste se refirió a los pagos externos en su política de inversión social: "Es necesario, entonces, revertir esta situación, para lo cual se requiere liberar recursos de otras áreas, y básicamente del insoportable peso de la deuda externa"[16].

En años anteriores el comportamiento del riesgo país fue estable e inclusive tenía una tendencia hacia la baja en el período post dolarización; se espera que vuelva a tener este comportamiento a medida que el nuevo gobierno y sus políticas económicas demuestren que no hay riesgo para el inversionista extranjero en el Ecuador. Pero en la actualidad con el cambio de gobierno y sus nuevas políticas enunciadas lo consideramos como una amenaza.

Gráfico 2.7



FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

[16] Discurso de toma de posesión de Rafael Correa

2.5.2.4 Salarios

Confrontando el valor de la canasta básica y canasta vital contra el ingreso mínimo mensual, observamos que hay una restricción de $137.66 respecto a la canasta básica y de $0.15 respecto a la canasta vital.

Cuadro 2.5

CANASTA FAMILIAR	
A ABRIL/2007	
Básica	US$ 455.00
Vital	US$ 317.19

INGRESO MÍNIMO MENSUAL (hogar tipo)
A ABRIL/2007
US$ 317.34

FUENTE: BANCO CENTRAL
ELABORACIÓN LOS AUTORES

Más a detalle, analizando los sueldos por ciudades y por sectores económicos tenemos que Quito es la ciudad con mayores ingresos promedios mensuales, por lo que desde la perspectiva de ventas podría ser una oportunidad; sin embargo las personas con mayor poder adquisitivo, que satisfacen sus necesidades y tienen ingresos que les permite hacer compras muy por encima de las necesidades básicas, representan apenas el 43% de los hogares, que representa 727.521 habitantes de la población total del Distrito Metropolitano de Quito. Por otro lado, como empleadores debemos tomar en cuenta que los sueldos para nuestros empleados deberán ser un poco más altos (con relación al resto de ciudades), por lo que definimos a este factor como una amenaza.

Cuadro 2.6

POBREZA EN EL DMQ

Incidencia de la Pobreza (Línea de Pobreza)		
Críticos	Hogares%	16.90%
	Población	371,666
Estructurales	Hogares%	13.60%
	Población	300,921
Recientes	Hogares%	26.60%
	Población	442,072
No Pobres	Hogares%	43.00%
	Población	727,521

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

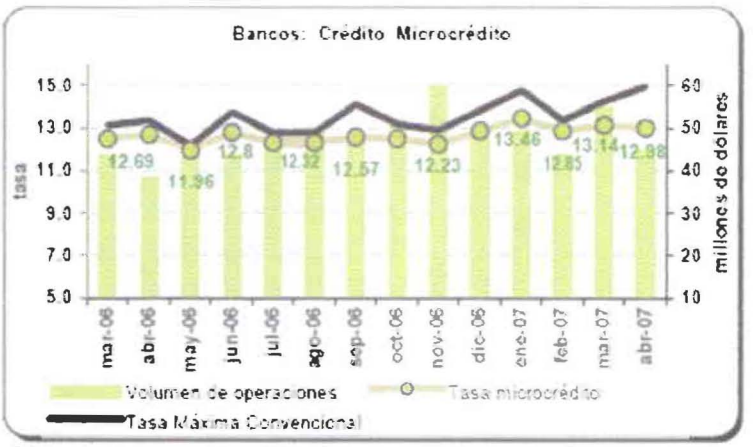
2.5.2.5 Tasas de interés

Lastimosamente las tasas de interés en el Ecuador, no disminuyeron al nivel esperado (a niveles internacionales) en el período post dolarización, las tasas de interés a abril del 2007 fueron las siguientes: *tasa activa 10.73% y la pasiva 5.10%*. Afectando, por ende, al crecimiento de los negocios, ya que el precio del dinero, por así decirlo, es más oneroso que en otros países; sin embargo, el gobierno actual anuncia proyectos para bajar las tasas de interés y además préstamos a bajos intereses por parte de entidades financieras del estado: El Banco Nacional de Fomento será un banco de primer piso y la Corporación de Fomento Nacional ampliará la cobertura de su sistema cooperativo"[17]. Por lo que podríamos considerar a este factor como una oportunidad para el negocio. En el siguiente gráfico podemos constatar que los bancos privados si destinan préstamos para micro créditos y que las tasas siempre están por encima de la

[17] Entrevista al Ministros de Economía Ricardo Patiño, Revista Vanguardia, del 20 al 26 de Febrero del 2007, página 19.

tasa activa referencial del Banco Central y muy por encima de la esperada por parte de Banco Públicos.

Gráfico 2.8



FUENTE: BANCO CENTRAL

2.5.3 Factores Tecnológicos

2.5.3.1 Costos de la tecnología en infraestructura de cocina

Dado que el nivel tecnológico de un país afecta el atractivo de hacer negocios, podemos resaltar que el no tener acceso a maquinaria barata de cocina, como hornos y cuartos fríos, hace que se encarezca la inversión inicial. Aunque el nivel tecnológico en el Ecuador no es de los mejores, para nuestro negocio el nivel es bastante satisfactorio: *telecomunicaciones* que son accesibles; las de *transporte* tanto para el personal, clientes y abastecimiento; las de *procesamiento de datos*; *fuentes de energía adecuadas* y *maquinaría para cocción* fabricada en el país, que bajaría la inversión.

Resaltando la necesidad de estandarizar los productos, la tecnología a la que podemos acceder en el país, es de gran ayuda, ya que permitirá generar procedimientos uniformes para realizar recetas con mayor exactitud en cocción, peso y empaque.

Aunque el costo inicial en tecnología para el tipo de negocio es relativamente bajo, sigue siendo una inversión que debemos asumirla como una amenaza, porque el ritmo vertiginoso en el que la tecnología avanza no nos permite estancarnos con la misma infraestructura inicial, más bien debemos ir renovándola armoniosamente con los cambios globales y esto significa un egreso constante.

2.5.4 Factores Sociales

Los gobiernos asignan recursos al factor social dependiendo de factores económicos, tiende a ser menor la asignación durante períodos de alta inflación[18], esto significa menor gasto social, mayor pobreza, ligada a menores salarios, menor consumo y por ende un estancamiento de la economía. Por esta razón el factor social es de gran interés para nuestro proyecto.

2.5.4.1 Crecimiento demográfico

El Fondo de Población de las Naciones Unidas, en su informe sobre el "estado de la población mundial 2007", revela que el 61% de la población ecuatoriana vive en la zona urbana y el 39 % en la rural y se espera que hacia el año 2030 el 74.2% de la población habite en áreas urbanas. Quito (1'839.853) y Guayaquil (2'039.789) son las ciudades que concentran la mayor cantidad poblacional. Cuenca llegará a tener 400.000 habitantes urbanos en el año 2010[19].

[18] SIISE. Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador.
[19] www.elmercurio.com.ec

El problema radica en que este crecimiento demográfico vendría de la mano con un aumento de la pobreza si no se realiza una distribución regional y una correcta planificación en cuanto a vivienda, educación, salud y empleo.

El Municipio de Quito, ya cuenta con un plan de uso y desocupación del suelo, este plan procura el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, ordenando el crecimiento físico del mismo, respetando las condiciones del entorno, racionalizando la inversión pública en infraestructura y servicios y optimizando la gestión urbana[20], además cuenta con planes como: Rehabilitación de la Mariscal, Plan especial del Centro Histórico, nuevo Aeropuerto y Terminales Terrestres, entre otros, todos estos proyectos generarán una oportunidad para el nuevo negocio, ya que atraerán a nuevos turistas.

2.5.4.1.1 Distribución demográfica por edades

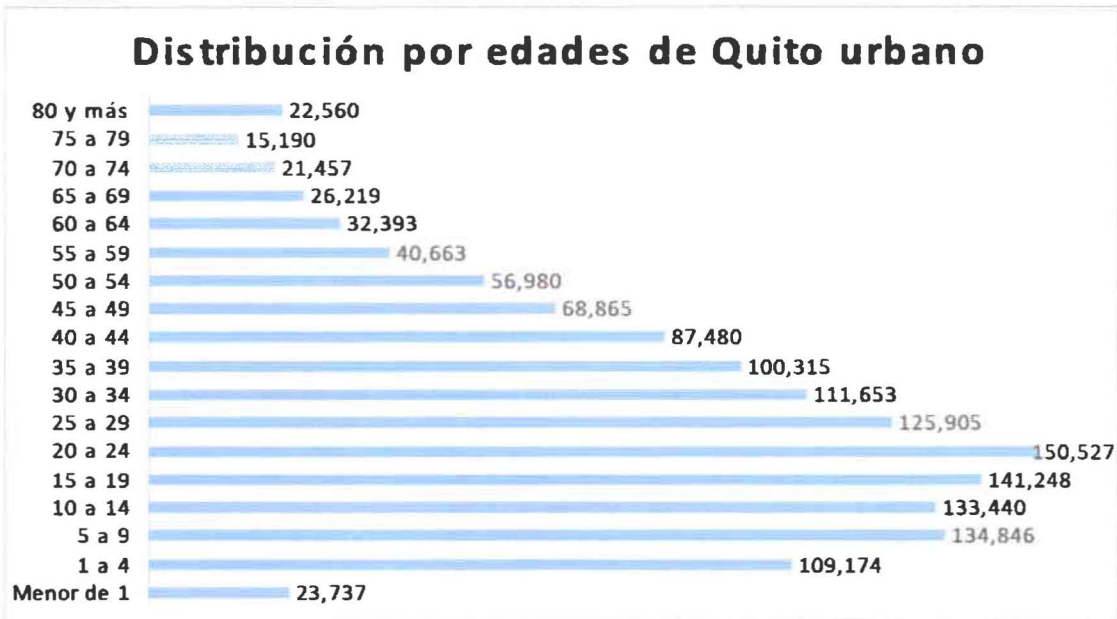
En Quito residen 1`842.201 habitantes, según el último censo realizado por el INEC en el año 2001.

La población se centraliza más en jóvenes entre 20 y 24 años con una cantidad de 150.527 habitantes, entre 15 y 19 años encontramos a 141.248 jóvenes y los niños entre 5 a 9 años representan 134.846 habitantes; estas edades son las que ocupan los primeros lugares en cuanto a número de personas. Tomando en cuenta que nuestros clientes potenciales se encuentran en edades entre 25 y 29 años (125.905 habitantes) y de 30 a 34 años (111.653 habitantes), este factor representa una oportunidad para el presente proyecto.

---

[20] www.quito.gov.ec

Gráfico 2.9

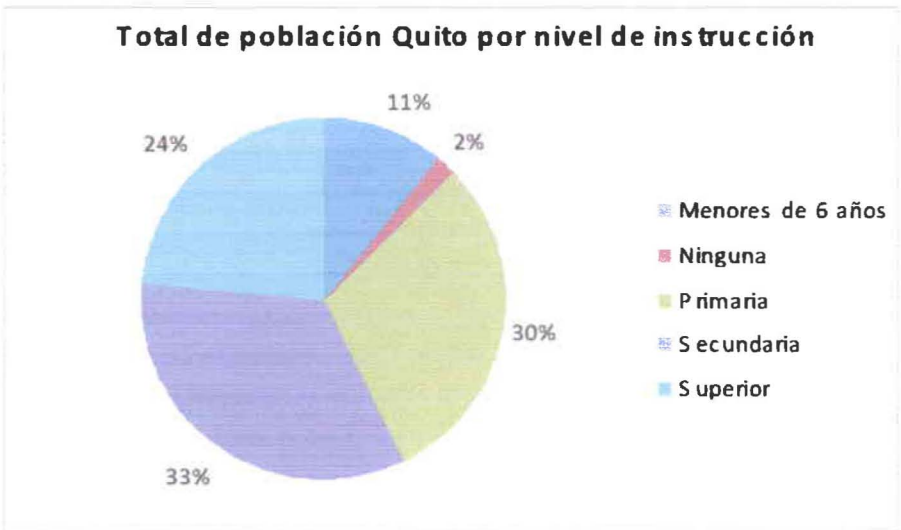


FUENTE: ALCALDÍA METROPOLITANA DE QUITO
ELABORACION: LOS AUTORES

En cuanto a preparación académica, encontramos que la mayoría de la población quiteña se encuentra en nivel secundario con un porcentaje del 33%, un 30% mantiene estudios primarios y en nivel superior tenemos el 24% de la población; esto demuestra que el nivel de analfabetismo es bajo en comparación a los proporciones de población que está estudiando, tan solo el 2% de la población no tiene ningún nivel de instrucción educativa. Esto genera un mejor nivel de vida en la ciudad de Quito. La población de Quito, tuvo una tasa de crecimiento del 2.6%[21] comparando el censo del año 1999 con el último censo realizado en el año 2001, en cuanto a escasez se estima que el 17.5% de la población es pobre.

[21] www.quito.gov.ec

Gráfico 2.10

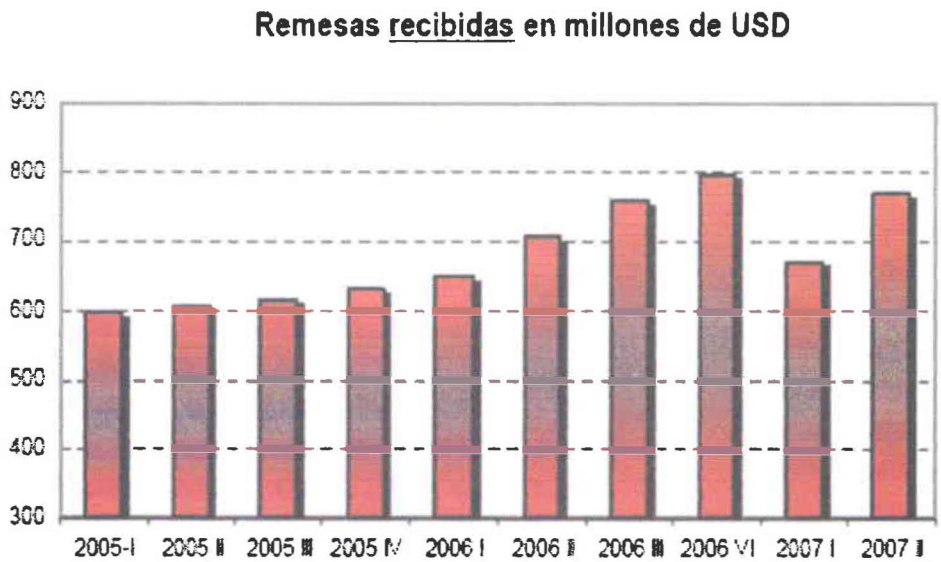


FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

2.5.4.2 Migración

En la última década el Ecuador vivió el fenómeno de la emigración: países como Estados Unidos, España e Italia se han convertido en los nuevos hogares de los ecuatorianos.

Gráfico 2.11



FUENTE: BANCO CENTRAL

Como observamos, las remesas para el segundo trimestre del año 2007, se han incrementando en un 14.9% respecto al primer trimestre del mismo año; Quito, Cuenca y Guayaquil, son las ciudades más beneficiadas, esto significa que existe un mayor consumo en estas ciudades, derivado de las remesas.

El gran aporte que hacen las remesas de ecuatorianos se ve reflejado en la reactivación de la economía ecuatoriana:

- Los emigrantes y sus familias elevan su poder adquisitivo y su nivel de vida.
- Generan aumento en el Consumo y Ahorro de las familias.
- Las divisas, aunque en menos magnitud, se destinan a la pequeña y mediana empresa como inversión.
- Compra de bienes patrimoniales, como bienes raíces.
- Soporte monetario adquisitivo con tendencia a la estabilidad en miles de hogares.
- Progreso en el nivel educativo, en muchos casos las remesas se destinan a invertir en la educación de los hijos y demás parientes que se encuentran en edad para instruirse y que están en el Ecuador.

Aunque son pocos, también tenemos costos de este fenómeno en diferentes ámbitos:

- En lo que respecta a población el adulto joven en edad para trabajar, es el más apto para ocuparse en el exterior, dejando así un desequilibrio en cuanto a demografía y mano de obra.

- El impacto psicológico y social, vivir el alejamiento de la familia hace que los que se quedan (niños y ancianos en su mayoría) sientan desesperanza o depresión, estos efectos en los niños o adolescentes puede traducirse en desequilibrios sociales: como incursión en delincuencia, dependencia de drogas o alcohol entre otros.

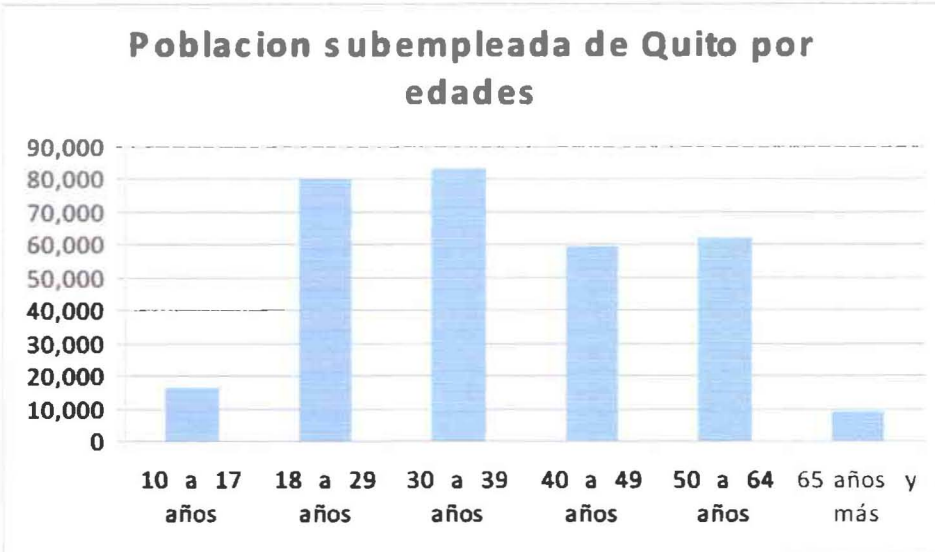
Vivimos también una ola de inmigración de países vecinos especialmente de Colombia; la cifra de colombianos en nuestro país según la Agencia de la ONU para los refugiados (ACNUR) es de 250.000[22] y hasta la fecha se han aceptado 10.062[23] requerimientos en calidad de refugiados. Cabe recalcar que el 74%[24] de los ecuatorianos tiene una percepción negativa de los colombianos, considerando puntualmente que la mayoría han ingresado ilegalmente, quitan trabajo a los ecuatorianos y son una amenaza para la seguridad personal.

2.5.4.3 Subempleo y Desempleo

El análisis del subempleo va de la mano con el desempleo, los pronósticos sobre la tasa de desocupación y subempleo tienden a subir; se observa una caída importante de la capacidad de la economía para generar fuentes de trabajo pese al crecimiento esperado del PIB, debido primordialmente a la falta de dinamismo de la producción interna.

[22] www.acnur.org
[23] www.mmrree.gov.ec
[24] www.cedatos.com.ec

Gráfico 2.12



FUENTE: ALCALDÌA METROPOLITANA DE QUITO
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

La problemática del desempleo y subempleo afecta en primer lugar a Guayaquil con una tasa del 11.30%, seguida por la ciudad de Quito con el 7.90%. El promedio de desempleo para las tres ciudades principales Quito, Guayaquil y Cuenca es de 10.28%[25].

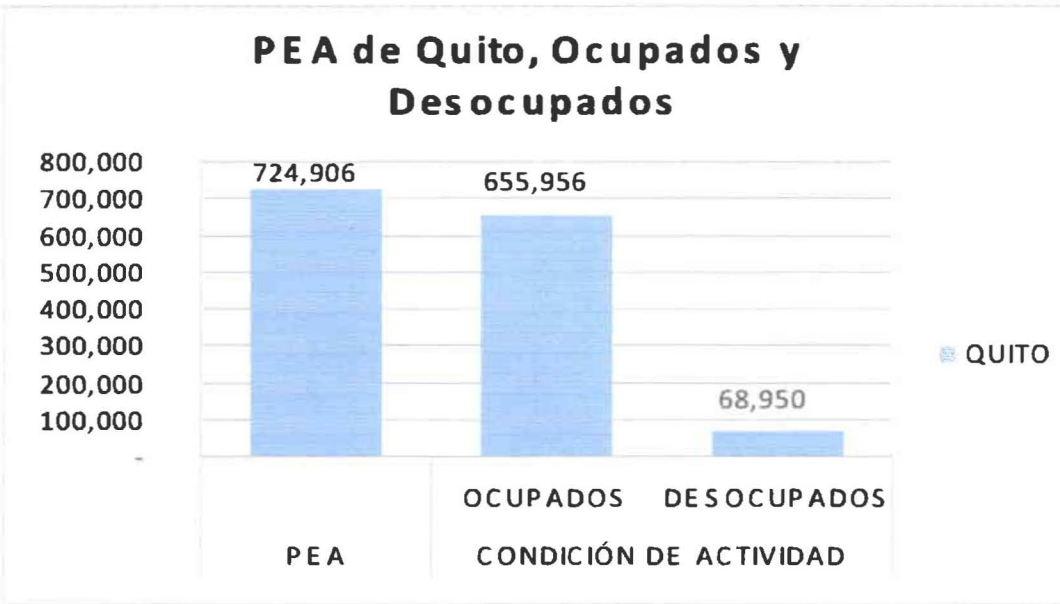
Otro indicador preocupante y que nos refleja una aproximación más real a las condiciones del empleo, es la subocupación, que significa tener un empleo no adecuado a la preparación psicológica o académica de los individuos; en la ciudad de Quito las personas entre 18 a 39 años son quienes más viven este fenómeno, teniendo que aceptar un trabajo por debajo del merecido para poder aportar económicamente a sus hogares.

En Quito la población Económicamente activa no difiere en gran medida de las personas que se encuentran realmente ocupadas, pero 68.950 personas que estarían en capacidad de trabajar no pueden hacerlo por la falta de empleo.

[25] www.inec.gov.ec

Por todas las razones antes descritas consideramos a este factor como una amenaza.

Gráfico 2.13



FUENTE: ALCALDÍA METROPOLITANA DE QUITO
ELABORACION: LOS AUTORES

2.5.5 Factores Culturales

2.5.5.1 Tendencia al consumo de lo Light y a verse en forma

Lo primero que se debe tener claro es que un alimento "light" significa que es bajo en calorías, ya sea porque han sido desgrasados o se les redujo o quitó una cantidad de azúcares para lograr menos aporte calórico.

Podemos atribuir la tendencia del consumo de lo Light principalmente a la publicidad o factores sociales como: la moda, la información de adelgazamiento y belleza. En la actualidad niños, jóvenes, adultos e inclusive personas de edad avanzada, necesitan consumir productos que contengan menores aportes de grasas y azúcares. La cultura de lo "light" esta ganando terreno, quizá por salud o estética.

Por lo que este factor es una oportunidad para el nuevo negocio.

Por otro lado, en cuanto a práctica del deporte se refiere, en el siguiente cuadro podemos verificar que tan solo el 23.4% de la población hace deporte, y de estos entre la cuarta y tercera parte utilizan solo 1 a 4 días al mes para practicarlo.

Gráfico 2.14

POBLACIÓN DE QUINCE AÑOS Y MÁS QUE PRACTICA DEPORTE A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA, SEGÚN DÍAS AL MES

OCTUBRE DE 1998 - SEPTIEMBRE DE 1999

ACTIVIDAD FÍSICA	NACIONAL	URBANO	RURAL
Si hacen deporte	28,8%	32,2%	23,4%
No hacen deporte	71,2%	67,8%	76,6%
DÍAS QUE HACEN DEPORTE	**NACIONAL**	**URBANO**	**RURAL**
1 a 4	51,9%	50,9%	54,1%
5 a 12	29,3%	29,1%	29,6%
13 y Más	18,8%	20,0%	16,3%

FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

No podemos descartar que vivimos en una cultura de la apariencia, existe una preocupación excesiva por la estética, el culto al cuerpo y la superficialidad. En general, la obsesión por la imagen que presentamos ante los demás, guía, y en ocasiones, determina, nuestras vidas.

2.5.5.2 Hábitos de consumo

Si hace algunos años acudir a los locales de fast food era una forma de ocio, hoy comer fuera de casa se está convirtiendo en una actividad cotidiana intrínsicamente ligada nuestro modo de vida. La tendencia en el Ecuador es que existan dos ingresos por hogar y conforme aumentan los ingresos se

acrecienta el valor del tiempo, por lo que los productos de rápida entrega adquieren cada vez mayor importancia. Por ello el cliente busca encontrar en el fast food la relación perfecta entre un servicio rápido, el que no malgaste su escaso tiempo, y una dieta sana. Por lo que este factor representa una oportunidad para el presente negocio.

No podemos negar que en el ciudad de Quito la mayoría de la población en el horario especialmente de almuerzo opta por acudir a los restaurantes de almuerzos ejecutivos, pero el gran empuje que tienen las transnacionales generando publicidad agresiva, influye en el consumidor para cambiar sus hábitos de consumo hacia locales de comida rápida.

También incluimos en los hábitos de consumo a un consumidor mejor informado y más exigente, gracias al nuevo costo de la tecnología de la comunicación y demandante de productos con mejor calidad.

2.5.6 Factor Ecológico

2.5.6.1 Conciencia Ecológica

Se está dando mayor importancia al tema ambiental, los costos de no cuidar el medio ambiente nos afectan a todos; las externalidades son costos del mal manejo del medio ambiente que las empresas deben asumir: enfermedades respiratorias (empleados), gastos de limpieza y de pintura causados por la emisión de gases, entre otros.

La conciencia ecológica de la actualidad ya no es un valor ético solamente, hay normas y políticas que organismos como la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente (Municipio de Quito) hacen cumplir.

Donde nos comprometeremos directamente es en el tema del reciclaje, tanto en el manejo de la basura, en la reutilización de ciertos materiales reciclables, como empaques y también aportaremos en el aseo urbano. De ser explotado, este factor significaría una oportunidad para el presente proyecto.

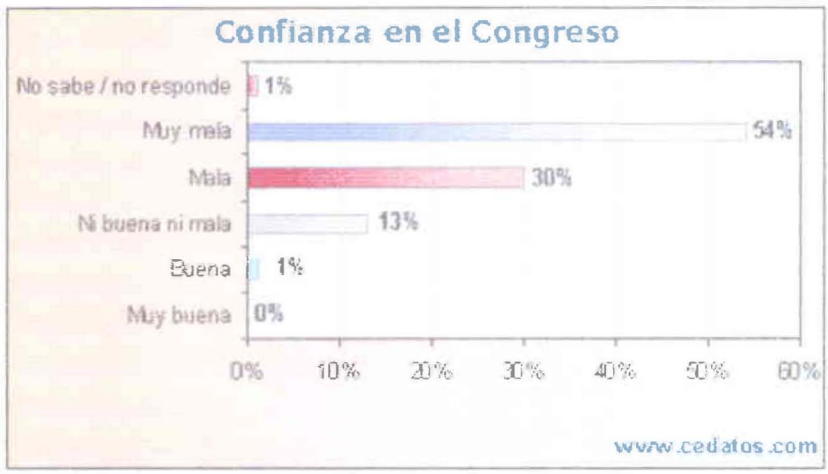
2.5.7 Factor Político

2.5.7.1 Inseguridad Política

Debido a la inestabilidad política que se está viviendo en el país, la inversión extranjera está frenada temporalmente, las preferencias y convenios como el ATPDEA también se encuentran en revisión. Internamente la *inseguridad política* se manifiesta en el bajo apoyo a la democracia. Desde el año 1999 viviendo el derrocamiento de Mahuad hasta el 2005 con la caída de Gutiérrez, el conflicto entre la sociedad y la política es innegable, generando peligros como *huelgas* y *delincuencia*, que afectan directamente a la empresa privada que tiene que incurrir en costos por seguridad privada, aceptar en ciertos casos paralización del negocio y todo esto se traduce en una baja de ingresos, lo que es una fuerte amenaza.

En cuanto a credibilidad política la confianza en el Congreso es bastante baja, el 84% de la población tiene una apreciación entre muy mala y mala en cuanto a los representantes del Congreso Nacional; por otro lado la corrupción que se ha generado en el Ecuador genera la pérdida de credibilidad en el Congreso y en general de las instituciones Gubernamentales.

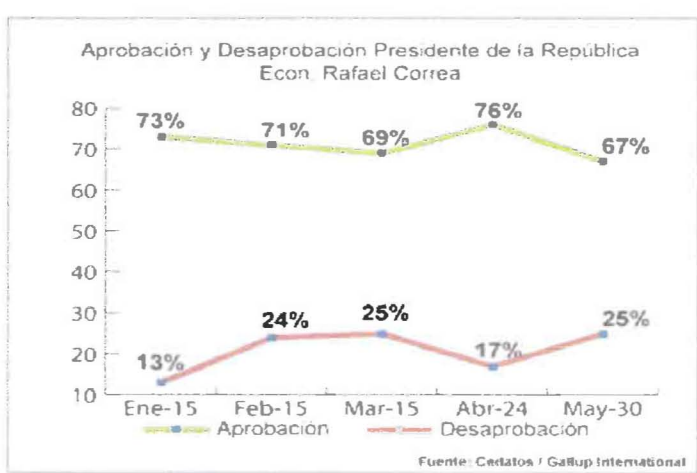
Gráfico 2.15



FUENTE: CEDATOS
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En cuanto respecta al Presidente Rafael Correa, podemos notar un crecimiento en cuanto a confianza gubernamental; la generalidad de la población ecuatoriana cree en la palabra del presidente, aunque en mayo del 2007 su popularidad cayó del 76% al 67%; esta disminución se debe a la desaprobación del pueblo frente a la actitud de Correa hacia los medios de comunicación y en parte al conflicto actual del Ministro de Economía y Finanzas por el tema de los tenedores de bonos de la deuda externa.

Gráfico 2.16



FUENTE: CEDATOS
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

2.6 Análisis del microentorno

2.6.1 Proveedores

Los proveedores en la industria son diversos y la gran mayoría de estos cumplen con permisos sanitarios y las medidas de calidad mínimas permitidas, además al no existir un monopolio de estos nos entregan precios competitivos.

2.6.2 Clientes

Los clientes son variados, van desde un alumno de colegio, una madre de familia y un ejecutivo, que piensa en cuidar su salud, rapidez y buen sabor.

2.6.3 Análisis de las barreras de entrada y salida

Aunque las barreras de salida y de entrada son conceptualmente diferentes, el análisis conjunto de las mismas nos ayudará al análisis del microentorno por medio de la generación de la matriz riesgo – rentabilidad.

La metodología para el análisis será el siguiente:

- Identificar las barreras de entrada y salida en la Industria de Bebidas no alcohólicas.
- Examinar barrera por barrera, para identificar si son altas o bajas.
- Calificar cada barrera de entrada y salida en función de la siguiente escala:

1: la barrera es muy baja.

2: la barrera es baja.

3: la barrera es mediana.

4: la barrera es alta.

5: la barrera es muy alta.

- Construir una tabla con las calificaciones y los promedios.
- Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica al negocio en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2,5.
- Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado el negocio, sea éste un "desastre total", un "negocio indiferente" ó "un negocio bueno pero riesgoso", se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un "negocio rentable" en caso de ser necesario.

2.6.3.1 Barreras de entrada

2.6.3.1.1 Economías de escala

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período[26].

En la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, existen empresas bastante grandes que aplican muy bien este concepto, ya sea por su gran volumen de ventas en el caso de las multinacionales o a su vez por su rápido acceso a proveedores, inclusive por la integración hacia atrás que han realizado, por esta razón aunque en la operación de negocios se trate de compartir costos, las multinacionales son difíciles de vencer (en este caso las franquicias internacionales de comida rápida presentes en el Ecuador).

---

[26] Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997, pág. 27.

Por lo que este factor se lo considera como una alta barrera de entrada y se le ha dado una calificación de 5.

2.6.3.1.2 Diferenciación del producto

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes[27].

En la industria existe una alta cantidad de negocios dedicados a la venta de comida rápida, con marcas muy bien posicionadas en la mente del consumidor; con respecto a la diferenciación netamente del producto no hay algo que el cliente encuentre en un solo lugar y nadie más lo oferte, por esto el nivel de diferenciación en la industria tiene una calificación de 2, al considerarse esta barrera como baja.

2.6.3.1.3 Requisitos de Capital

Se refiere a la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir[28].

En la industria se requiere de una cantidad moderada de capital para dedicarla a publicidad agresiva, pero que será fácilmente recuperable, para Investigación y Desarrollo; en general los requisitos de capital para la industria no son excesivamente altos y además son fácilmente recuperables.

La calificación para esta barrera es de 3.

---

[27] Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997, pág. 29.
[28] Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997, página 29.

2.6.3.1.4 Costos cambiantes

Son todos los costos que tiene que hacer un comprador al cambiar de un proveedor a otro, estos costos pueden incluir el reentrenamiento del empleado con nuevos insumos, equipo auxiliar, tiempo para probar y calificar nuevas fuentes, rediseño del producto[29].

Este costo en la industria es bastante bajo, ya que existen muchos proveedores calificados y que además ofrecen prácticamente los mismos productos y las mismas garantías; principalmente hacemos énfasis en que la gran cantidad de proveedores que existen en el país tienen permisos sanitarios y certificaciones ISO, lo que nos permite que no se dependa de un solo proveedor. Además vale recalcar que en la industria la mayoría de insumos siempre son procesados para brindar un producto final, entonces no seria necesario reestrenar o equipos especiales.

La barrera es relativamente baja por lo que su calificación es 2

2.6.3.1.5 Tecnología del producto patentada.

Las empresas existentes no han patentado sus procesos o su experiencia. Le asignamos una calificación de 2, por aprovechar el hecho de que los procesos para cocina no están patentados, además que son fáciles de estandarizar.

2.6.3.1.6 Acceso favorable a materias primas.

En la industria es bastante fácil poder negociar con proveedores ya que son diversos y calificados, aunque en algunos casos ciertos proveedores tienen una buena aceptación por los consumidores eso no obliga a tener una dependencia

---

[29] Michael E. Porter. Estrategia Competitiva. 1997, página 30.

comercial. A este factor se lo considera como una baja barrera de entrada y su calificación es de 2.

2.6.3.2 Barreras de salida

2.6.3.2.1 Activos fijos

Los activos en la industria no son altamente especializados, además siempre existe la manera de sustituirlos por activos un poco más rudimentarios de cocina. La calificación de esta barrera es de 2.

2.6.3.2.2 Costos fijos de salida

Los contratos laborales generan fuertes costos de salida, porque en el país existen varios derechos que tienen los empleados, como pagos de indemnizaciones y liquidaciones que son valores altos en caso que la empresa tenga que cerrar sus operaciones. La calificación de esta barrera es de 4.

2.6.3.2.3 Interrelaciones estratégicas

En cuanto a este factor las instalaciones por lo general no son compartidas y en cuanto a mercadeo es difícil que en la industria se hagan asociaciones con otras marcas. La calificación de esta barrera es de 1.

2.6.3.2.4 Barreras emocionales

Esta barrera es bastante común, porque aunque hayan razones económicamente justificadas, el equipo de trabajo es difícil de separar y más que nada es duro dejar a personal sin trabajo, aquí es cuando pesan las razones sentimentales, que aunque no son lo suficientemente fuertes para que

se tengan que tomar decisiones de cerrar, existen; es por esto que esta barrera tiene una calificación de 2 al considerarla como relativamente baja.

2.6.3.2.5 Restricciones sociales y gubernamentales

Las restricciones gubernamentales en el país son bajas, el gobierno no interviene en las empresas de la industria cuando estas deciden cerrar. La calificación de esta barrera es de 1.

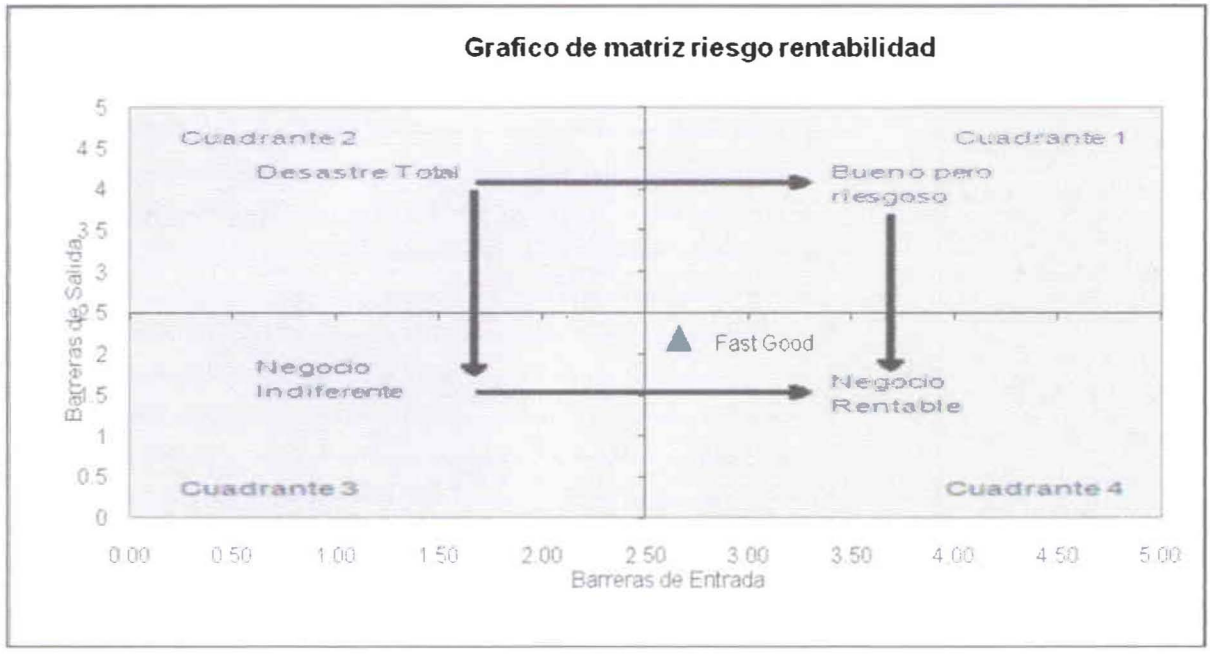
2.6.4 Matriz Riego Rentabilidad

Cuadro 2.7

Barreras de Entrada (x)	Calificación	Barreras de Salida (y)	Calificación
Economías de escala	5	Activos fijos	2
Diferenciación del producto	2	Costos fijos de salida	3
Requisitos de capital	3	Interrelaciones estratégicas	2
Costos cambiantes	2	Barreras emocionales	2
Acceso a canales de distribución	2	Restricciones sociales y gubernamentales	1
Acceso favorable a materias primas	2		
Tecnología del producto patentada	2		
PROMEDIO	**2.57**		**2**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Gráfico 2.17



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Al estar en el cuadrante de Negocio Rentable, debemos reforzar las barreras de entrada, posicionando y fidelizando al cliente; además se debe tratar de disminuir las barreras de salida, disminuciendo los costos de salida.

2.7 Modelo de Porter

Se analizarán las cinco fuerzas de Michael E. Porter, para determinar la posición de la competencia y de la industria, con la finalidad de establecer cuanto afecta esto al atractivo del negocio.

La definición de competencia es el grupo de empresas que generan productos sustitutos cercanos entre sí[30]; para determinar las fuerzas que miden el rendimiento del capital invertido, debemos identificar las características estructurales del sector, por lo que se ha escogido analizar las cinco fuerzas

[30] Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997, página 24.

competitivas de Porter para identificar el atractivo de la industria donde operará el futuro negocio.

Cada fuerza será calificada de la siguiente manera:

5: muy fuerte.

4: fuerte.

3: mediana, mediano.

2: débil.

1: muy débil.

2.7.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevas empresas en el sector aportan capacidad adicional y el deseo de participar en el mercado, esto puede obligar a las empresas a bajar precios. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras que la industria establezca, si estas son altas o bajas.

Cuadro 2.8

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Calificación
Economías de Escala	1
Diferenciación del producto	4
Requisitos de capital	4
Costos cambiantes	4
Acceso a canales de distribución	4
Acceso favorable a materias primas	4
Tecnología del producto patentada	4
Promedio	**3.57**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

2.7.2 Rivalidad entre los competidores

Cuadro 2.9

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	Calificación
Diversidad de competidores en la industria	5
Los establecimientos son similares en tamaño, capacidad y enfoque	4
La competitividad del sector en cuanto a calidad del producto, servicio y precios	5
Publicidad agresiva principalmente de franquicias	4
Promedio	**4.00**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Será difícil competir en el mercado ya que los competidores estén muy bien posicionados en sus segmentos y la competencia que existe es numerosa; habrá constantemente guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

2.7.3 Poder de negociación de proveedores

Cuadro 2.10

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Calificación
Cantidad de proveedores certificados	1
Posicionamiento de marcas de los proveedores hacia el cliente final	3
Amenaza de integración hacia delante	2
Acceso favorable a materias primas	1
Costes altos de cambio de proveedores	2
Promedio	**1.80**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En el mercado hay gran cantidad de proveedores, por lo que no podrán imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido; lo que sí debe tomar muy en cuenta es que hay marcas bien posicionadas que pueden provocar que exista algún tipo de exigencia por usar determinadas marcas con la finalidad de garantizar la calidad de la comida. Por lo que su poder es bajo.

2.7.4 Poder de negociación de compradores

Cuadro 2.11

EL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Calificación
Influencia de los compradores para la selección de proveedores	4
Presencia de marcas fuertes en la industria	2
Gran cantidad de alternativas a disposición de los consumidores	5
Comprador cada vez más exigente e informado	4
Promedio	**4.00**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El mercado se caracteriza por tener una gran oferta gastronómica, los clientes tienen gran cantidad de productos alimenticios a su disposición y esto les permite hacerse fuertes en la negociación. Por lo que su poder es alto.

2.7.5 Amenaza de productos sustitutos

Cuadro 2.12

AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Calificación
Variedad de sustitutos (sánduches, pinchos, pizzas, etc.)	5
Propensión del comprador a sustituir (novelería)	4
Precios de los productos sustitutivos	4
Coste de cambio del comprador hacia los sustitutos	4
Diferenciación de producto existentes en el mercado	3
Promedio	**4.00**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Existen productos sustitutos avanzados tecnológicamente y que pueden entrar a precios más bajos. Como sustitutos importantes se pueden mencionar a las cafeterías, bares, negocios informales, comida en casa.

Cuadro 2.12

ESCALA DE INTERPRETACIÓN

Actores de la Intensidad Competitiva	Poderes/amenazas				
	Muy débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy fuerte
Proveedores		X			
Clientes					X
Competidores				X	
Nuevos entrantes				X	
Productos sustitutos					X

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Cuadro 2.13

Factores	Local
Proveedores	1.8
Clientes	4
Competidores	3.5
Nuevos Entrantes	3.5
Producto Sustituto	4
Total	16.8

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

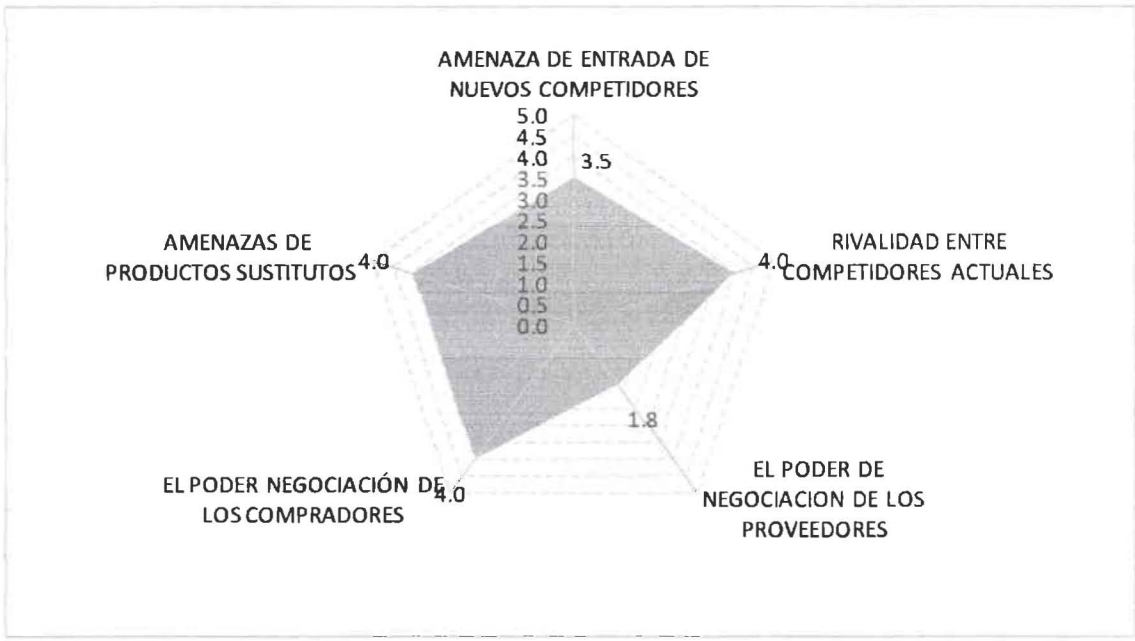
Debido a la sumatoria de los promedios de cada fuerza, podemos concluir que la intensidad competitiva del sector es mediana.

Cuadro 2.13

Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	muy débil	débil	mediana	fuerte	muy fuerte

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Gráfico 2.18



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Tanto los productos sustitutos, el poder de los compradores y la rivalidad entre competidores actuales, son las amenazas más grandes a enfrentar; asimismo podemos mencionar a la amenaza de nuevos competidores, debido principalmente a las pocas barreras de entrada.

Capítulo 3

Investigación de mercado

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación realizada tiene como finalidad determinar y conocer los distintos aspectos pertinentes para la implementación y operación de un local de comida rápida con concepto de comida sana. Para cumplir con dicho objetivo se utilizaron métodos de recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos, con ellos se analizaron distintos factores como la ubicación del local, el posicionamiento de los competidores existentes, hábitos de consumo de los potenciales clientes, la percepción de los consumidores hacia el proyecto, etc.

3.2 Definición del Problema

3.2.1 Definición del problema de decisión

Determinar la factibilidad para la implementación exitosa de un local de comida rápida con concepto de comida más sana en la ciudad de Quito

3.2.2 Definición del problema de investigación

Determinar cuales son los factores claves de éxito para una eficaz y eficiente implementación de un local de comida rápida en la ciudad de Quito.

Cuadro 3.1

Preguntas de investigación	Hipótesis Asociadas
¿Donde estará localizado el local?	El local debería estaría localizado en el Norte de Quito, principalmente cerca de una zona de oficinas.
¿Qué productos tendrán mayor acogida?	Las hamburguesas con distintos tipos de carnes, sobre todo las más exóticas, como la de camarón.
¿A qué precio se venderán las hamburguesas?	El valor de venta de las hamburguesas estará entre los 3 y 4 dólares.
¿Cuál va a ser el factor diferenciador?	La diferencia estaría en el hecho de que se ofrecerán productos que se los prepara de la manera más sana posible.
¿A quién estará dirigido el local?	El local estaría dirigido a personas de nivel socio económico medio hasta alto.
¿Cuál será la frecuencia de visita al local?	El local sería visitado con una frecuencia de dos veces a la semana

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.2.3 Cursos de acción

Para la implementación del local de comida rápida con concepto sano se considera que la opinión de los potenciales consumidores es distinta y puede no ser única ni certera, para lo cual se consideraron varios cursos de acción.

- Local de comida rápida con concepto de comida sana, con un local pequeño.
- Local de comida rápida con concepto de comida sana, con atención durante todo el día, dos turnos de 8am a 4pm y de 4pm a 12am
- Local de comida rápida con concepto de comida sana, con atención solo de noche, un turno de 5pm a 12am.

Cual de estos cursos de acción se implementará dependerá de los resultados de la investigación de mercados.

3.3 Definición de los Objetivos

3.3.1 Objetivo general de la investigación de mercados

Determinar los factores que influyen en la implementación y manejo exitoso de un local de comida rápida basado en un concepto sano.

3.3.2 Objetivos específicos de la investigación de mercados

- Conocer cuales son los factores claves del éxito de los negocios de comida rápida.
- Analizar los hábitos de consumo de los clientes de locales de comida rápida.
- Identificar con que frecuencia los clientes de negocios de comida rápida visitan dichos locales.
- Identificar los principales competidores en el negocio de comida rápida
- Determinar la posible ubicación del local.
- Conocer la percepción que tendrían las personas ante este nuevo concepto de negocio.
- Analizar la frecuencia de visita del nuevo local.
- Determinar los precios a ser utilizados en el nuevo local.
- Identificar los posibles menús al nuevo local.
- Analizar el posible mobiliario a ser utilizado.
- Analizar el posible perfil del futuro cliente del local.

3.4 Necesidades de información

3.4.1 Competencia

- Locales de comida rápida existentes y su posicionamiento.
- Precios de los locales de comida rápida existentes.
- Elección de promociones y de la publicidad empleada por la competencia
- Fortalezas y debilidades.
- Infraestructura básica de la competencia.
- Análisis de procesos de producción y elección de proveedores de la competencia.

3.4.2 Clientes

- Gustos y preferencias de los consumidores de comida rápida.
- Frecuencia de visita a locales de comida rápida y días de preferencia de la visita.
- Identificación de los factores más importantes al momento de elegir un local de comida rápida.
- Intención de asistencia y consumo del local de comida rápida con concepto sano.
- Preferencias de consumo en el local de comida rápida con concepto sano.

3.4.3 Mercado

- Tendencia de crecimiento de locales de comida rápida en la ciudad de Quito.
- Consumo de alimentos considerados como de comida rápida en la ciudad de Quito.

- Aceptación de nuevos locales de comida rápida en la ciudad de Quito.

3.5 Marco teórico

Los tipos de investigación a adoptar para la realización del proyecto son: la investigación cualitativa y la cuantitativa.

- Para la investigación cualitativa se utilizarán herramientas como las sesiones de grupo a personas que formarían parte del target del proyecto y entrevistas a profundidad realizadas a profesionales que laboren en el medio, con lo cual se pretende obtener datos que permitan identificar la situación actual del mercado de comida rápida y que sirvan de base para la elaboración de la investigación cuantitativa.
- Para la investigación cuantitativa se utilizará como herramienta a la encuesta personal de una muestra representativa de la población; para el cálculo de dicha muestra se utilizará el muestreo aleatorio estratificado compuesto directo para obtener una mayor certeza del grupo encuestado. Cabe recalcar que la investigación cuantitativa tiene también como objetivo reforzar la información obtenida en la investigación cualitativa.

Las fuentes de información a utilizar serán de tipo primario y secundario:

- Las fuentes primarias "son aquellas en las que la información se encuentra en su origen, y por lo tanto debe ser elaborada por primera vez y de forma específica"[31]. Las fuentes primarias a utilizarse serán:

[31] http://www.uv.es/cim/im-itm/

- Grupos focales.
- Entrevistas a expertos que trabajen en el medio.
- Encuestas a consumidores finales.
- Visitas a locales de comida rápida.

- Las fuentes secundarias "son aquellas que presentan información ya elaborada, o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad que no tiene porqué coincidir con la nuestra. Podemos distinguir entre Estadísticas y Metodológicas"[32]. Las fuentes secundarias externas a utilizarse serán:
  - Datos e información encontrados en medios como revistas, periódicos y folletos informativos de distintas fuentes.
  - Libros técnicos e informativos encontrados en bibliotecas personales y públicas.
  - Datos de censos y encuestas sobre personas y establecimientos realizadas con anterioridad por instituciones como el Banco Central del Ecuador, INEC, Ministerio de Turismo, Ministerio de Finanzas, Cámara de Comercio, etc.
  - Información encontrada en páginas web.

3.6 Metodología del estudio de mercado

Como se mencionó anteriormente para el presente proyecto se utilizarán dos tipos de investigación la cualitativa y la cuantitativa, a continuación se detallará los pasos y metodologías utilizadas para cada una de ellas.

[32] http://www.uv.es/cim/im-itm/

3.6.1 Investigación cualitativa

Esta investigación tiene como objetivo delimitar los fundamentos bajo los cuales operan los distintos locales de comida rápida, así como ayudar a determinar cuales son los puntos en los que el presente proyecto debe enfocarse y determinar la base de la investigación cuantitativa.

Los métodos que se utilizarán para la recopilación de información de la investigación cualitativa serán las entrevistas a profundidad y las sesiones de grupo.

3.6.1.1 Objetivos de la investigación cualitativa

3.6.1.1.1 Objetivo general de la investigación cualitativa

El objetivo que busca la investigación cualitativa es conocer los factores que intervienen en el manejo de un local de comida rápida desde la perspectiva de los administradores y dueños de locales.

3.6.1.1.2 Objetivos específicos de la investigación cualitativa

- Conocer los factores claves de éxito para manejar un negocio de comida rápida.
- Determinar que tipo de cliente asisten a los locales de comida rápida y con que frecuencia.
- Saber cuales son los hábitos de consumo y preferencias de los clientes de locales de comida rápida.
- Definir en que ocasiones las personas acuden a un local de comida rápida.
- Determinar el nivel de aceptación del negocio.

- Identificar las preferencias sobre los posibles menús, acompañantes, nuevos productos, bebidas y servicios adicionales.
- Determinar cuales serán los productos que tendrían mayor aceptación.
- Delimitar el perfil del cliente potencial.

3.6.1.2 Ejecución de la investigación cualitativa

Para un entendimiento más detallado de la ejecución de la investigación cualitativa se la desglosará en la ejecución de las entrevistas a profundidad y de las sesiones de grupo.

3.6.1.2.1 Ejecución de las entrevistas a profundidad

Se realizaron 7 entrevistas a diferentes dueños, administradores y ejecutivos de alto nivel de distintos tipos de establecimientos de comida rápida.

Los entrevistados, en cada una de sus posiciones, presentaron un perfil análogo ya que manejan información que les permite tener un amplio conocimiento del giro del negocio.

Seis de las entrevistas se respaldaron con grabaciones de audio y debido al poco tiempo libre que tienen estos altos ejecutivos, una entrevista se la realizó de manera escrita.

Se estableció una guía de 10 preguntas para las entrevistas que permitió guiar con más objetividad el diálogo, y gracias a las cuales se pudieron cumplir los objetivos de investigación mencionados anteriormente.

A continuación se detalla el formato de entrevista mencionado:

Entrevista

1. Cuéntenos como empezó en este negocio, la historia.
2. ¿A que se debe su éxito al manejar su negocio, su gente, su producto?
3. ¿Cuál es su cliente más frecuente, que es lo que más consume, a que le dan mayor importancia?
4. ¿Qué es lo que mas le ha funcionado y que no?
5. ¿Cuál cree que es su principal competencia y por que? (puntos fuertes o débiles)
6. Si tuviera recursos ilimitados, ¿que haría?
7. ¿Cree que este tipo de negocios tiene estacionalidad?, si es así, ¿en que meses o que horas vende más?
8. Esta de acuerdo en la frase "el negocio de comida genera el 100% de ganancia"
9. Si pudiera expandirse en la línea de comida que ideas se le viene a la mente.
10. ¿Qué podría acotar en cuanto a la parte operativa del negocio? (los procesos de producción y de servicio).

3.6.1.2.2 Ejecución de las sesiones de grupo

Para esta sección de la investigación cualitativa se decidió hacer 2 focus group que contaron con la participación de diferentes tipos de personas; en el primer focus se entrevistaron a personas mayores de 30 años, parejas de esposos y novios formales a fin de obtener la opinión de personas con responsabilidades obligados en parte a tener un estilo de vida diferente; en el segundo focus se reunieron a personas entre los 17 y 26 años, solteros y en su mayoría dependientes, con estilos de vida más informales y menos responsabilidades;

en ambos focus las personas reunidas pertenecían a un nivel socio económico medio, medio-alto y alto.

Los focus group fueron realizados en la casa de los autores de la tesis en la sala, la misma que fue adecuada con sitios cómodos y una mesa amplia para que los asistentes pudieran servirse las degustaciones; ambas sesiones duraron poco más de una hora.

El formato de las preguntas elaboradas en el focus consta de tres partes; en la primera parte se hicieron ocho preguntas cuya intención era determinar la percepción, gustos y preferencias de los locales restaurantes que los entrevistados conocen y visitan; la segunda tanda de preguntas del focus constó de 12 preguntas que buscaban determinar los gustos, preferencias y percepción del mercado de comida rápida; la tercera y ultima tanda de preguntas fueron realizadas posteriormente a la presentación de la idea de negocio y de las degustaciones, para que los participantes pudieran responder a las preguntas más certeramente en función de lo que habían visto y probado.

Vale recalcar que las degustaciones que se ofrecieron fueron prototipos de los productos que se servirían en el local.

Para la recolección de la información se utilizó una grabadora de voz digital que permitió transcribir de mejor forma y más fácilmente lo dicho en las sesiones y además para tener un respaldo magnético de las mismas.

A continuación se adjunta el formato de las sesiones utilizado:

Guión entrevista Focus Group:

Hábitos de consumo de restaurantes

1. Si les digo restaurante que se les viene a la mente
2. ¿Que tipo de comida prefieren cuando salen?
3. ¿Cada cuanto salen a comer?
4. ¿Cuanto en promedio gastan al salir?
5. ¿Que locales frecuentan por lo general?, y ¿por qué?
6. ¿Cada cuanto visita estos locales?
7. Y con quien suelen ir
8. ¿Quien toma la decisión de compra al salir a comer fuera de casa?

Hábitos de consumo de locales de comida rápida

9. Si les digo "comida rápida" ¿que les viene a mente?
10. ¿Por qué comen comida rápida?
11. ¿Que tiene de bueno o de malo la comida rápida?
12. ¿A que factor le dan mayor importancia: ubicación, precio, sabor, marca, franquicia?
13. ¿Qué otros productos quisieran encontrar en estos locales?
14. ¿Que prefieren comer en este tipo de locales?
15. ¿Cada cuanto comen en estos locales?
16. ¿Cuanto en promedio gastan?
17. ¿Quien toma la decisión de salir a comer comida rápida?

Percepción del mercado.-

18. ¿Qué locales conoce de comida rápida?
19. ¿De cada local nombrado qué opina?

20. ¿Que tienen de bueno, de malo y que cambiaría de estos locales de comida rápida mencionados, tanto en menú como en el local?

Presentación del producto.-

Presentar la idea completa con los productos y un bosquejo de los tipos de local posibles (pollo, pescado, camarón, avestruz, pavo)

21. ¿Que les gusto, que no gusto, que cambiarían?
22. ¿Si el local estuviera abierto irían y por qué?
23. De estos locales cual le gusta más y porque para la idea antes explicada
24. Ahora que opinan de la comida que se ha servido durante esta sesión:
25. ¿Qué opinan del sabor, la presentación, la variedad?
26. ¿Qué les gusto más?
27. ¿Qué les gustaría de nuevo con este concepto?
28. ¿Es importante que estén hechas al carbón?
29. ¿Cuáles creen que seria la ubicación ideal para esta idea de negocio?, ¿centro comercial, local en zona concurrida, local en zona de trabajo? (mapa de Quito)
30. ¿Qué tipo de ambientación debería tener el local, sillones o sillas?
31. ¿Que tipo de comida les gustaría encontrar? y especificar un precio tentativo a cada producto.
32. ¿Les parece que nuestra idea debería estar catalogada como comida rápida o más bien como un bar, cafetería, etc.?
33. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor extra porque esta comida sea servida como un servicio tipo gourmet por meseros?
34. ¿Que tan diferente lo ven con lo existente en el mercado?

35. ¿Quienes creen que son el tipo de personas que más frecuentarían este tipo de locales?
36. ¿Que nombre le pondrían al local?

3.6.1.3 Metodología para el análisis de la información de la investigación cualitativa

Para el análisis de las entrevistas se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se procedió primeramente a transcribir en formato Word la información grabada en audio respetando cada enunciado y frase de los entrevistados.
2. Como unidad de análisis se designó a la frase (sujeto + verbo + predicado). Es decir, se utilizará a la frase en su conjunto como entidad para nuestro análisis.
3. En la elaboración de los cuadros de análisis se utilizaron los siguientes parámetros:
   A) Primeramente se procedió a estructurar categorías en función de los objetivos de investigación, de las respuestas de los entrevistas y de nuestro conocimiento sobre el objeto de estudio.
   B) Las categorías poseen las siguientes características:
      - Exhaustivas: Inclusión de todas las frases y temas topados en los diferentes entrevistas
      - Exclusivas: La misma frase no puede estar en dos categorías diferentes
      - Pertinente: Las categorías son congruentes con los objetivos del estudio

- Objetivas: Las diferentes personas de nuestro equipo estructuraron categorías similares.

C) El número de categorías creadas se basó en los temas abordados por los entrevistados y en función del tipo de comunicación (intención positiva o negativa).

D) La codificación de cada tabla se realizó en función del tema que permitía agrupar a las diferentes categorías existentes en la misma.

4. La tabulación de las tablas es ante todo un ejercicio sistemático en el cual procedemos a clasificar a las diferentes frases de los entrevistados en función de las categorías existentes en cada tabla. Dicha clasificación debe respetar las siguientes reglas:

   - Respeto del enunciado: No se modificaron ni se alteraron las respuestas de los entrevistados. Incluso se conservaron errores gramaticales y de ortografía para preservar de manera íntegra el contenido de cada entrevista
   - El contenido de cada entrevista fue dividido en unidades de análisis (frases) para posteriormente asignar cada frase a una categoría de cada tabla.
   - Proceso interactivo: La tabulación es un proceso dinámico, conforme avanza la tabulación se incluyen, se desplazan o se eliminan ciertas categorías o frases en función de los objetivos del estudio.

5. El análisis de contenido se realizó utilizando cada una de las categorías de las tablas. Se procedió de realizar un análisis tanto vertical (una sola categoría) como horizontal (entre categorías) de las mismas. Ambos

análisis nos permitieron identificar los temas y conceptos principales que nos permitieron emitir ciertas conclusiones que después tendrán que ser validadas por un estudio cuantitativo.

6. Una vez realizado el análisis de contenido, procedimos a cuantificar la frecuencia de aparición de los diferentes temas de las entrevistas. Para lo cual se fueron sumando el número de frases pertenecientes a cada categoría de forma a calcular el porcentaje de frases pertenecientes a cada categoría y con ello cuantificar la importancia de cada categoría con relación a las demás. Lo que intentamos es cuantificar en que proporción los diferentes entrevistados se pronunciaron sobre tal o cual tema. Sin embargo, cabe recalcar que de ninguna manera estos porcentajes representan algún tipo de análisis estadístico ya que evidentemente los datos cualitativos carecen de cualquier representatividad. Nunca se dirá que tal porcentaje de entrevistados dijeron tal cosa en tal porcentaje.

   Los porcentajes presentes en éste informe fueron elaborados en función del numero de frases pertenecientes a cada categoría y son por lo tanto independientes de las personas entrevistadas.

7. El informe final fue redactado por temas en función de las diferentes categorías de las tablas y detalla los principales aspectos tratados en las entrevistas. Todas las conclusiones del informe están debidamente justificadas con frases pertenecientes a los mismos entrevistados y con los respectivos porcentajes de aparición de las frases.

La metodología que se utilizó para el análisis de información de las sesiones de grupo fue la misma que se empleó en las entrevistas a profundidad adaptando las partes necesarias.

3.6.2 Investigación cuantitativa

Esta investigación será utilizada para respaldar la información obtenida en la parte cualitativa además de conocer más específicamente los hábitos y preferencias de la población objetivo.

El método ha utilizarse para esta investigación será la encuesta personal en función de un muestreo aleatorio estratificado compuesto directo.

3.6.2.1 Objetivos de la investigación cuantitativa

3.6.2.1.1 Objetivo general de la investigación cuantitativa

Comprobar y reforzar la información obtenida en la investigación cualitativa por medio de encuestas realizadas al público objetivo.

3.6.2.1.2 Objetivos específicos de la investigación cuantitativa

- Determinar el porcentaje de consumidores de comida rápida.
- Establecer las preferencias de los consumidores de comida rápida.
- Determinar la frecuencia y horarios de visita a los locales de comida rápida.
- Conocer la locación preferida de locales de comida rápida por parte de los consumidores.

- Determinar cuales son los locales con mayor nivel de recordación en la mente de los consumidores y cual es su percepción de ellos.
- Determinar el grado de aceptación del proyecto y conocer los puntos débiles del mismo.
- Estimar los posibles hábitos de consumo que tendrían los consumidores con respecto al proyecto, en cuanto a horarios, localidad y precios.
- Establecer la intención de asistencia al negocio propuesto.

3.6.2.2 Ejecución de la investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se dependerá de la elaboración de encuestas directas realizadas al público objetivo y su posterior tabulación e interpretación.

3.6.2.2.1 Ejecución de la investigación de las encuestas personales

En esta sección de la investigación se realizaron 278 encuestas personales, cada encuesta consta de 19 preguntas elaboradas en función de los objetivos planteados en la investigación cuantitativa, el número de encuestas fue determinado por el cálculo de la muestra explicada más adelante.

A continuación se adjunta el formato de encuesta utilizado:

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
ECUADOR - CHILE

Número de encuesta___

Buenos días, la siguiente encuesta tiene como finalidad recoger información para un trabajo de titulación de la carrera de Ingeniería Comercial de la UDLA. Toda la información que nos proporcione será confidencial y tiene solo fines investigativos, por lo cual le agradecemos de antemano por su participación y honestidad. Además le llevará poco tiempo contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Consume usted comida rápida?
   1) Sí ___
   2) No ___

   Si su respuesta es no, por favor siga con la pregunta 9

2. ¿A que factor le da mayor importancia al momento de elegir un local comida rápida? Por favor escoja tres y asígneles un número del 1 al 3 en función de su importancia, 1 significa el más importante mientras que 3 es el menos importante.

1) Ubicación	___	6) Presentación del producto	___
2) Rapidez del servicio	___	7) Limpieza	___
3) Precio	___	8) Sabor	___
4) Marca	___	9) Variedad	___
5) Ambientación del local	___		

3. Escoja cuales son los cuatro productos que más consume, enumérelos del 1 al 4 siendo el 1 el que más consume y 4 el que menos consume.

1) Pinchos	___	5) Papas fritas	___
2) Hamburguesas	___	6) Shawarmas	___
3) Hot-Dogs	___	7) Sánduches	___
4) Comida mexicana	___	8) Pizzas	___

4. ¿Que otras opciones le gustaría encontrar en un local de comida rápida? Señale con una X máximo tres opciones.

1) Comida típica	___	5) Ensaladas	___
2) Light	___	6) Mariscos	___
3) Postres	___	7) Otro_____	___
4) Carne de Soya	___		

5. ¿Con que frecuencia consume usted comida rápida? Señale una opción.
   1) Mas de una vez a la semana ___
   2) 1 vez a la semana ___
   3) Cada 2 semanas ___
   4) Cada 3 semanas ___
   5) Una vez al mes ___

6. ¿En que horarios prefiere usted consumir comida rápida? Señale con una X una de las opciones.
   1) De 8 am a 11 am ___
   2) De 12 pm a 3 pm ___
   3) De 3 pm a 6 pm ___
   4) De 6 pm a 9 pm ___
   5) De 9 pm a 12 pm ___

7. ¿En que día de la semana prefiere usted comida rápida? Escoja una sola opción.
   1) Lunes ___
   2) Martes ___
   3) Miércoles ___
   4) Jueves ___
   5) Viernes ___
   6) Sábado ___
   7) Domingo ___

8. ¿En que lugar prefiere usted consumir comida rápida? Escoja una sola opción.
   1) Centros comerciales ___
   2) Sector de bares ___
   3) Sector de restaurantes ___
   4) Sector de oficinas ___
   5) Establecimientos educativos ___

9. ¿Cuáles son los tres locales de comida rápida que le vienen a la mente en este momento?
   1) _____
   2) _____
   3) _____

10. ¿Cómo calificaría usted a los tres locales que acaba de mencionar? Califíquelos en función de las características detalladas en los siguientes cuadros. Coloque una X por fila en el número que se aproxime a su opinión, siendo 3 una opinión más fuerte y 1 menos fuerte.

Nombre del restaurante _____

	3	2	1	1	2	3	
Buen servicio							Mal servicio
Barato							Caro
Limpio							Sucio
Buena calidad de comida							Mala calidad de comida
Bonito							Feo
Cómodo							Incómodo
Olor agradable							Olor desagradable

Nombre del restaurante _____

	3	2	1	1	2	3	
Buen servicio							Mal servicio
Barato							Caro
Limpio							Sucio
Buena calidad de comida							Mala calidad de comida
Bonito							Feo
Cómodo							Incómodo
Olor agradable							Olor desagradable

Nombre del restaurante _____

	3	2	1	1	2	3	
Buen servicio							Mal servicio
Barato							Caro
Limpio							Sucio
Buena calidad de comida							Mala calidad de comida
Bonito							Feo
Cómodo							Incómodo
Olor agradable							Olor desagradable

Ahora quisiera contarle de un nuevo concepto de comida rápida, el cual es vender hamburguesas de distintos tipos de carne como pollo york, avestruz, salmón, camarón, pescado, pavo, etc. y elaborarlas con métodos mas sanos, es decir sin usar grasas saturadas o reutilizadas en la preparación y asándolas en lugar de freirlas.

11. ¿Qué fue lo primero que le vino a la mente al leer este concepto?
    1) Me parece una muy buena idea, quisiera saber donde queda ese local ___
    2) Me parece interesante pero le falta algo ___
    3) Me parece una mala idea, no me interesa para nada ir a ese local ___

    Si su respuesta fue la opción 2 o la 3 por favor especifiqué ¿por qué?

    _____

    _____

    Si su respuesta fue la opción 3 gracias por su colaboración.

12. ¿Con que frecuencia iría a este local de comida rápida? Señale una opción.
    1) Mas de una vez a la semana ___
    2) 1 vez a la semana ___
    3) Cada 2 semanas ___
    4) Cada 3 semanas ___
    5) Una vez al mes ___

13. ¿Que días preferiria usted asistir a este local de comida rápida? Señale una opción
    1) De Lunes a Viernes ___
    2) Los fines de semana ___

14. ¿En que horario preferiría asistir usted a este local de comida rápida? Señale con una X una de las opciones.
    1) De 8 am a 11 am ___
    2) De 12 pm a 3 pm ___
    3) De 3 pm a 6 pm ___
    4) De 6 pm a 9 pm ___
    5) De 9 pm a 12 pm ___

15. ¿Con quien preferiría ir usted a este local de comida rápida? Señale una opción
    1) Amigos ___
    2) Familia ___
    3) Solo ___
    4) Compañeros de trabajo ___
    5) Pareja ___

16. ¿Cual opina usted que sería la ubicación ideal para este negocio? Escoja una opción.
    1) Centro comercial ___
    2) Sector de bares ___
    3) Sector de restaurantes ___
    4) Sector de oficinas ___
    5) Establecimientos educativos ___
    6) Norte de Quito ___
    7) Centro de Quito ___

17. De las opciones de hamburguesas del cuadro que son parte del menú tentativo del proyecto por favor elija 3 y califíquelas señalando con una X del 1 al 3 cada uno de los productos siendo el caso:
    1 – Jamás consumiría este producto
    2 – Quizás consumiría este producto
    3 – Definitivamente consumiría este producto

Producto	1	2	3
Hamburguesa de camarón			
Hamburguesa de salmón			
Hamburguesa de pavo			
Hamburguesa de pescado			
Hamburguesa de pollo york asado			
Hamburguesa de avestruz			

18. Indique su opinión sobre el precio de las tres hamburguesas que eligió en la pregunta anterior, con relación a las siguientes afirmaciones.
    Coloque una sola X frente a cada una de ellas según el valor que escogería para cada afirmación:

    Nombre del producto: _____

	$2	$3	$4	$5	$6
El precio es tan barato que empezaria a dudar de la calidad de esta hamburguesa					
El precio es tan caro que no lo pagaría aunque sea una hamburguesa de buena calidad					
El precio es caro aunque la hamburguesa sea de buena calidad					
El precio es barato para una hamburguesa de buena calidad					
El precio suena razonable para una hamburguesa de buena calidad					

Nombre del producto: _____

	$2	$3	$4	$5	$6
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad de esta hamburguesa					
El precio es tan caro que no lo pagaría aunque sea una hamburguesa de buena calidad					
El precio es caro aunque la hamburguesa sea de buena calidad					
El precio es barato para una hamburguesa de buena calidad					
El precio suena razonable para una hamburguesa de buena calidad					

Nombre del producto: _____

	$2	$3	$4	$5	$6
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad de esta hamburguesa					
El precio es tan caro que no lo pagaría aunque sea una hamburguesa de buena calidad					
El precio es caro aunque la hamburguesa sea de buena calidad					
El precio es barato para una hamburguesa de buena calidad					
El precio suena razonable para una hamburguesa de buena calidad					

19. Si este local estuviera abierto y funcionando, ¿iría a visitarlo?
    1) Definitivamente iría ___
    2) Probablemente iría ___
    3) Probablemente no iría ___
    4) Definitivamente no iría ___

Por ultimo permítanos hacerle unas preguntas para analizar de mejor manera sus preferencias:

Sexo:

M___ F___

Edad:

15 a 24 ___
25 a 29 ___
30 a 39 ___
40 a 45 ___
Más de 45 ___

Estado Civil:

Soltero(a) ___
Casado(a) ___
Viudo(a) ___
Unión libre ___
Divorciado(a) ___

Lugar en el que vive
(Sector/Barrio)_____

Ocupación:

Empleado publico ___
Empleado privado ___
Particular ___
Ama de casa ___
Estudiante ___
Otro ___ Especifique _____

Tiene hijos entre 17 a 12 años:

Sí___ No___

Tiene hijos menores de12 años inclusive:

Sí___ No___

3.6.2.3 Metodología para el análisis de la información de la investigación cuantitativa

Para la tabulación de las encuestas se contó con el asesoramiento de una empresa especializada en el área de investigación, a la cual se le proporcionó las encuestas físicas realizadas y revisadas, para que en un período de 10 días hábiles procedieran a realizar la codificación, tabulación y preparación de la base de datos.

Para el proceso de codificación se asignaron números definidos para cada una de las respuestas facilitando así la tabulación de las mismas, una vez tabuladas las encuestas se ingresó esa información en el programa estadístico SPSS para ordenarla y luego migrarla al programa Excel.

Con la información detallada en las hojas de cálculo, los autores del proyecto procedieron a cruzar la información en tablas dinámicas de Excel, para obtener conclusiones más veraces que serán detalladas a continuación.

3.7 Determinación de la población o universo

Una población es una colección completa de personas, animales, plantas y cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que se quiere describir o del que se va a sacar conclusiones[33].

Para el propósito de este proyecto el universo se determinó a partir de la población que conforma a Quito urbano y que es de 1´397.698 y las personas residentes en los valles cercanos a Quito, debido a que muchas de estas personas vienen a Quito por trabajo o estudio y por ende consumen sus alimentos en esta ciudad. Por lo que se considerará también a las delegaciones

[33] EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería, 1999. Pág.: 354

zonales de Tumbaco (Tumbaco y Cumbaya) con 59.576 y Los Chillos con 116.946 que junto a los 1´397.698 de Quito urbano resultan en un universo total de 1´574.220 personas.

3.8 Determinación de las características de la muestra

Se conoce por muestra a un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población). Por el estudio de la muestra se espera obtener resultados sobre la población[34].

Para el calculo de esta muestra se utilizará el muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, se denomina estratificado compuesto ya que se esta considerando estratos como son el nivel socio económico y la edad; por lo que se tomarán a personas de niveles socio económicos alto y medio de Quito urbano y de los valles cercanos a Quito, que se encuentren entre los 15 y 49 años. Cabe recalcar que se denomina directo porque es necesario escoger a las personas de la muestra que tengan mayor representación en el universo.

A continuación se especifican los rangos de edades considerados basados en la clasificación del municipio del distrito metropolitano de Quito:

De 15 a 24 años de edad, de 25 a 29 años de edad, de 30 a 39 años de edad, de 40 a 44 años de edad y de 45 a 49 años de edad.

3.8.1 Cálculo de la muestra

La formula para el cálculo de la muestra será con población infinita, el nivel de confianza será de 95.5% y el margen de error 6% debido a la calidad y

[34] EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. 1999. Pág.: 354

cantidad de la información cualitativa recopilada anteriormente; se asume máxima ignorancia por lo que p y q serán iguales a 0.5.

A continuación se detalla la formula a utilizar:

$$n = \frac{N * z_{\alpha/2}^2 * p * q}{E^2 * (N-1) + z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

Donde para el cálculo:

n = Tamaño de la muestra a calcular.

$z_{\alpha/2}$ = Distribución normal estándar es igual a 2.

p y q = Estimación de proporción favorable y desfavorable, se asume máxima ignorancia ambos valores son iguales a 0.5.

E = El margen de error igual a 0.06.

Que al reemplazar obtenemos:

$$n = \frac{292868 * 2 * 0.5 * 0.5}{0.06^2 * (292868-1) + 2 * 0.5 * 0.5} = 277.52 \cong 278$$

El tamaño de la muestra es de 278 encuestas.

A continuación se detalla el cálculo para cada uno de los estratos. En el caso del nivel socio económico tenemos que al nivel alto corresponde el 7% de la población mientras que el medio agrupa al 26,20%; así tenemos que el número de personas de nivel socio económico alto de la ciudad de Quito y de los valles es de 110.195 personas y las personas de nivel medio totalizan 412.446.

Cuadro 3.2

Población total de Quito y los valles			1,574,220
Nivel socio económico	Alto	7.00%	110,195
	Medio	26.20%	412,446
Universo poblacional según NSE			522,641

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Con este cálculo se procederá a calcular el número de personas, según el rango de edad, que existen dentro de cada estrato de nivel socio económico, para lo cual también se utilizarán los datos de la página del distrito metropolitano de Quito:

- De 15 a 24 años conforman el 20.80% de la población.
- De 25 a 29 años conforman el 8.98% de la población.
- De 30 a 39 años conforman el 15.11% de la población.
- De 40 a 44 años conforman el 6.24% de la población, y
- De 45 a 49 años conforman el 4.91% de la población.

En el cuadro a continuación se ha establecido cuantas encuestas deben ser realizadas en cada estrato:

Cuadro 3.3

	Muestra	De 15 a 24 años de edad	De 25 a 29 años de edad	De 30 a 39 años de edad	De 40 a 44 años de edad	De 45 a 49 años de edad	Universo poblacional
Población de nivel alto		22,922	9,891	16,653	6,873	5,410	61,749
% Univ.		37.12%	16.02%	26.97%	11.13%	8.76%	100.00%
Muestra	59	22	9	16	7	5	

	Muestra	De 15 a 24 años de edad	De 25 a 29 años de edad	De 30 a 39 años de edad	De 40 a 44 años de edad	De 45 a 49 años de edad	Universo poblacional
Población de nivel medio		85,796	37,022	62,329	25,723	20,250	231,119
% Univ.		37.12%	16.02%	26.97%	11.13%	8.76%	100.00%
Muestra	219	81	36	59	24	19	

Total de Muestra	278	103	45	75	31	24	292,868

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En conclusión tenemos que se debe realizar el siguiente número de encuestas a cada estrato:

Cuadro 3.4

	NSE Alto	NSE Medio	Total
De 15 a 24 años de edad	22	81	103
De 25 a 29 años de edad	9	36	45
De 30 a 39 años de edad	16	59	75
De 40 a 44 años de edad	7	24	31
De 45 a 49 años de edad	5	19	24
Total	59	219	278

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.8.2 Trabajo de campo

Para el levantamiento de la información se procedió de la siguiente forma:

Para la elaboración de las encuestas era necesario realizar un número determinado de encuestas a cada estrato de personas, para lo cual antes de realizar la encuesta se preguntaba al encuestado su lugar de residencia, edad y percepción de su nivel socioeconómico, para comprobar si dicha persona cumplía con las características muéstrales necesarias y estipuladas.

La duración de las encuestas fue aproximadamente de 8 a 11 minutos y fueron realizadas y administradas por los mismos autores del proyecto.

3.8.3 Procesamiento de la información.

Ya que las encuestas fueron realizadas por los autores del proyecto se tenía la seguridad de que fueron completadas correctamente, aún así antes de enviar las encuestas a la empresa que asesoró con la tabulación se las revisó para comprobar que la información proporcionada sea congruente con las instrucciones y no existan errores que entorpezcan la tabulación de las mismas.

3.9 Resultados de la Investigación

A continuación se detallará los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa.

3.9.1 Resultados de la Investigación Cualitativa

3.9.1.1 Resultados de las entrevistas a profundidad

3.9.1.1.1 Factores de éxito a tomar en cuenta para un negocio de comida rápida

Según las personas entrevistadas los factores de éxito más relevantes para un negocio de comida son el producto (39% del total de las frases) refiriéndose a la calidad del producto tanto en su elaboración como en la presentación, "variedad de los productos que se ofrecen" y "mantener la calidad de los productos, son preparados por chefs".

En segundo está el servicio y la ubicación (17% del total de frases): haciendo énfasis en "el tipo de atención que se presta", "debe ser un servicio personalizado", "tener muchos locales" y "tener un excelente sitio".

El siguiente factor en importancia es el precio (11% del total de frases): "tener precios competitivos".

Cuadro 3.5

Respuestas	Frec	%
Servicio	3	17%
Producto	7	39%
Masificación	1	6%
Posicionamiento	1	6%
Precios	2	11%
Ubicación	3	17%
Ambientación	1	6%
Total frases	18	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.1.2 Segmento de personas que acuden a los locales de comida rápida

En cuanto al tipo de personas que van a los locales de comida rápida los entrevistados respondieron principalmente los jóvenes (70% del total de las frases): "jóvenes ejecutivos entre 18 a 28 años", "los más jóvenes".

También consideran relevantes a los segmentos de turistas, familia y niños (10% del total de las frases): "El 80% de los que vienen son extranjeros, turistas", "familia media", "los niños".

Cuadro 3.6

Respuestas	Frec	%
Turistas	1	10%
Familia	1	10%
Niños	1	10%
Jóvenes	7	70%
Total frases	10	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.1.3 Principales establecimientos que se consideran competencia por los entrevistados

En cuanto a los locales que se consideran como competencia para los entrevistados tenemos a todos los locales que estén cerca (44% del total de las frases): "Como competencia indirecta tenemos los restaurantes que ofrecen almuerzos ejecutivos, que están en el perímetro", "Los locales que están cerca, todos los restaurantes del perímetro".

Asimismo se encuentran las franquicias (33% del total de las frases) "tiene competencias directas e indirectas, las directas son las franquicias por ejemplo McDonald, no es pollo pero si es una competencia directa porque tienen las mismas condiciones de franquicia que KFC tiene el mismo pollo y tiene un

respaldo tan grande como el de KFC, entonces las franquicias en si pueden constituir una gran competencia, McDonalds, Pizza Hut, Burger King", "Applebees, Tony Romas y Sport Planet, ofrecen una gama similar de productos",

Por otro lado respondieron que no consideran que tienen competencia y que también consideran como competencia a todos los locales de comida (11% del total de las frases): "no tengo competencia mi clientela generalmente es mi clientela, no van a otro lugar, ósea yo tengo clientes que van 2 o 3 veces por semana, también hay los que van todas las semanas", "todos los negocios que se dedican a ofrecer lo mismo que nosotros vendemos son competencia, sea en pequeña o gran escala".

Cuadro 3.7

Respuestas	Frec	%
No tiene	1	11%
Las franquicias	3	33%
Cercano	4	44%
Todos los locales de comida	1	11%
Total frases	9	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.1.4 Opinión de los entrevistados con respecto a que harían si tuvieran recursos ilimitados

Originalmente esta pregunta se formuló para saber que harían los entrevistados en caso de tener recursos ilimitados para ponerse un nuevo local; sin embargo en todos los casos prefirieron enfocarse en que harían en sus propios negocios para mejorarlos; los entrevistados opinan que enfocarse en la infraestructura y tener más promociones seria lo primero que harían (31% del total de las frases): "creo que el manejar bien la imagen tener promociones todo el tiempo", "campaña BTL, marketing de guerrilla, campañas de

televisión", "adecuaciones del local, se tiene un deterioro permanente yo tengo una capacidad de 65 personas sentadas aproximadamente y hay veces que entran 180 personas", "tuviera un local propio".

Y por ultimo mejorar los menús y el servicio (15% del total de las frases): "meterse de lleno a un estudio de mercado, para sacar nuevos productos", "Mejorar el servicio, aumentar el personal, mejorar los locales, capacitar al personal, motivar al personal".

Cuadro 3.8

Respuestas	Frec	%
Infraestructura	4	31%
Mejorar Menús	2	15%
Promociones	4	31%
Nada	1	8%
Mejorar el servicio	2	15%
Total frases	13	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.1.5 Horarios de mayor atención y épocas de mayor estacionalidad para los locales de comida

Para los entrevistados en cuanto a las horas del día, consideran que la tarde y la noche tienen igual importancia (50% del total de las frases): "definitivamente se vende más al medio día", "la hora pico era entre las 12 del día hasta las 2 y media, pero depende un poco del menú", "empieza a la hora del almuerzo pero se vende mas en la noche por lo que es familiar y la familia se reúne en la noche".

Cuadro 3.9

Respuestas	Frec	%
Noche	5	50%
Tarde	5	50%
Total frases	10	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En cuanto a la estacionalidad de los meses, los de noviembre y diciembre tuvieron la mayor cantidad de menciones (54% del total de las frases): "fiestas de Quito, Navidad y vísperas de año nuevo", "noviembre y diciembre, son los meses más altos".

Los feriados (23% del total de las frases): "en feriados se vende más".

Por último de enero a febrero y mayo a agosto tuvieron sus menciones dependiendo del giro del negocio (8% del total de las frases): "para nosotros es alto Enero y Febrero por lo que vienen los turistas de Sudamérica, de Chile, Perú, etc.", "Julio y Agosto son los meses mas altos en cuanto a turistas que vienen la bola de turistas Norte americanos y europeos".

Cuadro 3.10

Respuestas	Frec	%
Enero-Febrero	1	8%
Mayo y Junio	1	8%
Julio-Agosto	1	8%
Noviembre-Diciembre	7	54%
Feriados	3	23%
Total frases	13	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.1.6 Percepción del nivel de ganancia del negocio de comida

Lo que se pretendía averiguar con esta pregunta era determinar la percepción que tienen las personas sobre si efectivamente generan una ganancia del 100% como se suele pensar; los resultados fueron por el no (89% del total de

las frases): "no, todo depende de come se maneje, pero decirte que el 100% de utilidad no, depende del producto y depende del negocio, pero no es así para todos los negocios de comida", "no genera 100% de ganancia ya que existen muchos costos por cubrir".

Y por el si (11% del total de las frases): "Creo que genera mas".

Cuadro 3.11

Respuestas	Frec	%
No	8	89%
Sí	1	11%
Total frases	9	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.1.7 Percepción sobre en que línea de negocio quisieran expandirse los entrevistados

Esta pregunta fue elaborada con la intención de que los entrevistados dieran su opinión con respecto a que otra línea de productos alimenticios les gustaría comercializar; entre los más mencionados podemos señalar a la comida típica, internacional y alimentos pre-fabricados (25% del total de las frases): "pienso que lo que más funcionaria aquí es la comida del pueblo, la comida de clase media, hablamos de la comida típica, la comida que llena, el arroz, las papas la menestra", "podría ser tipo de comida: puertorriqueña, cubana y mexicana. Porque se usan variedades de insumos y por ende tenemos gran variedad de platos", "yo creo que algo pre-fabricado o empacado algo como para comercializarlo en supermercados", "no perecible".

Por otro lado mencionaron a la comida fusión y sánduches (13% del total de las frases): "me gustaría aumentar cocina fusión, eso es adjuntar comida internacional con la comida que es propia de cada país, por ejemplo Cordon Blue con ají".

Cuadro 3.12

Respuestas	Frec	%
Cocina fusión	1	13%
Comida típica	2	25%
Pre-fabricados	2	25%
Sánduches	1	13%
Internacional	2	25%
Total frases	8	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.1.8 Percepción de cuales son los procesos operativos mas relevantes en un lugar de comida y que deben tomarse en cuenta

La intención de esta pregunta era la de revelar cuales son los principales procesos operativos en un local de comida; primeramente señalaron a las economías de escala (38% del total de las frases):" tenemos una planta propia que nos provee de toda la materia prima. De esta manera aprovechamos economías de escala en costos además que podemos controlar la calidad de los productos".

Por otro lado mencionaron a los procesos departamentales y el mejoramiento continuo (25% del total de las frases): "en el tema de operaciones estamos constantemente tratando de innovar en un tema de "calidad total", "nosotros tenemos procesos de capacitación del personal, de limpieza, de seguridad. Tenemos una cabeza de operaciones que se comunica con los administradores de los locales, comunicándoles los procesos", "tenemos implementos varios en la producción, que agilitan el trabajo a los empleados y las personas que están a nuestro servicio, además la gente tiene que ser capacitada con inducciones y cada cierto tiempo, el éxito está también en escoger bien al personal y renovarlo, rotarlo y capacitarlo".

Y en tercer lugar están los proveedores (13% del total de las frases): "lo ideal es tener proveedores fijos que te entreguen el producto semanalmente dependiendo de cuan perecible sea o no, es una forma de ahorrar".

Cuadro 3.13

Respuestas	Frec	%
Economías de escala	3	38%
Procesos departamentales	2	25%
Proveedores	1	13%
Mejoramiento continuo	2	25%
Total frases	8	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.1.9 Conclusiones finales de las entrevistas

Gracias a las respuestas de los expertos en las entrevistas podemos concluir que para que el negocio tenga éxito se debe concentrar en garantizar al cliente: calidad del producto, una buena ubicación del local y un excepcional servicio al cliente.

La calidad del producto comprende una buena elaboración, presentación y variedad en la oferta gastronómica; la ubicación no podía dejar de ser un factor de éxito, que permitirá posicionarse con éxito en el mercado objetivo y finalmente el servicio al cliente es un factor clave que fideliza; asimismo para la calidad, según los expertos, se debe implementar programas de mejoramiento continúo y establecer procesos departamentales.

Los jóvenes ejecutivos entre 18 y 28 años son quienes más frecuentan los locales de comida rápida, los turistas y las familias también son consumidores que suelen concurrir a este tipo de locales.

Es importante indicar que los locales de comida rápida mejor posicionados en Quito son las principales franquicias internacionales, aunque también son

considerados como amenaza todos los negocios de comida que se encuentren en el perímetro cercano al local.

La comida rápida tiene gran participación en merado de comida, esto se refleja en el gran número de locales que tienen las franquicias, los locales informales, y el hecho de que los expertos, de poder hacerlo, ampliarían los locales existentes o abrirían más sucursales.

Como en la mayoría de negocios, hay fechas y horas picos; en el negocio de comida rápida son el medio día y la noche, asimismo los meses más importantes son Mayo, Junio, Diciembre y días feriados (fechas varias) que corresponden a fechas comerciales como San Valentín, día de la madre, del padre y Navidad.

A diferencia de la común afirmación "el negocio genera el 100% de ganancia", los especialistas revelan que es falso, el negocio de comida tiene muchos costos y gastos que cubrir y un ingreso alto proviene de las economías de escala.

3.9.1.2 Resultados de las sesiones de grupo

3.9.1.2.1 Percepción de los consumidores acerca de los locales restaurantes

Según la tabla podemos observar que la mayoría de las frases mencionadas (90%) reflejan una opinión positiva de los restaurantes en general: "sirven buena comida", "es comida más elegante" y una parte menor (10%) opinan de forma negativa al referirse a que "los precios son más elevados obviamente".

Cuadro 3.14

Respuestas	Frec	%
Buena opinión	9	90%
Mala opinión	1	10%
Total frases	10	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.2 Preferencia de tipo de comida al ir a restaurantes

En la tabla se puede observar claramente como los consumidores afirman que al salir a comer en restaurantes prefieren las parrilladas y los mariscos (36% cada uno) refiriéndose a estos como "carnes asadas" y "mariscos en las tardes"

Cuadro 3.15

Respuestas	Frec	%
Parrillada	5	36%
Mariscos	5	36%
Gourmet	1	7%
Exótico	1	7%
Internacional	2	14%
Total frases	14	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.3 Días en que los consumidores acuden a restaurantes

La mayoría de frases mencionadas por los consumidores indican que la mayoría de ellos (57%) prefieren visitar restaurantes todos los días esto es incluyendo "las huecas donde sirven almuerzos ejecutivos", además indican que irían entre semana y los fines de semana con la misma frecuencia (21%) pero en este caso se refieren a "los locales mas especializados", "los que ofrecen mas variedad" y "se va de noche".

Cuadro 3.16

Respuestas	Frec	%
Todos los días	8	57%
Entre semana	3	21%
Fin de semana	3	21%
Total frases	14	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.4 Precio que los consumidores pagan cuando van a restaurantes

El 40% de las frases mencionadas por los consumidores indican que normalmente si pagan más de $20 cuando van "a un restaurante elegante" o "en uno bueno" pero más que nada cuando "van en grupo".

Y el 33% de las frases indican que pagan menos de $5 cuando se trata de "un local de almuerzos ejecutivos" o "los informales".

Cuadro 3.17

Respuestas	Frec	%
< $5	5	33%
< $10	4	27%
>= $ 20	6	40%
Total frases	15	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.5 Preferencia de los locales visitados por los consumidores

A continuación la investigación revela que el local Creps n´ Waffles tiene una posición bastante marcada entre los consumidores con un 46% del total de frases mencionadas lo cual indica que es un local al que se puede tratar de igualar y superar.

Además tenemos que los locales restaurantes donde se ofrecen almuerzos ejecutivos son bastante aceptados por los consumidores con 25% del total de frases.

Cuadro 3.18

Respuestas	Frec	%
Creps n´ Waffles	13	46%
Burger King	3	11%
Mc Donald's	2	7%
Spaguetti	2	7%
Centro comercial	1	4%
Almuerzos ejecutivos	7	25%
Total frases	28	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.6 Percepción de la comida rápida

A continuación podemos ver que en el momento de preguntar a los consumidores sobre lo que les viene a la mente cuando piensan en comida rápida, las personas mencionan la hamburguesa en un 68% del total de las frases y las papas fritas en un 14% lo cual significa que están fuertemente posicionados en la mente de los consumidores como alimentos de comida rápida.

Cuadro 3.19

Respuestas	Frec	%
Pinchos	1	5%
Papas fritas	3	14%
Hamburguesas	15	68%
Shawermas	2	9%
Todo lo que te sirvan rápido	1	5%
Total frases	22	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.7 Opinión acerca del negocio de comida rápida

En la siguiente tabla se observa que en general la opinión de los consumidores acerca de los locales de comida rápida es mala (59%); piensan principalmente que "es mala para la salud", "es grasosa y te engorda", como aspecto positivos (41% del total de las frases): "es rica", "tiene bajo costo", "siempre hay algo cerca".

Cuadro 3.20

Respuestas	Frec	%
Buena opinión	28	41%
Mala opinión	40	59%
Total frases	68	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.8 Percepción acerca de cuales son los factores más importantes en los locales de comida rápida al elegirlos

Como se puede observar en la tabla el principal factor al que se le da importancia al momento de elegir un local de comida rápida es el sabor (50%): "regreso porque el sabor es rico"; en segundo lugar de importancia esta la ubicación (20%): "lo tengo cerca del trabajo", "esta camino a mi casa"; y también son importantes la rapidez del servicio y el marketing (15%): "me sirven rápido", "la marca", "la publicidad".

Cuadro 3.21

Respuestas	Frec	%
Marketing	3	15%
Sabor	10	50%
Rápida	3	15%
Ubicación	4	20%
Total frases	20	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.9 Opinión de que productos se deben ofrecer

Los consumidores opinan que se debería ofrecer más variedad y productos light (30% del total de frases): "ensaladas y opciones más sanas", "hamburguesas light", "variación en los ingredientes", "todo tipo de comida, como mariscos, aves, carnes".

Cuadro 3.22

Respuestas	Frec	%
Típica	4	20%
Light	6	30%
Postres	4	20%
Variedad	6	30%
Total frases	20	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.10 Precio que los consumidores pagan cuando van a locales de comida rápida

Como se puede observar en el cuadro a continuación el 56% de los consumidores estarían dispuestos a pagar menos de $5 en estos locales mientras que el 39% pagaría $10.

Cuadro 3.23

Respuestas	Frec	%
10	7	39%
Entre 10 a 6	1	6%
Menos de 5	10	56%
Total frases	18	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.11 Percepción sobre quien toma la decisión al salir a comer comida rápida

El objetivo de esta pregunta fue el de averiguar quien es la persona que toma la decisión al momento de elegir el local de comida rápida que los consumidores visitan.

En este caso tenemos que el hombre tiene el 43% de las frases mencionadas: "mi esposo", "el jefe de la casa"; mientras que el 35% de las frases indican que la decisión se la toma en consenso: "los dos mi novio y yo", "con mi grupo de amigos".

Cuadro 3.24

Respuestas	Frec	%
El hombre	10	43%
El consenso	8	35%
El hijo	1	4%
Mujer	4	17%
Total frases	23	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.12Percepción del posicionamiento de los locales de comida rápida en el mercado

En la tabla a continuación observamos que en cuanto a posicionamiento de marca, Mc Donald´s ocupa el primer lugar con 27% del total de las frases mencionadas, Burger King con 25% está en segundo lugar y KFC en tercero con 23%.

Cuadro 3.25

Respuestas	Frec	%
Informales	9	19%
KFC	11	23%
Burger King	12	25%
Mc Donald's	13	27%
Sánduches del Español	3	6%
Total frases	48	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.13Opinión de los consumidores de las degustaciones servidas

En la tabla que se detalla a continuación se puede observar que la comida servida en las sesiones de grupo si gustó a los consumidores (55% del total de frases mencionadas), además 27% de las frases mencionan que sería importante poner atención al pan: "yo le cambiaría el pan, la carne estuvo deliciosa pero no hacia juego con el pan", "variedad de panes", y por ultimo mencionaron en el 18% de las frases a los acompañantes: "deberían tener diferentes tipos de salsas", "deben ser tipos bocaditos".

Cuadro 3.26

Respuestas	Frec	%
Sí gusto	12	55%
Le cambiaria el pan	6	27%
Acompañantes	4	18%
Total frases	22	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.14Ubicación en la que los consumidores les gustaría que estuviera ubicado el local

Como se puede observar en la tabla, el 54% de las frases mencionan que a los participantes les gustaría que el local se encuentre ubicado en un sector de oficinas: "esto pegaría en sectores de oficina", "puede ser en la parte baja de un edificio de oficina", también el 23% de las frases indican que los participantes prefieren que el local no se encuentre en un centro comercial, además el 19% de las frases indican que el local podría ser en un sector de bares como "por la amazonas".

Cuadro 3.27

Respuestas	Frec	%
Centro comercial	1	4%
Sector oficinas	14	54%
Sector bares	5	19%
No en CC	6	23%
Total frases	26	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.15Opinión de los participantes acerca de si pagarían un valor extra para ser atendidos por meseros

En la tabla mostrada a continuación se refleja que en el 73% de las frases se indica que si pagarían un valor extra por ser atendidos por meseros: "si porque pagas por servicio", y el 27% de las frases muestran que no estarían dispuestos a pagar un valor extra: "pero el servicio debe ser bueno sin importar lo que se page".

Cuadro 3.28

Respuestas	Frec	%
Si pagaría	8	73%
No pagaría	3	27%
Total frases	11	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.16Opinión de los participantes hacia que debe estar enfocado el nombre del local

En el 45% de las frases se refleja que el nombre debería estar enfocado en el producto: "el nombre debería relacionarse directamente con el producto", además el 36% de las frases apoyan a que el nombre se enfoque en la variedad que ofrece, y el 18% menciona a la identidad ecuatoriana.

Cuadro 3.29

Respuestas	Frec	%
Enfocada a la variedad	4	36%
Enfocarse a identidad ecuatoriana	2	18%
Enfocada al producto	5	45%
Total frases	11	100%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.1.2.17Conclusiones finales de los grupos de enfoque

De forma general podemos decir que los participantes del focus asocian a la calidad con los restaurantes en general, pero marcan dos grandes diferencias:

- Por un lado están los más costosos, que los visitan por lo general fines de semana, una o dos veces al mes y donde además están dispuestos a pagar más de $20,00 por comida completa.
- Los asequibles, visitados casi a diario como son restaurantes de almuerzos ejecutivos, en los que máximo pagarían hasta $5,00 por una comida completa.

Con respecto a este tema es bastante recomendable mantener el enfoque del negocio hacia la segunda opción puesto que es mejor tener una rotación mayor de clientela que permita vender más y posicionarse más rápido.

En cuanto a los tipos de comida que prefieren los consumidores al salir a un restaurante, podemos señalar las parrilladas y los mariscos.

Por otro lado, con respecto a la comida rápida, los consumidores tienden a relacionar este negocio con las hamburguesas más que con cualquier otro producto, asimismo es importante mencionar que en general tienen una mala opinión de estos locales, basándose principalmente en la noción de que no es saludable y engorda.

Sin embargo señalan que las principales razones por las cuales visitan un local de comida rápida son el buen sabor, la ubicación, la rapidez en el servicio y el buen manejo promocional de dichos locales.

Los actuales locales de comida rápida dejan en el consumidor una necesidad descontenta, y se señala que la variedad en los productos, la comida light, los postres y un toque de comida típica son características que se deberían ofrecer.

Con respecto a las degustaciones realizadas durante las sesiones de grupo, los consumidores opinaron que les gustaron, tanto la idea como el sabor pero también dijeron que es muy importante que se ponga énfasis en el tipo de pan para combinar de mejor manera los sabores; además opinaron que los acompañantes deberían ir de la mano con la idea propuesta.

Finalmente en cuanto a la posible ubicación del local existe una marcada preferencia para que se encuentre en un sector de oficinas.

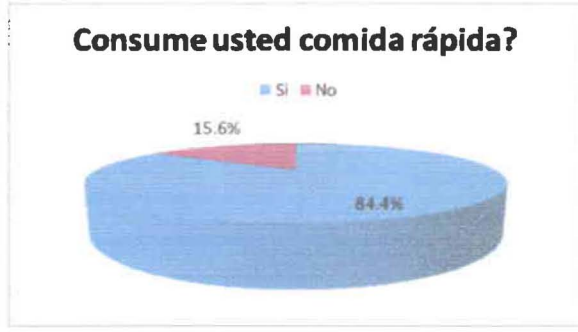
3.9.2 Resultados de la Investigación Cuantitativa

3.9.2.1 Resultados de las encuestas personales

3.9.2.1.1 Consumo de comida rápida

Del total de personas entrevistadas el 84.4% afirma que consume comida rápida como se muestra en el siguiente gráfico lo cual es un porcentaje bastante alto.

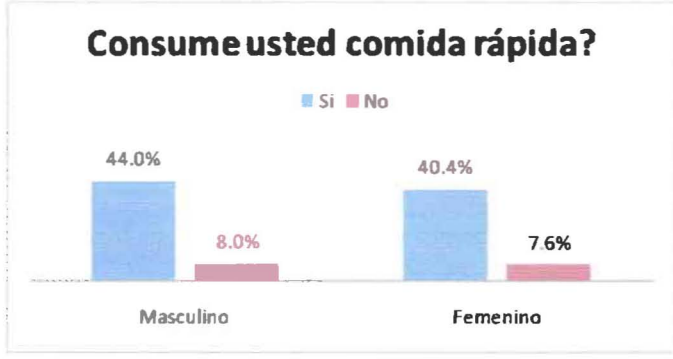
Gráfico 3.1



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

De ese 84.4% de personas tenemos que los hombres representan el 44% y las mujeres el 40.4%, mientras que el porcentaje de rechazo fue solo del 15.6% y está dividido en el 8% de hombres y 7.6% de mujeres lo que indica que no hay mayor diferencia entre el agrado o rechazo hacia la comida rápida en lo que al sexo se refiere.

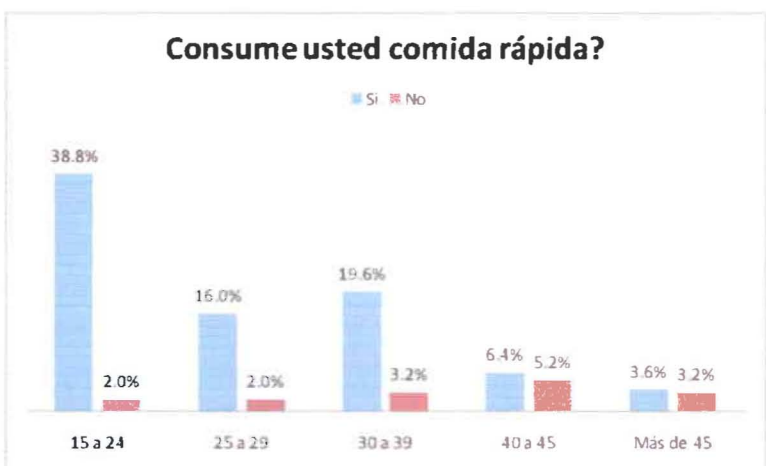
Gráfico 3.2



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Por el contrario en lo que se refiere a la edad de las personas encuestadas se observa claramente que si hay una relación bastante obvia entre la edad de los encuestados y la aceptación hacia la comida rápida; así tenemos que a menor edad hay un mayor grado de aceptación y a mayor edad mayor grado de rechazo, por ejemplo las personas de 15 a 24 años consumen comida rápida en una proporción del 38.8% y no la consumen en un 2% mientras que las personas entre 40 a 45 años solo la consumen en un 6.4% y no la aceptan en un 5.2%.

Gráfico 3.3



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

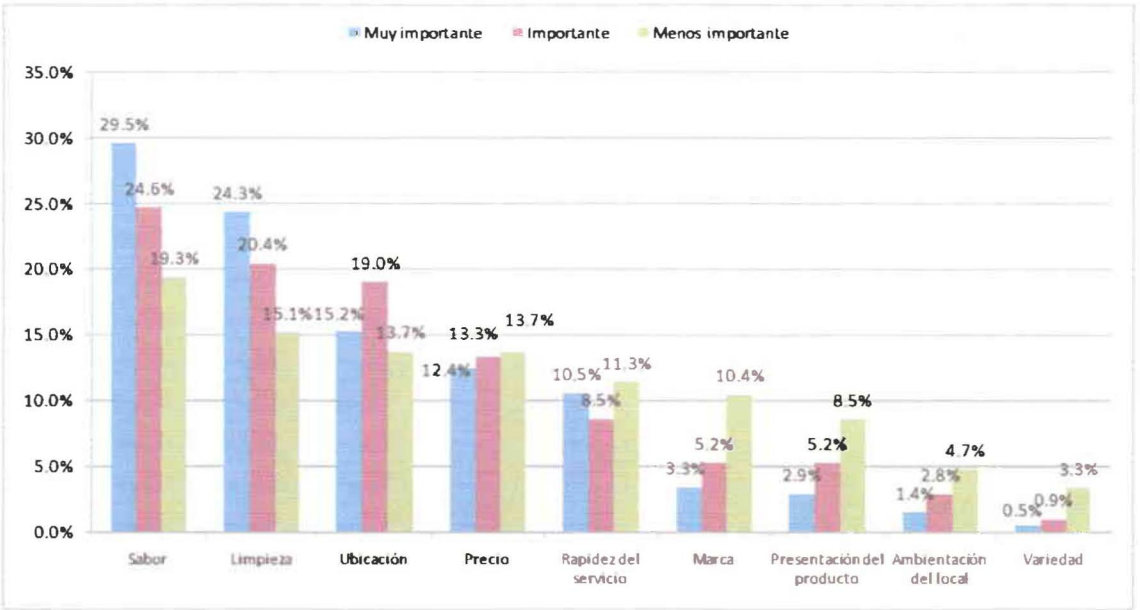
Debido a esta conclusión de ahora en adelante para motivos de análisis se considerará solo a la edad como factor diferenciador en los gráficos y en las conclusiones subsiguientes.

3.9.2.1.2 Importancia de factores que influyen al elegir locales de comida rápida.

En esta pregunta se pedía al encuestado que eligiera los factores que consideraba como más importantes al momento de elegir un local de comida

rápida; como se puede observar el factor más importante para las personas encuestadas son el sabor del producto y en segundo lugar la limpieza de local.

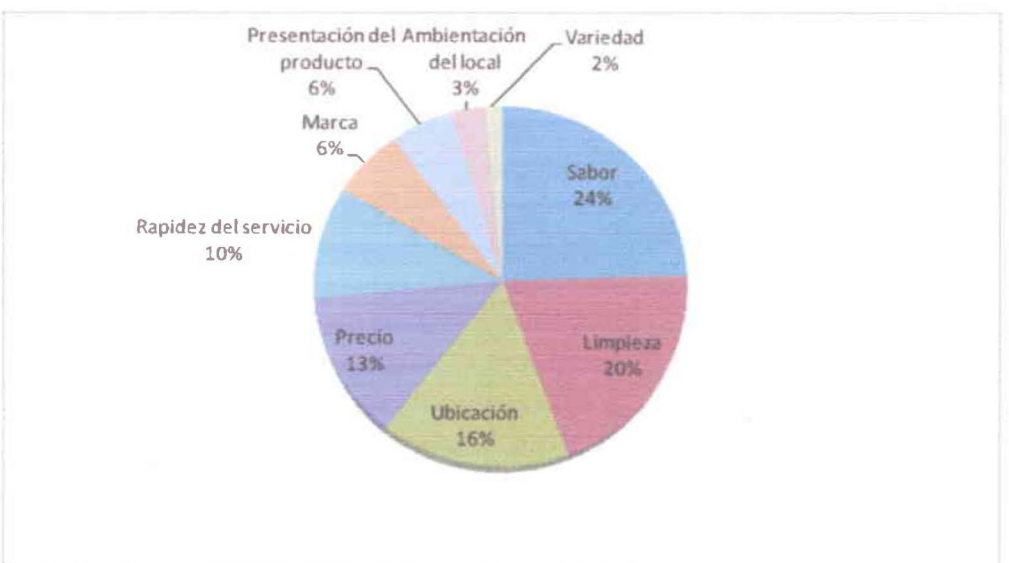
Gráfico 3.6



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Lo que también se comprueba con los porcentajes promedios de elección donde podemos observar que tenemos en primer lugar al sabor con 24%, seguido de la limpieza con 20%, la ubicación con 16%, el precio con un 13% y la rapidez en el servicio con un 10%.

Gráfico 3.7



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.3 Preferencia de consumo de productos de comida rápida

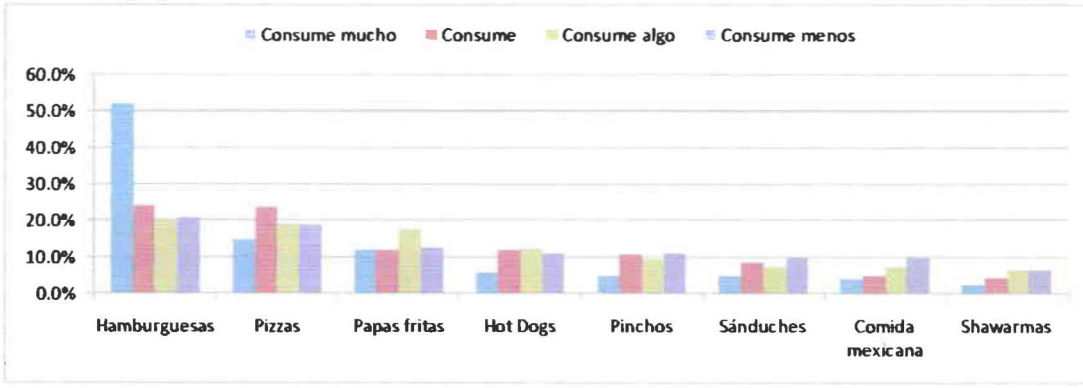
Innegablemente y tal como esperábamos la hamburguesa es el producto más consumido bajo cualquier grado de aceptación y en promedio tiene un 29.3% de aceptación, frente a la pizza con un 19.1%.

Cuadro 3.30

Grado	Hamburguesas	Pizzas	Papas fritas	Hot Dogs	Pinchos	Sándwiches	Comida mexicana	Shawarmas	Total
Consume mucho	51.7%	14.7%	11.8%	5.7%	4.7%	4.7%	4.3%	2.4%	100.0%
Consume	24.3%	23.8%	11.9%	11.9%	10.5%	8.6%	4.8%	4.3%	100.0%
Consume algo	20.5%	19.0%	17.6%	12.4%	9.5%	7.1%	7.1%	6.7%	100.0%
Consume menos	20.7%	18.8%	12.5%	11.1%	11.1%	9.6%	9.6%	6.7%	100.0%
Promedio	29.3%	19.1%	13.5%	10.3%	8.9%	7.5%	6.4%	5.0%	100.0%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Gráfico 3.8



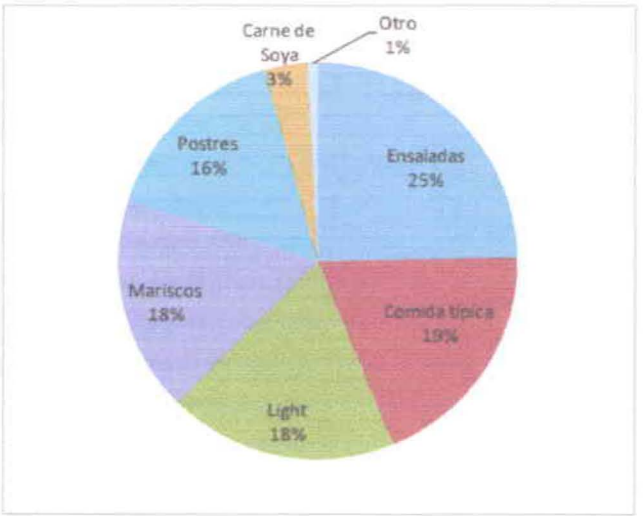
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.4 Otras opciones de alimentos que los consumidores quisieran encontrar en un local de comida rápida

Esta pregunta fue formulada con la intención de determinar si las personas se interesarían en otro producto que no fuera habitual en los menús de comida rápida.

Tenemos como resultado que las personas encuestadas en una proporción del 25% les gustarían tener como opción ensaladas, comida típica con un 19%, comida light y mariscos con un 18%, y postres con un 16%.

Gráfico 3.8



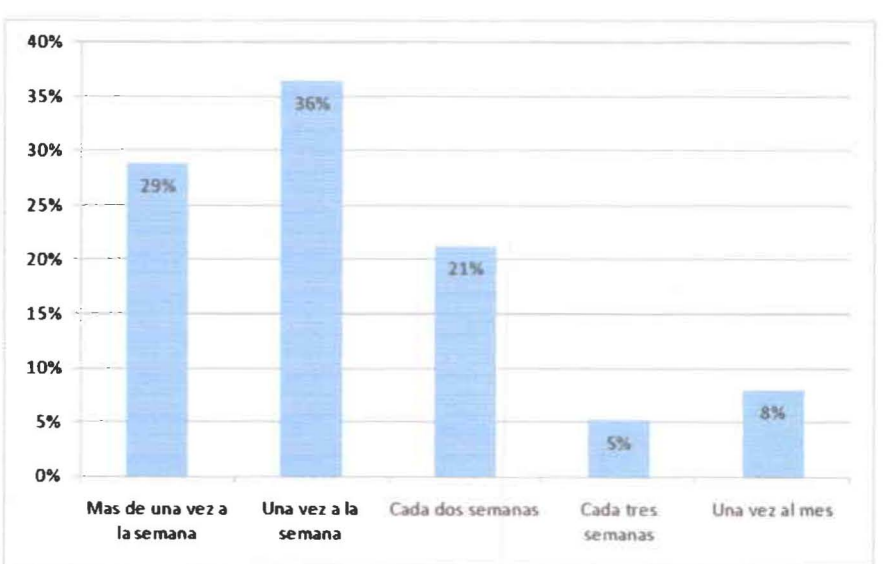
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.5 Preferencia de los consumidores con respecto a la frecuencia y momentos de visita a locales de comida rápida

En este punto se analizarán las respuestas a 3 preguntas por similitud y relación entre ellas.

Primero tenemos la frecuencia de asistencia a los locales de comida rápida: una vez a la semana con 36%, más de una vez a la semana con 29% y cada dos semanas con 21%.

Gráfico 3.9

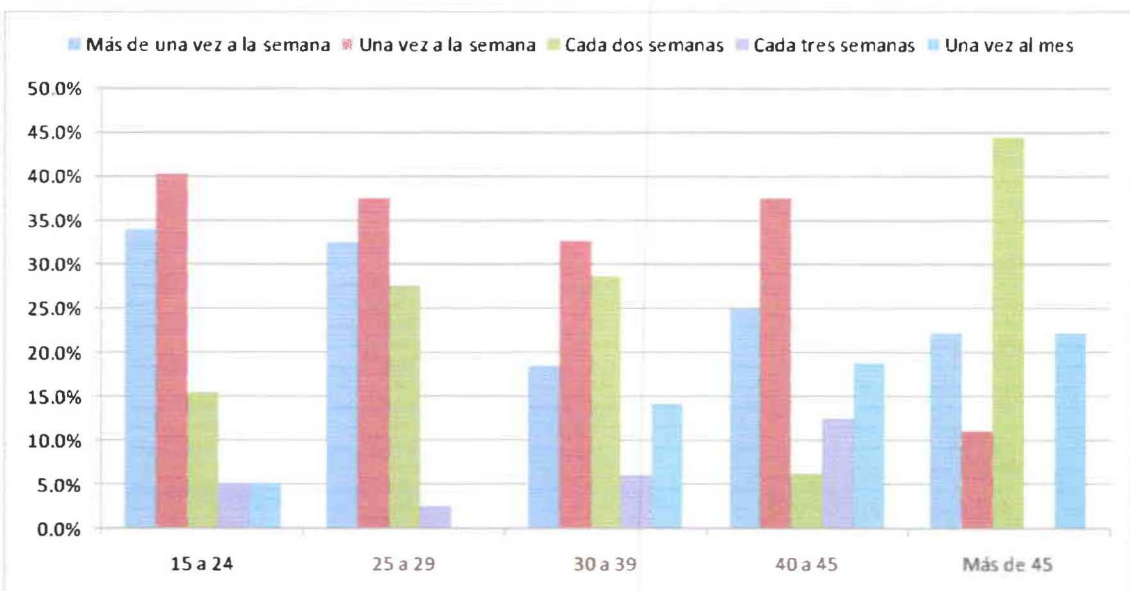


ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Con estos resultados se observa una oportunidad pues el porcentaje de visitas de más de una vez a la semana y una vez a la semana son altos.

En el siguiente cuadro se considera como 100% cada rango de edad para saber cual es la frecuencia de visita favorita de cada grupo de edad. Así se observa que tanto para la edad de 15 a 24 años y de 25 a 29 prefieren ir más de una vez a la semana y una vez a la semana, también se observa que para las edades de 30 a 35 hasta más de 45 hay un incremento gradual en su preferencia de ir una vez al mes.

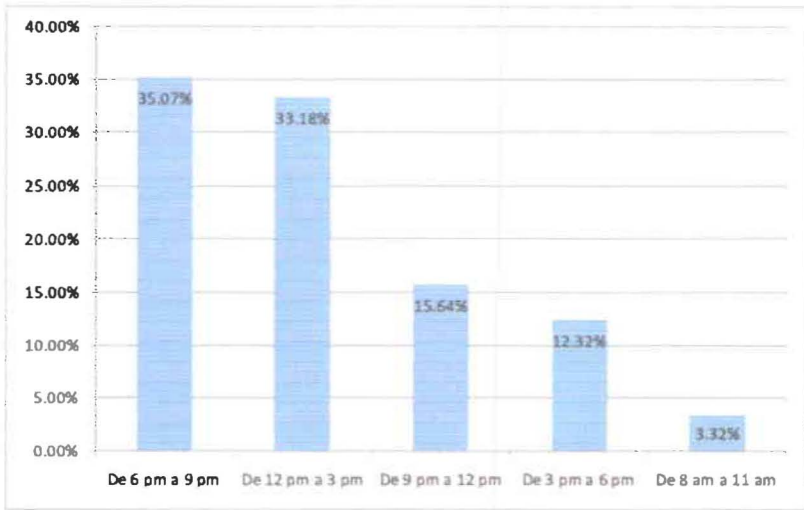
Gráfico 3.10



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Por otro lado también es útil saber cuales son los horarios en que las personas prefieren asistir a los locales de comida rápida así tenemos en mayor proporción los horarios de 6 p.m. a 9 p.m. con 35.07% y el horario de 12 p.m. a 3 p.m. con un 33.18%.

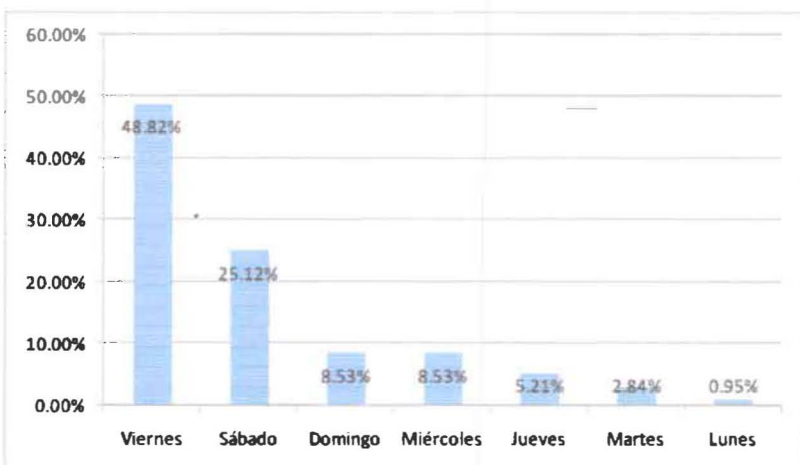
Gráfico 3.11



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Del mismo modo es útil saber los días de la semana en que los consumidores prefieren asistir a los locales de comida rápida; en este caso el viernes con 48.82% de las preferencias, seguido del sábado con un 25.12%.

Gráfico 3.12

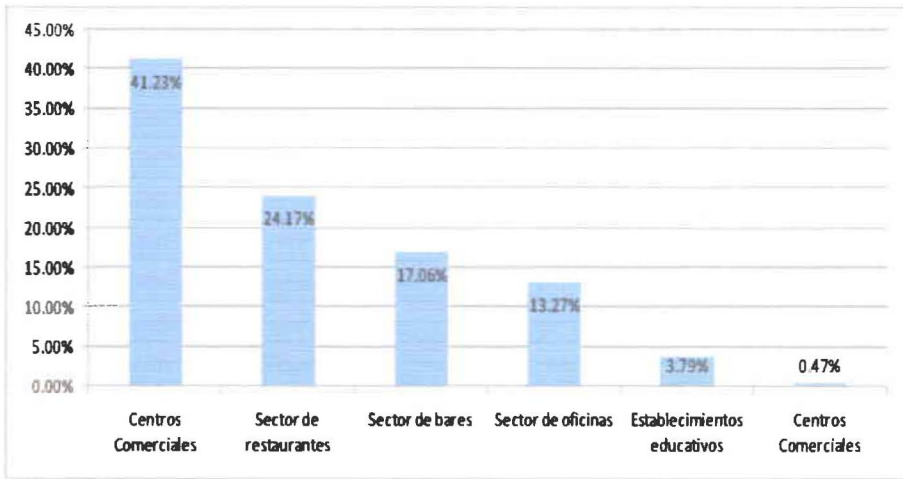


ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.6 Sector o lugar de preferencia donde los consumidores de comida rápida prefieren ir

Las preferencias se inclinan más por los centros comerciales con 41.23%, el sector de restaurantes con 24.17%, sector de bares con 17.06% y sector de oficinas con 13.27%.

Gráfico 3.13



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

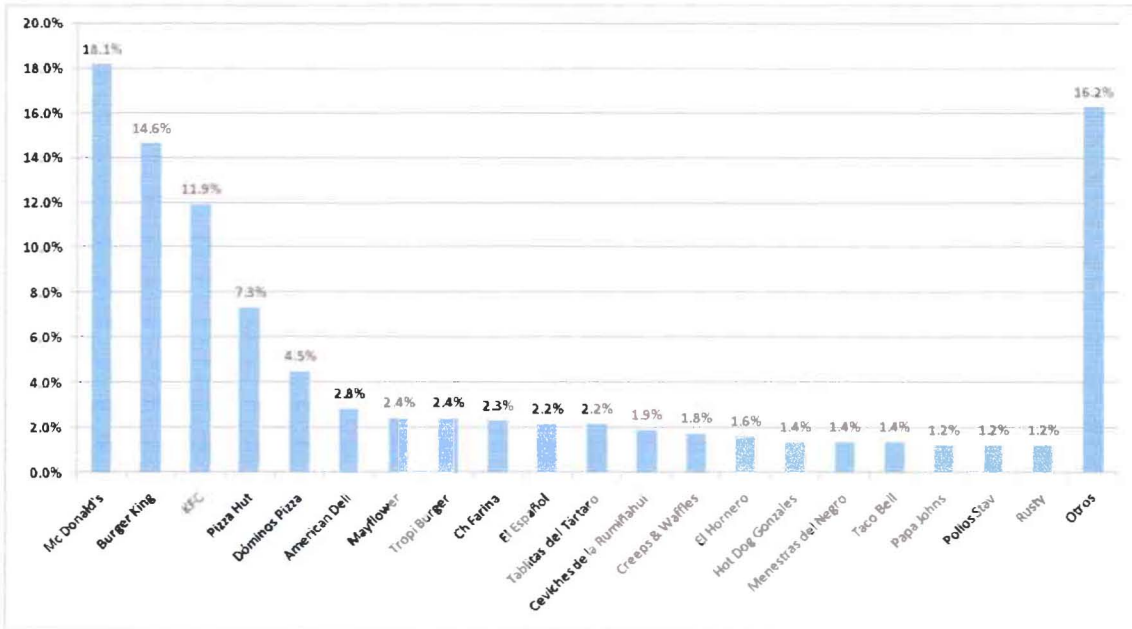
3.9.2.1.7 Nivel de recordación de los distintos locales de comida rápida

Esta pregunta fue formulada para determinar el nivel conocimiento que tenían los encuestados acerca de la competencia.

En total fueron nombrados 89 nombres de locales, entre los más famosos y conocidos hasta aquellos negocios informales o de barrio, sin embargo para el análisis de esta pregunta se tomarán en cuenta solo los locales que hayan tenido al menos 9 menciones.

Los tres primeros lugares fueron ocupados por Mc Donald´s con 18.1%, Burger King con 14.6% y KFC con 11.9%; y el 16.2% adjudicado a "Otros" comprende como se mencionó locales informales y/o poco conocidos que individualmente tenían menos del 1% de menciones.

Gráfico 3.14



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.8 Percepción de los consumidores hacia las características generales de los locales de comida rápida

Para esta pregunta se pedía a los encuestados que califiquen los atributos de los locales mencionados en la pregunta anterior en función de una lista de características y una escala semántica; a continuación se adjunta el formato de la pregunta elaborada para determinar dichas características:

Cuadro 3.31

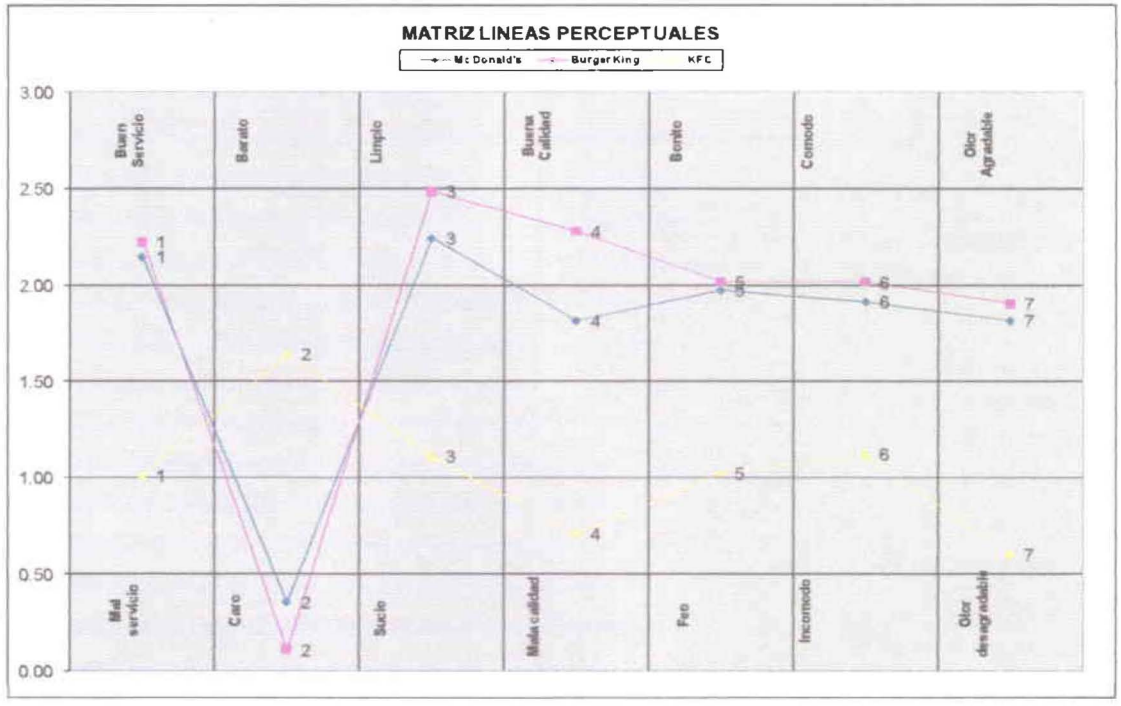
Nombre del restaurante _____

	3	2	1	1	2	3	
Buen servicio							Mal servicio
Barato							Caro
Limpio							Sucio
Buena calidad de comida							Mala calidad de comida
Bonito							Feo
Cómodo							Incómodo
Olor agradable							Olor desagradable

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Para calcular los resultados de esta pregunta se sumo la cantidad de "X" en cada casillero, este valor se multiplicó por +3, +2, +1 para los atributos positivos y por -1, -2, -3 para los negativos. Finalmente se procedió a realizar el análisis del perfil de cada establecimiento y elaborar las líneas y mapas perceptuales que se presenta a continuación para los tres primeros locales en la escala de recordación[35].

Gráfico 3.15



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En el gráfico se puede observar las distintas calificaciones para cada atributo de cada local; así tenemos que en lo que se refiere a la calidad del servicio tanto Mc Donald´s como Burger King tienen calificaciones altas siendo ligeramente mayor la de Burger King; KFC tiene una calificación deficiente en dicho atributo.

En cuanto al atributo precio observamos que Burger King es el más caro y le sigue Mc Donald´s también como caro, mientras que KFC esta en un precio medio pero tiende a barato.

[35] Metodología para investigación de mercados de Jean Paul Pinto

Para el atributo limpieza Burger King es el más limpio, seguido por Mc Donald´s y KFC con una calificación de sucio.

En el caso del atributo calidad de la comida, Burger King también ocupa el primer lugar con muy buena calidad de la comida, Mc Donald´s esta en segundo con buena calidad y KFC esta de último con mala calidad de comida.

Con respecto a la imagen del local, Burger King está catalogado como el más bonito, seguido de cerca por Mc Donald´s como bonito y KFC de nuevo en último como algo feo.

En cuanto al atributo comodidad Burger King está catalogado como muy cómodo, Mc Donald´s como cómodo y KFC como algo incomodo.

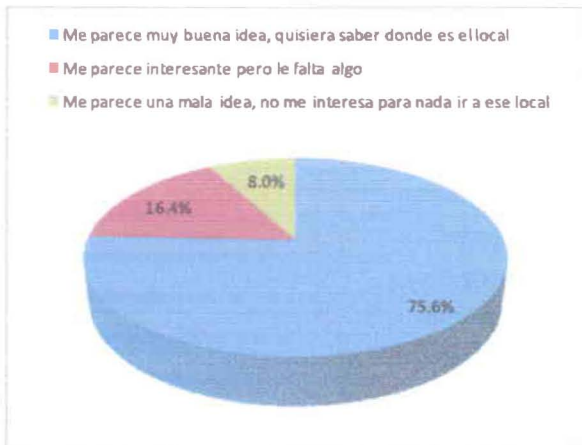
Tanto Burger King como Mc Donald´s tienen olor agradable, siendo mejor el Burger King y a KFC se lo cataloga con olor muy desagradable.

3.9.2.1.9 Nivel de aceptación sobre el concepto del negocio propuesto

En esta pregunta se les explicó a los encuestados la propuesta del negocio.

En esta pregunta los encuestados opinaron sobre el concepto que acabaron de leer, y se obtuvo como resultados que al 75.6% les parecía una muy buena idea, al 16.4% les perecía interesante pero le faltaba algo y solo al 8% les parecía una mala idea.

Gráfico 3.16



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

De las personas que respondieron que le faltaba algo o que no les interesa el concepto, la mayoría de las personas no dieron una razón, otros dijeron que no les gustaba la idea.

Cuadro 3.32

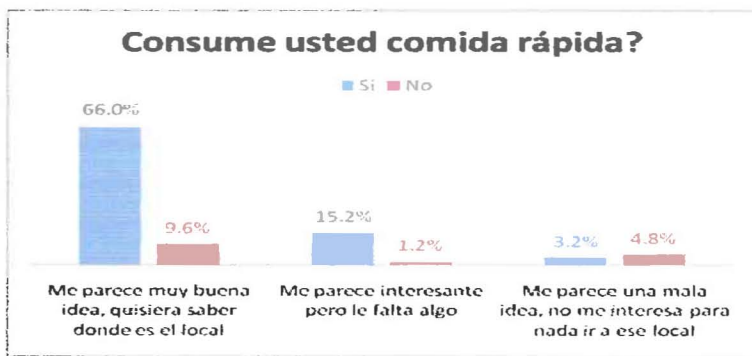
Lo primero que le vino a la mente al leer el concepto Porque? (para resp 2 o 3)	%
No Informa	18.03%
No tiene un buena acogida por los consumidores	13.11%
Falta de acompañamiento diferente en la comida como ensaladas, etc.	11.48%
Comida rápida no es saludable	11.48%
Según el Sabor que tenga la hamburguesa	8.20%
Como seria la preparación de las hamburguesas, el ambiente y el lugar de preparación	8.20%
Basarse siempre en el precio	4.92%
Faltan mas variedades de carnes o cocinar nuevos platos para probar	4.92%
No se han probado las carnes para el consumidor	3.28%
Tienen que ofrecer mas que solo hamburguesas	3.28%
Cuales serian los métodos sanos que se estarían utilizando	1.64%
Lo rico es la grasa saturada	1.64%
Se puede dañar el marisco	1.64%
Tendría que convencer al consumidor del porque consumiría el producto	1.64%
La idea es de que sea diferente pero la hamburguesa es igual que la carne de res	1.64%
Este sería el comienzo de la desorganización alimenticia	1.64%
Acepta con agrado la opción propuesta	1.64%
Fuera de lo común	1.64%
Total general	**100.00%**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

De igual manera tenemos que el 9.6% de personas que inicialmente dijeron que no consumen comida rápida después de escuchar el concepto del negocio

propuesto les pareció una buena idea y solo a un 4.8% les siguió pareciendo una mala idea, lo cual podría ser una señal de que la idea del negocio si podría hacer cambiar la percepción de los consumidores sobre la comida rápida.

Gráfico 3.17



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.10Preferencia de los consumidores con respecto a la frecuencia y momentos de visita al local propuesto

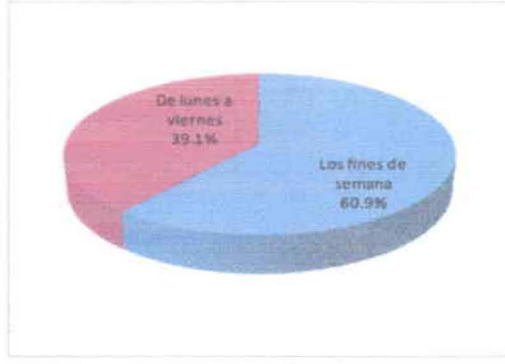
Las personas encuestadas manifestaron un comportamiento similar en cuanto a frecuencia de visita con relación al negocio propuesto, el 24.78% de las personas irían más de una vez a la semana, 36.52% irían una vez a la semana y 20.87% irían cada dos semanas.

Gráfico 3.18

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En cuanto a los días de la semana que las personas preferirían ir, existe una clara preferencia hacia los fines de semana con un 60.9%.

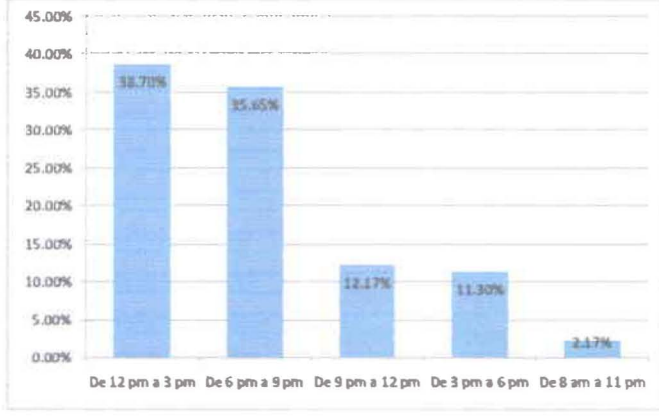
Gráfico 3.19



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Con respecto a las horas del día en que visitarían estos locales tenemos que el horario de 12 pm a 3 pm tendría una mayor aceptación con 38.7% y el horario de 6 pm a 9 pm también con un 35.65%.

Gráfico 3.20



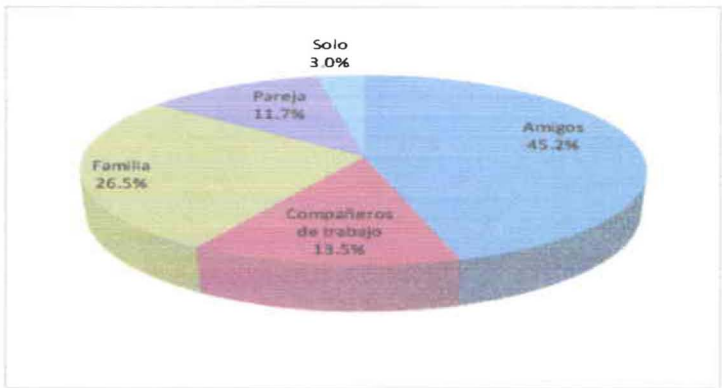
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.11 Grupos de personas con los que acudirían al local propuesto

En general mencionaron a los amigos 45.2%, familia 26.5%, compañeros de trabajo 13.4% y pareja 11.7%.

Este resultado debe ser tomado en cuenta para que la decoración del local sea acogedora tanto para grupos de amigos como para familias.

Gráfico 3.21

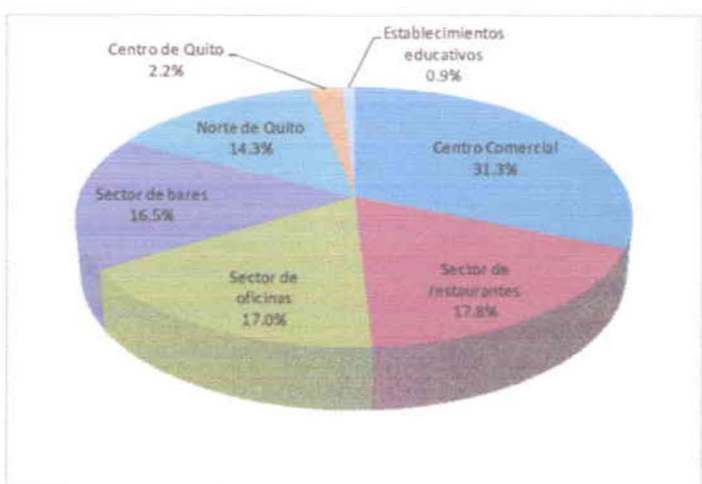


ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.12Ubicación de preferencia para el negocio propuesto

Para esta pregunta hay una fuerte inclinación para que el negocio esté ubicado en un centro comercial en una proporción del 31.3%, seguido de sectores de restaurantes, bares y oficinas con un promedio de 17%.

Gráfico 3.22



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.13Preferencia en el menú

Para determinar cuales serían los productos que gozarían de una mayor aceptación o mayor rechazo se pidió a los encuestados que calificarán tres de los productos de la tabla en función de la siguiente escala:

1 – Jamás consumiría este producto
2 – Quizás consumiría este producto
3 – Definitivamente consumiría este producto

Cuadro 3.33

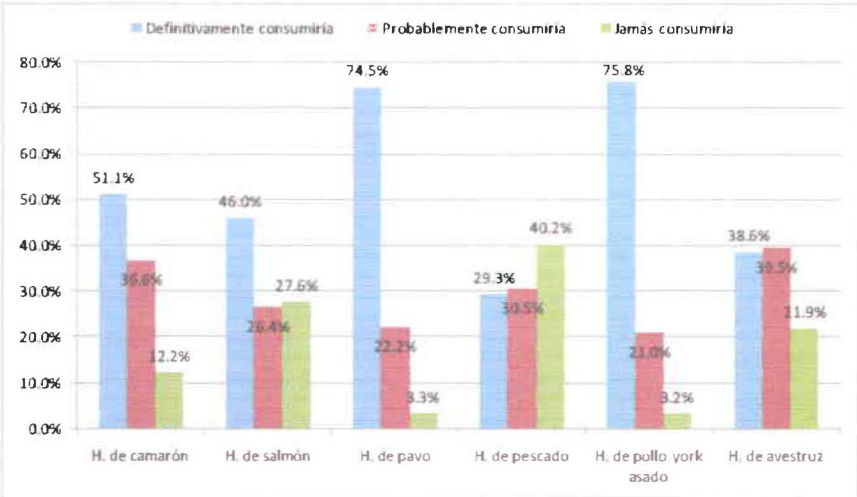
Producto	1	2	3
Hamburguesa de camarón			
Hamburguesa de salmón			
Hamburguesa de pavo			
Hamburguesa de pescado			
Hamburguesa de pollo york asado			
Hamburguesa de avestruz			

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Se pidió que se escogieran solo 3 productos porque así el encuestado se vería forzado a opinar sobre los que más le llamasen la atención.

Los productos con mayor aceptación son los siguientes: hamburguesa de pollo york con 75.8%, hamburguesa de pavo con 74.5%, hamburguesa de camarón con 51.1%, hamburguesa de salmón con 46%, hamburguesa de avestruz con 38.6% y hamburguesa de pescado con 29.3%; por el contrario el de mayor rechazo fue la hamburguesa de pescado con 40.2%.

Gráfico 3.23



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.14Disponibilidad de precio a pagar por los productos

Por el hecho de tener más de un producto el análisis de precios se efectuará por separado para cada producto.

La metodología utilizada para definir los precios se basó en la utilización de la siguiente tabla:

Gráfico 3.34

Nombre del producto: _____

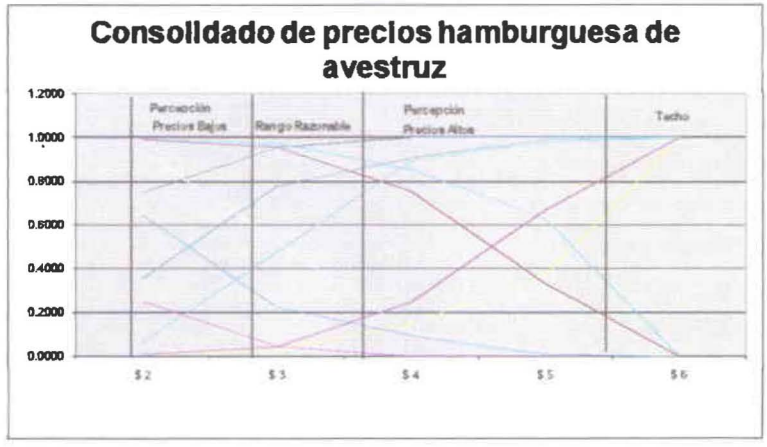
	$2	$3	$4	$5	$6
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad de esta hamburguesa					
El precio es tan caro que no lo pagaría aunque sea una hamburguesa de buena calidad					
El precio es caro aunque la hamburguesa sea de buena calidad					
El precio es barato para una hamburguesa de buena calidad					
El precio suena razonable para una hamburguesa de buena calidad					

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Donde cada encuestado debía colocar una "X" por afirmación en el precio que cumpliera dicha afirmación según su percepción para el producto elegido.

El precio de la hamburguesa de avestruz debería estar entre $3.10 y un máximo de $4.50.

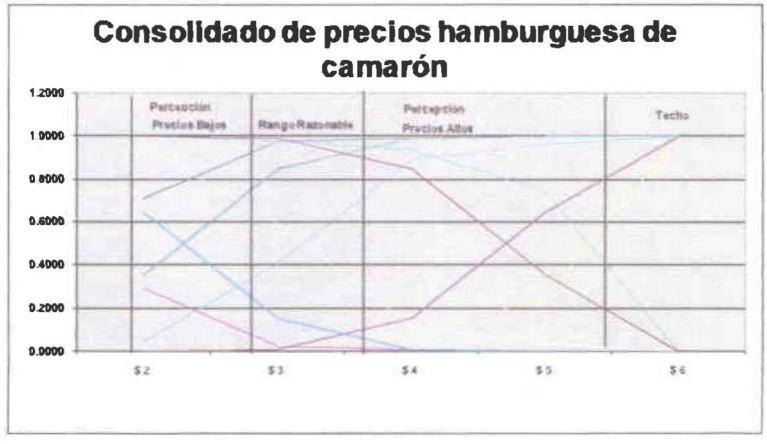
Gráfico 3.24



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Para la hamburguesa de camarón el precio debería estar entre $3.25 y un máximo de $4.80

Gráfico 3.25



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

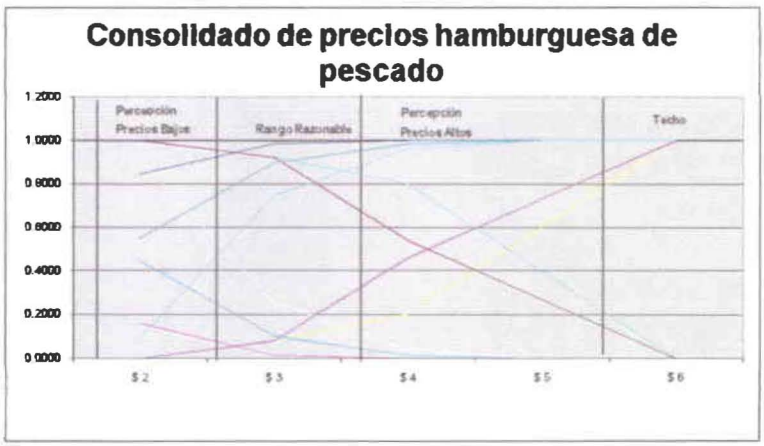
El precio de la hamburguesa de pavo debe estar entre los $3 y un máximo de $4.60.

Gráfico 3.26

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

La hamburguesa de pescado debería estar entre los $2.50 y los $4.10 máximo.

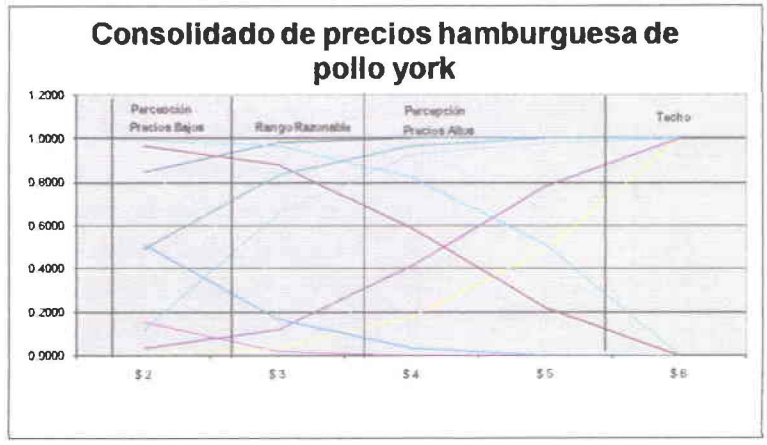
Gráfico 3.27



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

La hamburguesa de pollo york debería estar entre los $2.80 y los $4.30.

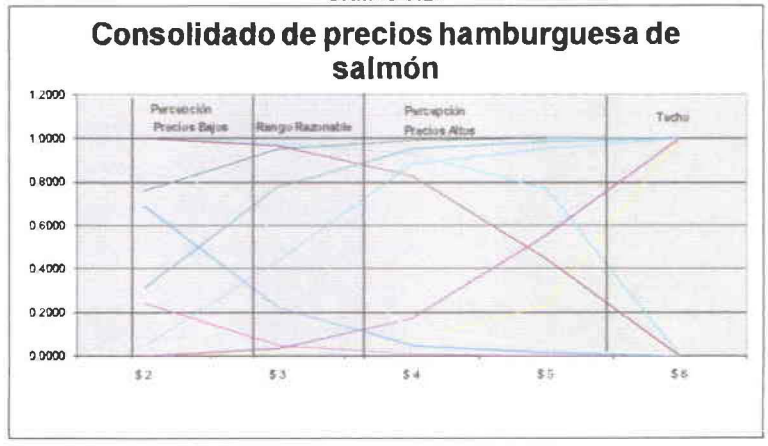
Gráfico 3.28



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El precio de la hamburguesa de salmón debería estar entre los $3.20 y $4.80 máximo.

Gráfico 3.29



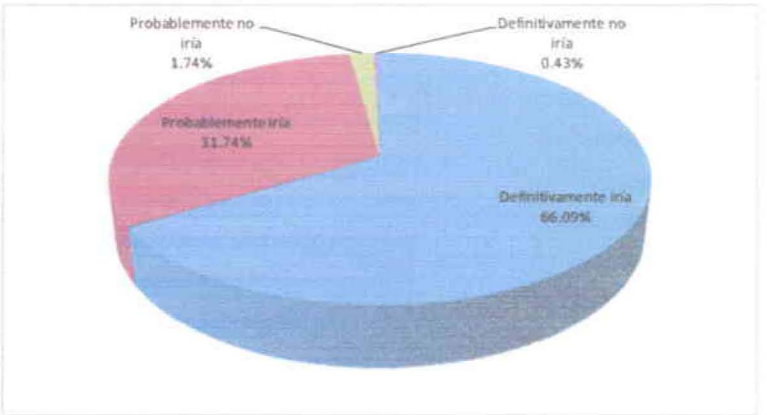
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.15Intención de visita al local

Finalmente, se le preguntó al encuestado la intención que tendría de ir al nuevo local y los resultados fueron los siguientes:

Definitivamente irían en un 66.09%, probablemente irían en un 31.74%, siendo esta cifras muy alentadoras para el negocio.

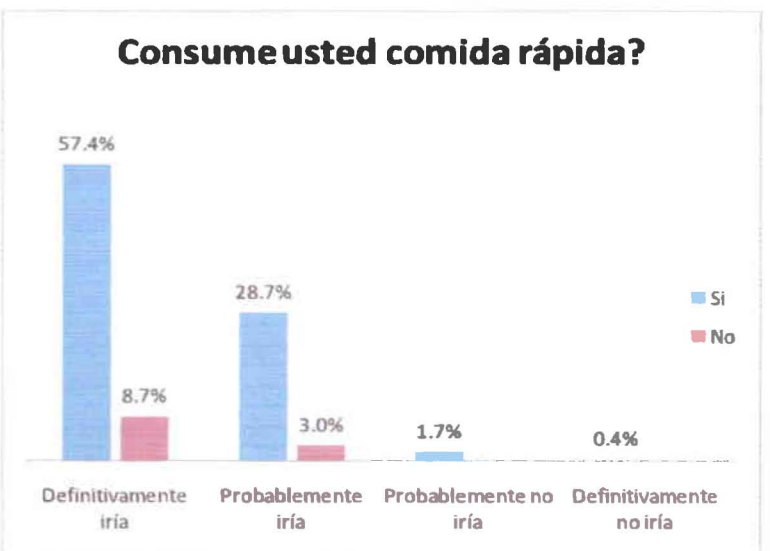
Gráfico 3.30



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Por otro lado tenemos que un 8.7% de personas que dijeron que no consumen comida rápida dijeron que definitivamente sí irían al local propuesto, y un 3% probablemente irían al local.

Gráfico 3.31



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

3.9.2.1.16 Conclusiones de las encuestas personales

Gracias a la investigación cuantitativa realizada a través de las encuestas personales se llegó a las siguientes conclusiones:

Hay una tendencia positiva hacia la aceptación de local propuesto ya que un 84% de las personas admiten consumir comida rápida; el producto que más consumen es la hamburguesa (51%); y es importante recalcar que muchos de los locales mencionados por los consumidores son locales pequeños o poco conocidos (16% del total de menciones); además es notable el hecho de que algunas personas que dicen no consumir comida rápida les interesó la idea del negocio (9.6%) y otras dicen que definitivamente irían (8.7%); y por ultimo los encuestados que si consumen comida rápida dicen que definitivamente si irían al local si estuviera abierto (66%).

Dentro del menú se deberían ofrecer acompañantes variados como ensaladas, comida típica, mariscos, comida light y postres.

Se debe tener mucho cuidado y poner mucha atención a los factores a los que los consumidores dan mayor importancia como son: sabor (29%), limpieza (24%), ubicación (15%), precio (12%) y rapidez del servicio (10%).

Las personas con mayor tendencia hacia el consumo de comida rápida se encuentran comprendidas principalmente entre los 15 a 39 años (74%), los mismos que tienden a visitar estos locales más de una vez a la semana y/o una vez a la semana (65%), en los horarios de 6pm a 9pm (35%) y de 12pm a 3pm (33%), y en los días viernes (48%) y sábados (25%). De manera preferencial estos locales se encuentran en centros comerciales (41%), pero también hay cierta tendencia para que se encuentren en zonas de restaurantes (24%), bares (17%) u oficinas (13%).

En cuanto a la competencia es necesario mencionar a Mc Donald´s, Burger King y KFC, que son los que poseen mayor recordación por los consumidores;

Mc Donald´s y Burger King son considerados como: caros, con buen servicio, limpios, con comida de buena calidad, bonitos, cómodos y con olor agradable.

Con respecto al local es importante tener en cuenta que debe tener un ambiente que agrade tanto a personas que vayan con grupos de amigos como con la familia, y debería estar ubicado de preferencia en un centro comercial (31%), o en sectores de restaurantes, bares u oficinas (17% en promedio).

En cuanto a los productos ofrecidos hay aceptación para todos, especialmente para la hamburguesa de pollo york (75%). Además por consejo profesional se excluirá la hamburguesa de salmón con la justificación de que puede ser un producto demasiado exótico para el mercado ecuatoriano.

3.10 Oportunidad de negocio

El sector de servicios, hoteles y restaurantes en el año 2005 experimentó un incremento en la producción de 15%, fenómeno que responde a la creciente demanda y al aumento en el flujo turístico.

El actual estilo de vida de los quiteños es también un factor importante, porque dedican cada vez menos tiempo para alimentarse lo cual en la mayoría de los casos significa no alimentarse bien, y en la actualidad como respuesta a esto se esta presenciando una tendencia de las personas a cuidarse, verse en forma y procurar consumir mas alimentos "light"; por lo que sería una buena idea lanzar al mercado un local de comida rápida que comercialice comida más sana, y así cumplir con las necesidades de los consumidores de comer rápido y alimentarse mejor. Cabe recalcar que los consumidores en la investigación realizada se inclinan más hacia el consumo de alimentos menos dañinos para su salud como pollo york y avestruz que son productos con menos participación

de grasas y calorías que la habitual hamburguesa de res; asimismo los encuestados también se manifestaron en favor de la ensalada como acompañante (25%), lo que se alinea con la oferta del negocio.

Es importante mencionar que para la elaboración de los productos ofertados en el negocio la materia prima es fácil de conseguir en el país.

Adicionalmente la investigación realizada revela que el consumo de comida rápida en particular tiene una alta aceptación, 84% de las personas consumen este tipo de alimentos.

La investigación sugiere que el local debe estar ubicado en un centro comercial de preferencia, y como segunda opción en un sector de oficinas o restaurantes.

Un punto también importante es el hecho de que el segmento al cual estará dirigido el negocio es amplio, ya que se va a tener como clientes a personas de entre 14 a 39 años de los niveles medio y alto en su mayoría, con lo que se garantiza una diversidad de clientes.

Debido a los puntos mencionados anteriormente la implementación de un local de comida rápida con concepto de comida más sana podría representar una buena oportunidad de negocio.

Capítulo 4

Empresa

CAPITULO IV

LA EMPRESA

4.1 Plan estratégico

4.1.1 Misión

Nuestra pasión es poner a disposición de nuestros clientes alimentos sanos, a un precio justo, servidos con rapidez en un ambiente limpio y agradable, aportando siempre al mejoramiento de la salud de nuestros clientes. Buscamos incesantemente altos rendimientos para nuestros accionistas, una constante capacitación, y un ambiente agradable y bien remunerado para nuestros clientes internos.

4.1.2 Visión

Convertirnos para el 2.012 en sinónimo de comida rápida sana, con mínimo tres locales en Quito y dos en Guayaquil.

4.1.3 Valores

Los valores se describen como nuestros referentes para crear una cultura organizacional, serán las abstracciones que orientarán el comportamiento de nuestros empleados y de la organización como tal.

- **Responsabilidad,** en cada una de las acciones que se irán edificando y precisando en la organización.
- **Trabajo y rendimiento en equipo**, esforzarse en conjunto va a generar un rendimiento mayor para todos, asentado el trabajo en la interdependencia e interacción de todos los miembros de la empresa y en la eficacia, profesionalismo y pro actividad de cada uno de ellos.

- **El respeto,** por todo el equipo, por los clientes, sin importar la raza, religión o tendencias y también un profundo respeto por el medio ambiente.
- **La ética y transparencia**, se promoverá la honestidad en nuestros actos y la intolerancia a la corrupción; siempre actuar correctamente para mantener relaciones comerciales duraderas en el tiempo.
- **Competitividad e Innovación**, la innovación siempre es bienvenida y retribuida, se alcanzarán los objetivos mediante la invención permanente y la adaptabilidad a los cambios del entorno.
- **Honestidad**, para guiar las acciones basándose en la confianza entre empleados, empresas y clientes.
- **Primero el cliente,** con este valor se busca la satisfacción del consumidor y de sus necesidades, manteniendo un compromiso de servicio de calidad; el cliente es quien precisa y define la permanencia del negocio en el mercado.

4.1.4 Filosofía

La filosofía de la empresa estará basada en el respeto y cumplimiento de los valores, enfocados principalmente en el ser humano como eje del negocio, porque el beneficio será tanto para empleados, empresa y comunidad en general. La razón de ser del negocio no es solo hacer dinero sino dar lo mejor en bien de la sociedad y del medio ambiente que generosamente entrega lo necesario para poder vivir.

4.1.5 Cultura organizacional

Entendiendo por cultura organizacional al conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común[36]. El generar una fuerte cultura organizacional, es una ventaja, ya que todas las personas del equipo tendrán creencias compartidas, facilitando la toma de decisiones y a su vez a la eficiencia de la organización.

La cultura organizacional que se buscará tendrá que apoyar a la estrategia de la empresa, transmitiendo un sentimiento de identidad, flexibilidad, orientación hacia el cliente, orientación hacia la acción y un fuerte compromiso con los valores organizacionales.

4.1.6 Políticas por departamentos

- **Administración**
  - El encargado de la gerencia administrativa, deberá programar las tareas, a diario, entregando a los empleados las respectivas comunicaciones impresas con sus tareas; al final de cada semana se controlará el cumplimiento de estas tareas en reuniones con los mismos empleados.
  - Todos los procesos deberán ser estandarizados e informados a todo el personal.
  - Cada seis meses realizará una reunión fuera de la oficina con el personal, donde éstos serán evaluados y premiados de ser el caso.

[36] www.google.com

- Para compras o contrataciones con proveedores nuevos, se deberá comparar mínimo tres propuestas diferentes del mismo producto.
    - Para adquisiciones (sin caja chica), se deberá solicitar por medio de una orden de compra interna con 48 horas de anticipación.
    - Siempre negociar tiempos de 30 días para pagos a proveedores.
    - Las compras con dinero de caja chica, deberán tener la autorización del administrador del local y se deberán solicitar con vales de caja chica, debidamente firmados.
- Para contratación de personal:
    - Ser mayor de 18 años y hallarse en los derechos de ciudadanía.
    - Tener cédula de ciudadanía, libreta militar, record policial y papeleta de votación.
    - Acreditar aptitudes técnicas, físicas y psicológicas, según el cargo.
    - Acreditar certificados de honorabilidad.
    - Suscribir el contrato de trabajo por escrito con las respectivas firmas.

- **Finanzas**
    - Los pagos para proveedores se realizarán únicamente los días viernes.
    - Los estados financieros se los realizará mensualmente.

- Las declaraciones para el SRI se cumplirán mensualmente y anualmente, según el rubro a declarar.
- Los anticipos o préstamos para los empleados no podrá superar el 100% de su respectiva remuneración mensual.
- El porcentaje anual que se debe reinvertir en la empresa en el cuarto y quinto año es mínimo del 40% sobre la utilidad obtenida, los tres primeros años no se repartirán dividendos, ya que se reinvertirán en la empresa; a partir del sexto año se procederá a repartir los respectivos dividendos a los accionistas.

- **Marketing y Ventas (Comercialización).**
  - La publicidad que se realice, deberá siempre tener la aprobación del Gerente General y no podrá salir al mercado sin antes haber informado a todo el personal.
  - Las promociones que se generen deberán tener pruebas previas con el personal y el concepto del cliente fantasma.
  - Cuando se abra un nuevo local a los empleados les corresponderá ser los primeros portavoces de la información a los consumidores del resto de locales.
  - Cada vez que se abra un local se destinará el 5% de los ingresos por ventas que genere el respectivo local para publicidad durante el primer año.

- **Producción**
    - Cumplir adecuadamente con las órdenes impartidas por sus superiores.
    - Utilizar siempre los uniformes y la ropa de trabajo adecuada para cada tarea.
    - Todos los insumos deberán ser previamente pesados, para garantizar la calidad y cantidad del producto final.
    - Los procesos definidos para la elaboración de productos deberán ser seguidos a cabalidad.
    - Cumplir con las normas de aseo, seguridad y reciclaje.
    - La entrega de los productos será impecable y siempre acompañada de los implementos necesarios para el consumo (servilletas, sorbetes, etc.)

4.2 Árbol de competencias

A continuación se analizarán las tres partes esenciales del árbol de competencias:

4.2.1 Metodología [37]

El Árbol de Competencias permite analizar la generación de valor dentro de la empresa dando como resultado una visión integral de esta. Esta herramienta de diagnostico ayuda a que las personas conozcan de qué manera contribuyen en el proceso de creación de valor dentro de sus organizaciones.

---

[37] Apuntes de estrategia empresarial, Jean Paul Pinto, basado en el libro de MARC GIGET

El Árbol de Competencias consta de tres partes: raíces, tronco y ramas, las mismas que se analizan a continuación.

4.2.1.1 Raíces

Describiendo las competencias y conocimiento sobre los que se apoyarán las actividades de la empresa se pueden encontrar: los conocimientos del mercado, conocimientos de destrezas humanas, conocimientos comerciales, conocimientos de producción y conocimientos financieros.

4.2.1.2 Tronco

Dentro de los procesos con los que se transformarán los conocimientos en bienes y servicios, se denotan los siguientes:

4.2.1.2.2 Infraestructura

Cuadro 4.2

DETALLE	DESCRIPCIÓN
Vitrina vertical mixta, congeladora refrigeradora	200*170*90
Cocina: 2 quemadores y plancha parrilla	
Molino de carne No 12	300 lb/h
Campana extractora de humos y olores	1.8*1.0*0.5
Licuadora industrial	6 lt
Mesa de trabajo mate	1.8*0.7*0.85
Horno	6 niveles
Balanza	25 lb
Tablas para picar de polietileno marca Montero	41*30.5*1.5
Cuchillos de cocina	Juego de 6
Espátulas	Juego de 3
Cucharas grandes para uso de cocina	Juego de 3
Rallador acero inoxidable	UNIDAD
Jarras de acero inoxidable	Capacidad 2 lt
Olla grande con tapa	20 lt
Bowls de acero inoxidable	5 lt
Tanque de gas comercial	

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.1.2.3 Proceso productivo

Es el proceso en el que se conjugan elementos, personas y acciones para agregar algún tipo de valor a los productos y/o servicios, buscando un resultado final deseado. Para evitar derroche de materiales, energía, tiempo y por sobre todo la insatisfacción del cliente se debe definir el proceso productivo, para lo cual se han definido tres actividades principales:

4.2.1.2.3.1 Logística de entrada

En este primer paso se receptarán las compras de la materia prima y se procederá a la verificación, lavado, clasificación y almacenamiento.

Es importante que la persona encargada de este proceso realice una inspección minuciosa del material que recibe, porque de esto dependerá la

calidad de producto final; la persona deberá llenar en un listado lo que está recibiendo, para luego proceder a ingresar dicha mercadería en el sistema.

Quien controle la recepción de la materia prima es el administrador del local acompañado de la persona que se encargue del lavado, peso y almacenamiento de la materia prima (un empleado y el administrador).

4.2.1.2.3.2 Operaciones

El proceso principal será el de controlar el racionamiento y el uso de las materias primas, además de retroalimentar al área de compras acerca del stock diario.

Aquí se procederá a la preparación de cada producto, existirá un manual de preparación por productos, donde se indique el peso, ingredientes y tipo de empaquetamiento, todos los productos se los realizará bajo pedido por medio de la copia de la factura del cliente.

Se necesitará una persona que se encargue de la cocción y preparación del producto y un ayudante. (2 empleados).

4.2.1.2.3.3 Servicio

En esta etapa se localiza la limpieza y el mantenimiento del local que se realizará cada vez que se necesite, para poder presentar adecuadamente el local y mantener la limpieza (imagen). El proceso se cerrará con una esmerada atención al cliente.

Esta etapa requerirá de una persona encargada de la limpieza y para la entrega y servicio al cliente estará el administrador del local (un empleado y el administrador).

4.2.1.3 Ramas y hojas

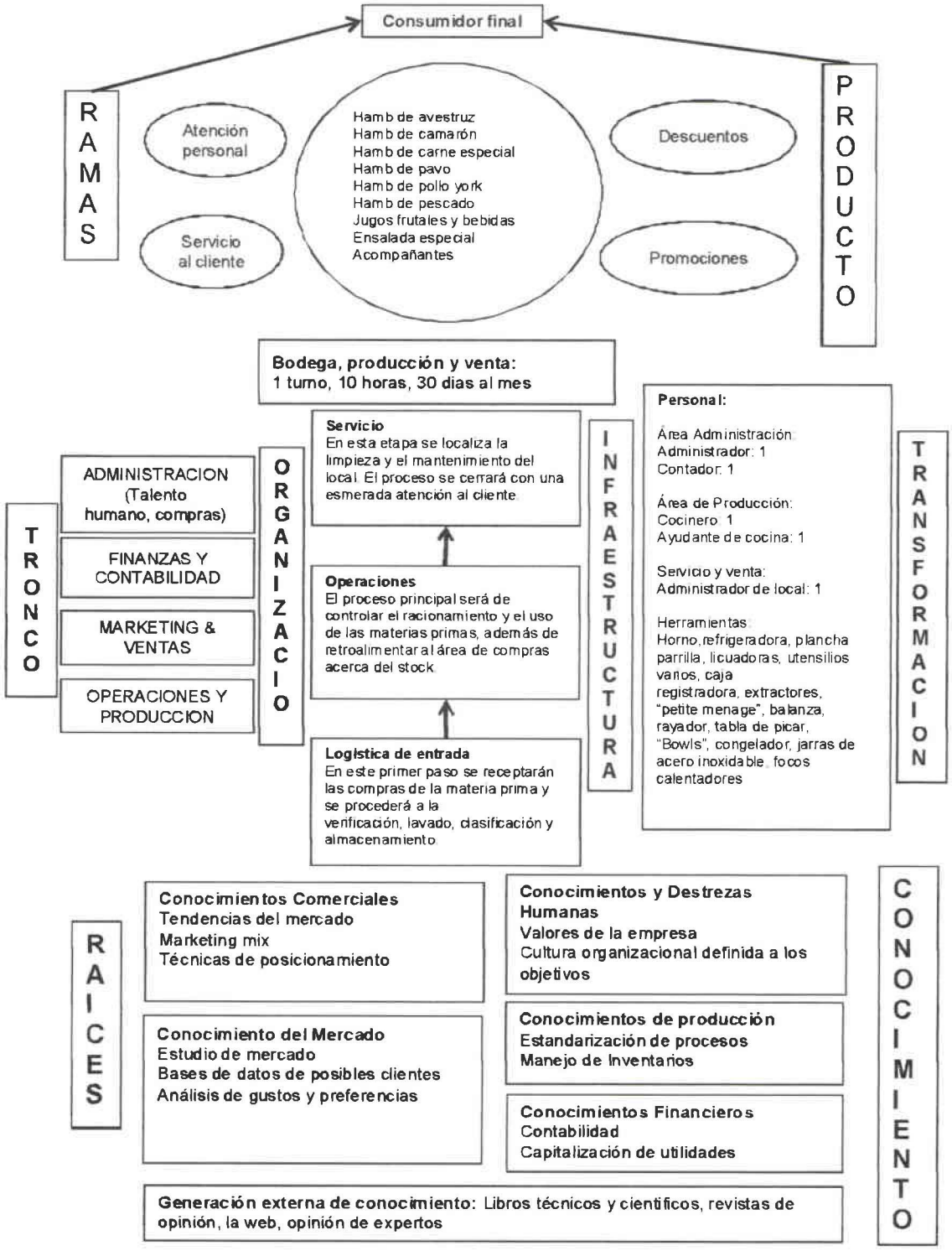
Los productos que se comercializarán son aquellos que se detallan como menú y a éstos se denominan como las ramas del árbol y las hojas se representan como el mercado; la conexión de los productos (ramas) y del o los mercados (hojas) se dará por medio del marketing.

Los productos principales son:

- Hamburguesa de avestruz
- Hamburguesa de camarón
- Hamburguesa de carne especial
- Hamburguesa de pavo
- Hamburguesa de pollo york
- Jugos frutales
- Ensalada especial
- Acompañante blanco (papas cocinadas)
- Acompañante verde (ensalada del día)
- Acompañante amarillo (plátano asado en forma de papas fritas)

Esquema 4.1

GRÁFICO DEL ESQUEMA DEL ÁRBOL DE COMPETENCIAS



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.2 Organigrama

Por ser una empresa nueva y pequeña el esquema es simple, contando con los accionistas como cabeza y con dos gerentes que se encargarán del desenvolvimiento de la organización:

Esquema 4.2

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.2.1 Descripción de puestos

- **Gerente General**
    - Las funciones del gerente en este cargo son las de: planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar el movimiento sincronizado de los procesos.
    - Hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias y definir metas.
    - La planificación será diaria, semanal, mensual y anual, para poder medir los resultados a corto, mediano y largo plazo.
    - Aplicar y ejecutar las estrategias previamente definidas.

- Asignar los recursos suficientes para el cumplimiento de las metas.
- También estará a cargo de la selección del personal, capacitaciones y definición de número de personas para cada área, así como de las capacitaciones para éstos y la tarea de motivar al equipo.
- Manejar un buen liderazgo, comunicación, satisfacción con el trabajo y satisfacción de las necesidades de los empleados.
- Estas funciones las realizará una sola persona debido al tamaño de empresa y será quien legalmente la represente.

- **Gerente de Marketing y Ventas**
  - En este cargo se manejarán todos los estudios del mercado y la elaboración de estrategias para promoción de ventas y publicidad.
  - Se encargará integralmente de las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación.
  - En conjunto con el Gerente General planteará las metas de ventas y las estrategias comerciales para la captación y fidelización de clientes.
  - Medición de las ventas y elaboración e implementación de un proceso de retroalimentación para mediciones de servicio.

- Contratará en concepto de honorarios ocasionalmente a un ingeniero en alimentos para en conjunto generar nuevas opciones de productos.

- **Asesor financiero y contable (medio tiempo)**
  - La persona bajo este puesto se encargará principalmente de llevar el control contable de la empresa.
  - Realizar un flujo de caja semanal.
  - Elaboración de roles de pagos (quincenales y mensuales)
  - Reporta directamente al Gerente Administrativo.
  - Elaborar estados financieros y declaraciones de impuestos (mensuales y anuales según el caso).
  - Realizar las retenciones y notas de egreso semanales que deban pagarse a proveedores.
  - Trabajar en conjunto con el Gerente General y de Marketing para la elaboración de presupuestos.

- **Asesor Jurídico (Externo)**
  - Se contratará una persona externa que asesorará a la empresa en el tema laboral, fiscal y demás normativas legales; reportará directamente al Gerente General.

- **Administrador del local**

  - Deberá controlar la ejecución correcta de todo el proceso de producción y de servicio al cliente; tendrá que estar presente en todas las etapas del proceso productivo e incluso en las reuniones administrativas.

  - Hacer los respectivos ingresos al sistema de recepción de materias, ventas y cuadres diarios de caja.

  - Solicitará las compras respectivas y controlará el flujo de materias primas en el local.

  - Será el encargado de dar al cliente una atención que satisfaga sus expectativas.

  - Delegado para el cobro de facturas y control de la caja del local.

- **Cocinero**

  - Es quien debe armar el producto y asegurarse de que las cantidades y recetas estén completas.

  - Debe llevar un control de tiempos de cocción, refrigeración y licuado.

  - Vigilar que los tiempos de cocina y armado estén sincronizados para entregar el producto al cliente en el menor tiempo posible.

  - Junto con el ayudante de cocina y el administrador del local, verificar la recepción de las materias primas.

- **Ayudante de cocina y limpieza**

    - Persona del área operativa que se encargará de auxiliar al cocinero para completar en los tiempos estimados el producto.

    - Colaborar con la limpieza del local cada vez que sea necesario durante los horarios de atención.

    - Una vez cerrado el local junto con el cocinero proceder a hacer la desinfección general del local y de los implementos usados en la cocina.

4.2.3 Diagnostico por departamentos

4.2.3.1 Metodología

El proceso para realizar un estudio interno permite que los colaboradores de cada área entiendan la forma en que su trabajo, departamentos y divisiones encajan y aportan a la organización. Para encontrar las verdaderas fuerzas internas de la empresa, realizaremos un análisis más profundo y comparativo entre los factores positivos y negativos de cada departamento, procediendo a calificarlos y así identificar las fortalezas y debilidades.

La escala que usaremos para calificar a cada factor es la siguiente:

1: Nada importante

2: Poco importante

3: Medianamente importante

4: Importante

5: Muy importante

Posterior a este análisis se procederá a realizar el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

4.2.3.2 Análisis

4.2.3.2.1 Administración

Cuadro 4.3

ADMINISTRACIÓN	FUERZA	DEBILIDAD
Existe planificación organizacional	5	
Comunicación interna eficaz y eficiente	5	
Estimulación correcta del trabajo en equipo para los responsables de cada área	4	
Selección del talento humano	5	
Motivación constante al grupo de trabajo	5	
Construcción de una cultura organizacional que apoye el cumplimiento de las metas y objetivos	5	
Experiencia laboral de los empleados y jefes en el negocio de comida rápida		3

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En este departamento se encuentran las funciones administrativas, principalmente las de planificación, organización, control, selección de personal, motivación, entre otras. Tiene a su cargo la responsabilidad de generar estrategias para poder obtener las metas planteadas y de ponerlas en ejecución; al tener en este departamento personas preparadas se nos permite identificar más fuerzas que debilidades, siendo la falta de experiencia la debilidad principal.

4.2.3.2.2 Finanzas

Cuadro 4.4

FINANZAS Y CONTABILIDAD	FUERZA	DEBILIDAD
Apalancamiento	4	
Control de flujos de efectivo y liquidez	4	
Correcta elaboración de estados financieros a tiempo para toma de decisiones	4	
Elaboración de declaraciones de impuestos y retenciones	4	
Rendimientos sobre los activos ROA	4	
Rentabilidad sobre el patrimonio (utilidad neta) ROE	4	

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El departamento financiero, facilitará el control económico del negocio, mediante la elaboración de: estados financieros, índices y demás reportes, que permitan a la Gerencia y a los accionistas llevar un control de su patrimonio y del desarrollo del negocio; este departamento proporcionará los resultados objetivos de la gestión empresarial, que son considerados como una fortaleza ya que la empresa iniciará sus labores con todo el capital necesario.

4.2.3.2.3 Comercial

Cuadro 4.5

COMERCIALIZACIÓN	FUERZA	DEBILIDAD
Calidad del producto (sano y nutritivo)	5	
Estudios y análisis del mercado	5	
Recursos para publicidad y promoción	4	
Fidelidad de los clientes		5
Precio acorde al beneficio percibido por el comprador	4	
Nombre de fácil recordación y no limitante a la comercialización de un solo producto	5	
Numero de locales		4
Posicionamiento		5
Ubicación estratégica del local	4	

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En el área comercial se identifican como fuerzas el tener un producto sano y nutritivo en el mercado; adicionalmente el proyecto cuenta con estudios del mercado y con una inversión inicial para publicidad, lo que también genera fuerzas para **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, asimismo el nombre es simple y de fácil recordación. También se presentan debilidades, principalmente en la fidelidad de los clientes, al ser una empresa nueva en el mercado, además en un corto plazo no se contarán con gran cantidad de locales, lo que nos genera un posicionamiento inicial débil.

4.2.3.2.4 Producción

Cuadro 4.6

PRODUCCIÓN	FUERZA	DEBILIDAD
Gran cantidad de proveedores certificados en el mercado	4	
Ausencia de una integración hacia atrás		4
Contar con la tecnología, infraestructura e implementos de cocina adecuados	4	
Serie de técnicas para la elaboración de los productos (proceso estandarizado)	5	
Políticas para compras y control de materias primas	4	

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Producción, es un departamento clave de la empresa, es aquí donde se definirá si el cliente opta por **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, como la opción de compra de un producto de buena calidad; en el mercado existe una gran cantidad de proveedores certificados, tanto para insumos, materia prima, como para equipos, lo que nos permite tener un buen margen de negociación, las técnicas para elaboración son fácilmente estandarizables, lo que reducirá

tiempos de entrega y generará un bajo nivel de desperdicios; además se contará con políticas de compras y control de materias primas para que el producto final no se encarezca y sea de calidad. El no poder tener a corto o mediano plazo una integración hacia atrás, se identifica como una debilidad importante.

4.2.4 Matrices estratégicas

4.2.4.1 MPC (matriz de perfil competitivo)

4.2.4.1.1 Metodología [38]

Identificar los factores críticos de éxito que todo negocio, dentro de la industria, debería tener y dominar para ser exitoso. Los factores críticos que se mencionan a continuación se obtuvieron en base a las preguntas N° 4, 5, 6 y 8 de la encuesta personal realizada.

- ✓ Sabor
- ✓ Precio
- ✓ Calidad
- ✓ Envase
- ✓ Marca

1. Una vez establecida la lista de 5 factores, se distribuyen 100 puntos entre los mismos. El factor más importante recibe la mayor cantidad de puntos posible. La suma final de todos los pesos asignados no debe exceder los 100 puntos.
2. Calcular el promedio de importancia de los 5 factores.

[38] Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto. en base al libro de FRED DAVID.

3. Dividir el puntaje de cada factor para el promedio de importancia. Este cálculo permite obtener la importancia normada.
4. Obtener información de la competencia que permita calificar a la empresa y a los principales competidores en función de los 5 factores críticos previamente identificados. La calificación tanto de la empresa como de la competencia se realiza simultáneamente en función de la siguiente escala:
   - ✓ 5: La empresa se encuentra muy bien posicionada frente a los factores críticos.
   - ✓ 4: La empresa se encuentra bien posicionada frente a los factores críticos.
   - ✓ 3: La empresa se encuentra medianamente posicionada frente a los factores críticos.
   - ✓ 2: La empresa se encuentra mal posicionada frente a los factores críticos.
   - ✓ 1: La empresa se encuentra muy mal posicionada frente a los factores críticos.
5. El puntaje final de la empresa se obtiene multiplicando la importancia de cada factor por la calificación de la empresa. Para obtener la calificación total de los principales competidores se sigue el mismo procedimiento.
6. Para el gráfico se toma en cuenta la importancia normada y la calificación tanto de la empresa como de sus principales competidores. Por lo tanto, en el gráfico están representados la empresa y sus principales competidores. Para trazar los ejes se toma el punto de coordenadas 1 en el eje de las "X" (promedio de la importancia

normada) y 2,5 en el eje de las "Y" (punto medio de la escala de calificación de la empresa).

4.2.4.1.2 Desarrollo

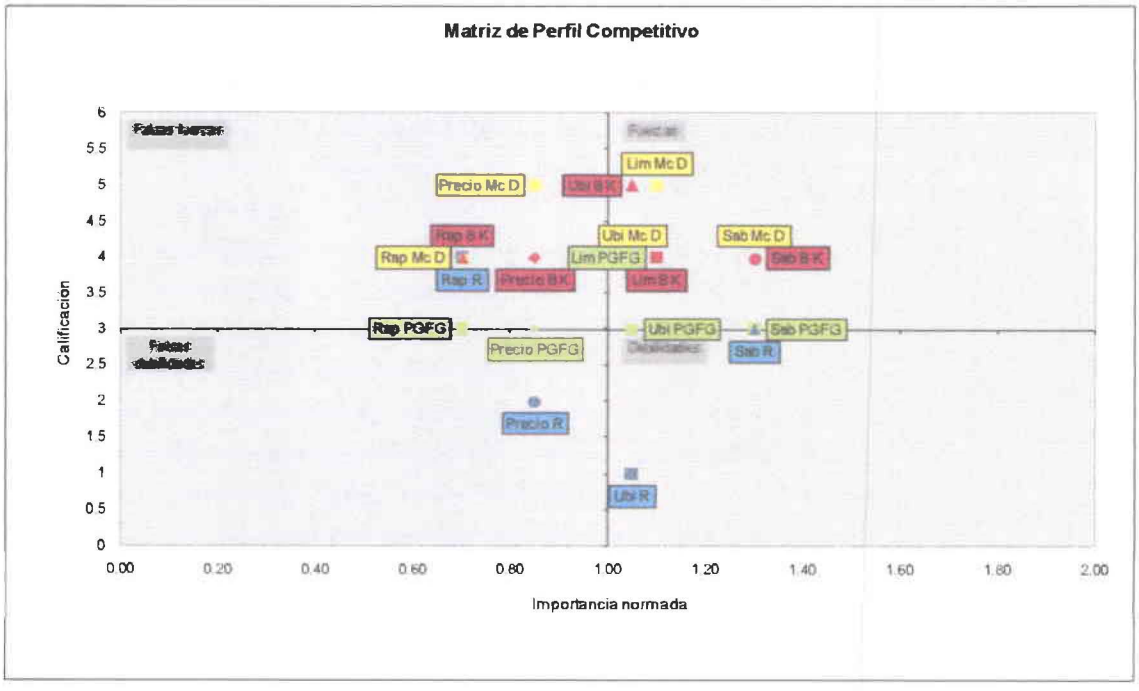
Cuadro 4.7

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

			PGFG		Rustys		Mc Donalds		B K	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	IMPORTANCIA	IMP. NOR.	CALIF.	PUNTAJE FINAL	CALIF.	PUNTAJE FINAL	CALIF.	PUNTAJE FINAL	CALIF.	PUNTAJE FINAL
Precio	17	0.85	3	51	2	34	5	85	4	68
Ubicación	21	1.05	3	63	1	21	4	84	5	105
Limpieza	22	1.10	4	88	4	88	5	110	4	88
Rapidez de servicio	14	0.70	3	42	4	56	4	56	4	56
Sabor	26	1.30	3	78	3	78	4	104	4	104
TOTAL	100	1.00		3.20		2.80		4.40		4.20
Promedio	20.00									

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Gráfico 4.1



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.4.1.3 Análisis

Para **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, tanto la limpieza, el sabor y la ubicación, son fuerzas identificadas para el negocio. El precio y la rapidez se consideran falsas fuerzas, lo que significa que para el cliente estos dos factores no son relevantes, por lo que se deberán implementar diversas estrategias para que tengan una mayor importancia a los ojos del cliente.

4.2.4.2 Matriz EFE

4.2.4.2.1 Metodología [39]

- De la lista de factores externos, elaborada en el capítulo 2, se deben seleccionar las cinco oportunidades y amenazas más influyentes para las actividades de la empresa.
- Posteriormente, se deberá calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en la matriz de factores externos y realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- A continuación, se procede con la calificación de la empresa en función de su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Para lo cual se usa una escala del 1 al 5 donde 5

[39] Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto. basado en el libro de Fred David

es una capacidad muy alta y 1 una capacidad muy baja. Como la empresa es nueva se han colocado únicamente calificaciones bajas (1 o 2). Si la importancia normada del factor es superior a uno se le dará al factor una nota de 1 y si es menor a uno, 2.

- Finalmente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos y sumar estos valores para obtener un gran total.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.
- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de la empresa en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

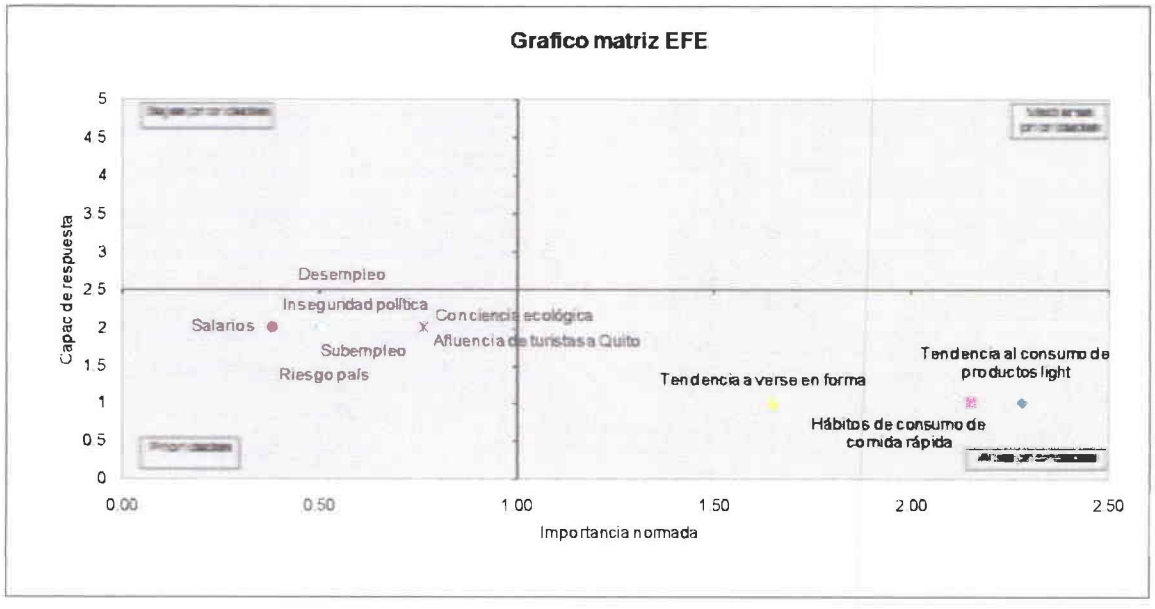
4.2.4.2.2 Desarrollo

Cuadro 4.8

	Matriz EFE					
	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
1	Tendencia al consumo de productos light	18	22.78	2.28	1	22.78
2	Hábitos de consumo de comida rápida	17	21.52	2.15	1	21.52
3	Tendencia a verse en forma	13	16.46	1.65	1	16.46
4	Conciencia ecológica	6	7.59	0.76	2	15.19
5	Afluencia de turistas a Quito	6	7.59	0.76	2	15.19
	AMENAZAS					
1	Salarios	3	3.80	0.38	2	7.59
2	Riesgo país	4	5.06	0.51	2	10.13
3	Desempleo	4	5.06	0.51	2	10.13
4	Subempleo	4	5.06	0.51	2	10.13
5	Inseguridad política	4	5.06	0.51	2	10.13
	Sumatoria	**79**	**100.00**			
	Importancia Promedio		**10.00**			**1.39**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Gráfico 4.2



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.4.2.3 Análisis

Por ser una empresa nueva, no se tendría una alta capacidad de respuesta ante los factores externos, esto se ve reflejado en la calificación de 1.39.

Los factores en los que se debe poner esfuerzo para responder como prioritarios son: tendencia al consumo de productos Light, hábitos de consumo de comida rápida y tendencia a verse en forma.

4.2.4.3 Matriz EFI

4.2.4.3.1 Metodología [40]

- Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de mayor puntaje de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad. Se deben seleccionar en total cinco fortalezas y cinco debilidades.
- Después de definir las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnostico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le

[40] Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David

dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le califica con 1 de lo contrario 2.

- Subsiguientemente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada uno de ellos y sumar estos valores para obtener un gran total.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.
- Finalmente, se procede a colocar los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará la importancia normada en el eje de las X y la calificación de las fortalezas y debilidades en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2.5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2.5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades internas de la empresa.

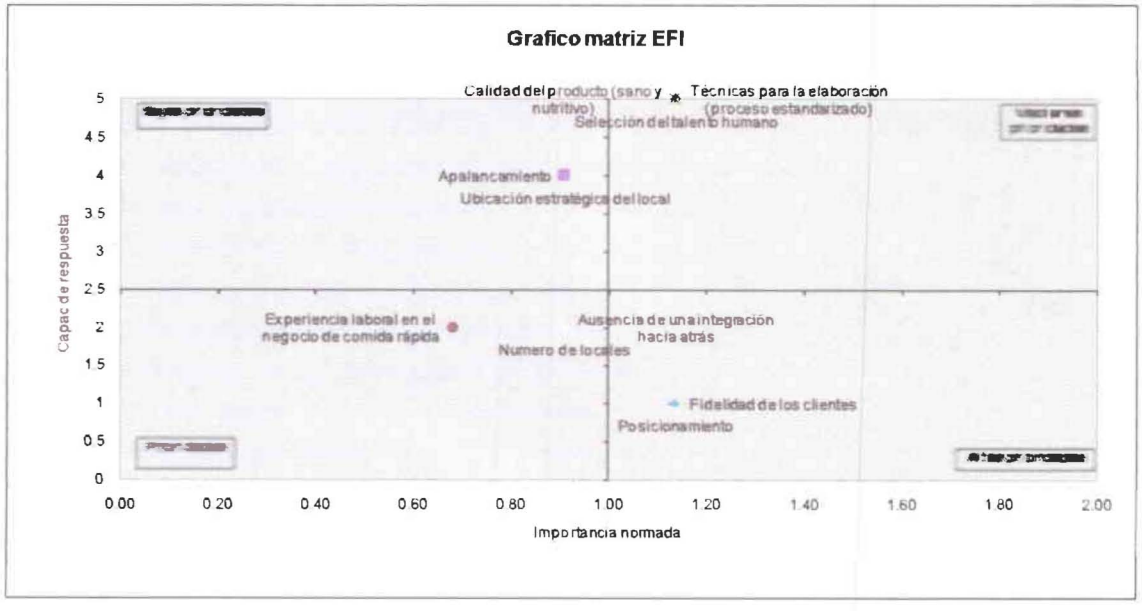
4.2.4.3.2 Desarrollo

Cuadro 4.9

	Matriz EFI					
	FORTALEZAS	**CALIFICACIÓN**	**PESO (%)**	**IMPORTANCIA NORMADA**	**CAPACIDAD DE RESPUESTA**	**CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA**
1	Selección del talento humano	5	11.36	1.14	5	56.82
2	Apalancamiento	4	9.09	0.91	4	36.36
3	Calidad del producto (sano y nutritivo)	5	11.36	1.14	5	56.82
4	Ubicación estratégica del local	4	9.09	0.91	4	36.36
5	Técnicas para la elaboración (proceso estandarizado)	5	11.36	1.14	5	56.82
	DEBILIDADES					
1	Experiencia laboral en el negocio de comida rápida	3	6.82	0.68	2	13.64
2	Fidelidad de los clientes	5	11.36	1.14	1	11.36
3	Numero de locales	4	9.09	0.91	2	18.18
4	Posicionamiento	5	11.36	1.14	1	11.36
5	Ausencia de una integración hacia atrás	4	9.09	0.91	2	18.18
	Sumatoria	**44**	**100.00**			
	Importancia Promedio		**10.00**			**3.16**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Gráfico 4.3



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.4.3.3 Análisis

Al ser una empresa nueva tenemos una baja capacidad de respuesta en fidelidad del cliente y posicionamiento, por lo que tenemos que contrapesar rápidamente esta situación ya que estos factores son de alta importancia. Pero en general la calificación interna promedio de **PAPAGAYO** *FAST GOOD* de 3.16 indica que la empresa tiene muchas fortalezas claves y pocas debilidades importantes.

4.2.4.4 Matriz FODA

4.2.4.4.1 Metodología[41]

- Retomar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE
- Retomar las fortalezas y debilidades de la matriz EFI

4.2.4.4.2 Desarrollo

Cuadro 4.10

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Selección del talento humano 2.- Apalancamiento 3.- Calidad del producto (sano y nutritivo) 4.- Ubicación estratégica del local 5.- Técnicas para la elaboración (proceso estandarizado)	1.- Tendencia al consumo de productos light 2.- Hábitos de consumo de comida rápida 3.- Tendencia a verse en forma 4.- Conciencia ecológica 5.- Afluencia de turistas a Quito
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1.- Experiencia laboral en el negocio de comida rápida 2.- Fidelidad de los clientes 3.- Numero de locales 4.- Posicionamiento 5.- Ausencia de una integración hacia atrás	1.- Salarios 2.- Riesgo país 3.- Desempleo 4.- Subempleo 5.- Inseguridad política

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

[41] Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David

4.2.4.5 Matriz AODF

4.2.4.5.1 Metodología[42]

- Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.
- Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

4.2.4.5.2 Desarrollo

Cuadro 4.11

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	Selección del talento humano	Experiencia laboral en el negocio de comida rápida
	Apalancamiento	Fidelidad de los clientes
	Calidad del producto (sano y nutritivo)	Numero de locales
	Ubicación estratégica del local	Posicionamiento
	Técnicas para la elaboración (proceso estandarizado)	Ausencia de una integración hacia atrás
OPORTUNIDADES	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
Tendencia al consumo de productos light	La calidad del producto sano y nutritivo llamará la atencion de los clientes que busquen productos light	Se usará los fuertes hábitos de consumo de comida rápida y de prodcutos light para combatir el posicionamineto de los actuales lideres que ofrecen lo contrario y la fidelidad que tienen sus clientes
Hábitos de consumo de comida rápida	Los procesos estandarizados se darán a conocer para llamar la atencion de las personas con conciencia ecologica	
Tendencia a verse en forma	La ubicación del local atraerá los turistas que visitan Quito	
Conciencia ecológica		
Afluencia de turistas a Quito		
AMENAZAS	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
Salarios	Se reclutará personal que valga lo que se le paga	Abrir mas locales para aprovechar la mano de obra disponible
Riesgo país	Se debe apalancar la ampresa en momentos de paz política para no verse afectado por la iseguridad	
Desempleo		
Subempleo		
Inseguridad política		

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

[42] Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David

4.2.4.6 Matriz Interna – Externa (IE)

4.2.4.6.1 Metodología [43]

- Colocar la calificación total de la matriz EFI en el eje x.
- Colocar la calificación total de la matriz EFE en el eje y.
- Para interpretar la matriz IE se debe tomar en cuenta que, en el eje x, un total entre 1.0 y 1.99 de la EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 media y una calificación entre 3.0 y 4.0 fuerte.
- De igual manera, en la EFE, en el eje y, una calificación total entre 1.0 y 1.99 se considera bajo, entre 2.0 y 2.99 medio y entre 3.0 a 4.0 alto.
- La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tiene diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las empresas que se ubican en las celdas I, II o IV es "Crecer y Construir". Asimismo, para las empresas que se ubican en las celdas III, V o VII las estrategias se enfocarían en "Retener y Mantener". Finalmente, para las empresas que se ubican en las celdas VI, VII o IX la recomendación es "Cosechar o Desinvertir"

[43] Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David

4.2.4.6.2 Desarrollo

Cuadro 4.12

Calificación EFI	3.16
Calificación EFE	1.39

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE (3.0 a 4.0)	PROMEDIO (2.0 a 2.99)	DÉBIL (1.0 a 1.99)
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO (3.0 a 4.0)	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	MEDIO (2.0 a 2.99)	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO (1.0 a 1.99)	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.4.6.3 Análisis

En función de los resultados de las matrices EFE y EFI, podemos constatar que **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, debería seguir una estrategia de "retener y mantener", lo que significa que se debe implementar ante todo estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo del producto.

4.2.4.7 Matriz PEYEA, Posición estratégica y evaluación de la acción

4.2.4.7.1.1 Metodología[44]

- Retomar los diferentes factores financieros presentes en la matriz EFI. Dichos factores serán calificados del 1 al 6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre 4 y 5 si son debilidades entre 1 y 2. Se recomienda conservar las calificaciones obtenidas por dichos factores en la matriz EFI. Dichos

[44] Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David

factores deberán ser colocados en el cuadrante de la "Fuerza Financiera".

- Retomar las oportunidades y amenazas que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1 en la matriz EFE. Dichos factores serán calificados del -1 al -6 en función de si son oportunidades o amenazas. Si son oportunidades se les dará una nota entre -1 y -2 y si son amenazas entre -4 y -5 en función de la influencia de cada una de ellas. A mayor influencia en las oportunidades menor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Estabilidad del ambiente".
- Retomar los factores de competitividad presentes tanto en la matriz MPC como en la EFI. Seleccionar aquellos factores MPC que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1. Seleccionar aquellos factores de la matriz EFI de mayor puntaje que tengan una influencia directa sobre el nivel de competitividad de la empresa. Estos factores serán calificados de -1 a -6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre -1 y -2 y si son debilidades entre -4 y -5 en función de la importancia de las mismas. A mayor importancia en las fortalezas menor nota y viceversa en las debilidades. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la "Ventaja competitiva".
- Finalmente se deberán retomar los resultados de la estrella sectorial de las cinco fuerzas competitivas de Porter y seleccionar aquellas fuerzas que obtuvieron calificaciones muy altas (4 o 5) o muy bajas (1 o 2). También se podrán retomar factores de industria presentes tanto en la

matriz EFE como en la de factores externos (en ambos casos se tomarán los factores de mayor puntaje). Si son amenazas se les dará una nota entre 1 y 2 y si son oportunidades entre 4 y 5 en función de su influencia. A mayor influencia de las oportunidades mayor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Fuerza de la industria".

- Luego se procede al cálculo del promedio de cada uno de los 4 cuadrantes.
- Posteriormente se suman los promedios de Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente por un lado y por otro los de Ventaja Competitiva y Fuerza de la industria respectivamente.
- Los resultados de estas sumas serán las coordenadas de un punto que deberá ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes del gráfico PEYEA.
- Finalmente se deberá trazar un vector desde el origen hacia el punto indicado anteriormente. Dicho vector revelará el tipo de estrategia a ser utilizada por la empresa: agresiva (toda estrategia posible), competitiva (estrategias de integración, alianzas), defensiva (desinversión, liquidación) o conservadora (estrategias ANSOFF y primordialmente de penetración).

4.2.4.7.1.2 Desarrollo

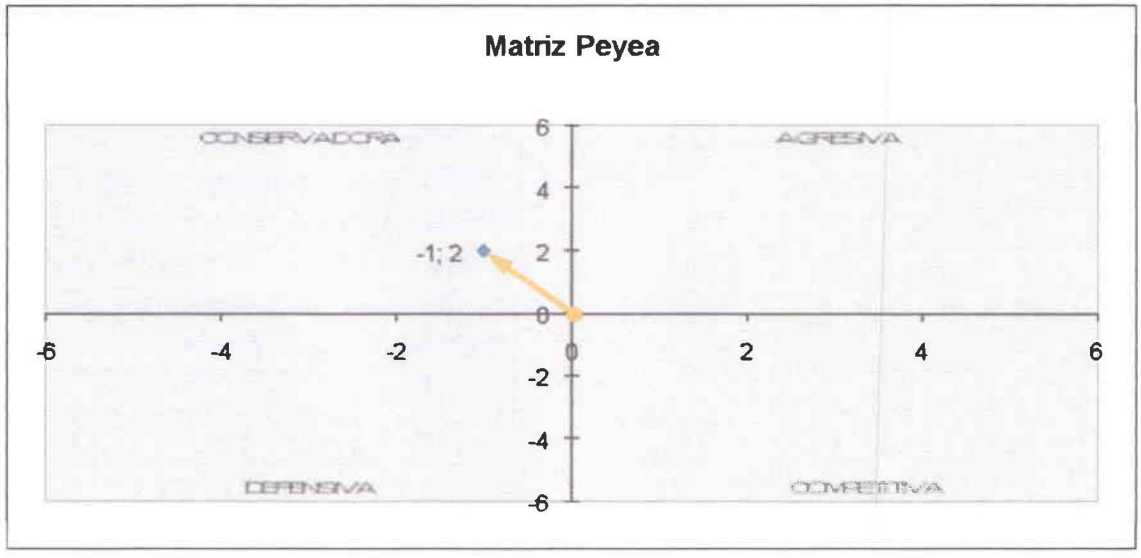
Cuadro 4.13

	MATRIZ PEYEA			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	FUERZAS FINANCIERAS (FF)	Calificación	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Calificación
	Liquidez del proyecto	5	Ubicación	-4
	Apalancamiento	4	Precio	-4
	Tasas de interes	4	Rapidez	-4
	Margen de costos sobre ventas	4	Variedad de menú	-2
	PROMEDIO	4.25	PROMEDIO	-3.5
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	Calificación	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Calificación
	Tendencia al consumo de productos light	-2	Poder de negociación proveedores	4
	Hábitos de consumo de comida rápida	-2	Poder de negociación compradores	2
	Tendencia a verse en forma	-1	Rivalidad entre competidores	2
	Sub empleo	-4	Productos sustitutos	2
	PROMEDIO	-2.25	PROMEDIO	2.5

	Suma	2	Suma	-1

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Gráfico 4.4



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.4.7.1.3 Análisis

La empresa se encuentra en el cuadrante conservador lo que significa que debe implementar estrategias de penetración en el mercado.

4.2.4.8 Matriz ANSOFF [45]

La Matriz ANSOFF permite identificar qué tipo de estrategias son las adecuadas para el proyecto que se va a emprender. Como se trata de un nuevo producto, el cuadrante conservador de la PEYEA preconiza el uso de estrategias de penetración en el mercado, ya que se trata de conseguir una mayor participación en el mismo. Se implementarán a mediano y largo plazo estrategias de desarrollo de mercado y de producto conforme aumente la competitividad de la empresa y las exigencias del mercado.

4.2.4.8.1.1 Desarrollo

Cuadro 4.14

ANSOFF:

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Desarrollo total

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

[45] Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David

4.2.5 Estrategias

4.2.5.1 Estrategias genéricas de Porter

4.2.5.1.1 Liderazgo en costos

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de un vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia y de rígidos controles de costos y gastos indirectos[46].

Mediante esta estrategia se logran obtener mayores rendimientos a los del promedio de la industria, sin embargo es necesario ser una empresa con grandes cantidades productivas y de ventas.

4.2.5.1.2 Diferenciación

Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único[47].

Existen varios métodos con los que se puede diferenciar al producto, ya sea en la imagen, en los componentes del producto y en el tipo de distribución.

4.2.5.1.3 Enfoque o alta segmentación

Se fundamenta en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico[48].

De igual manera que en la diferenciación esta estrategia puede tomarse por varias vías, pero esta estrategia nos permite satisfacer a un grupo objetivo, con el que podemos generar mayor fidelidad.

---

[46] Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997, página 56.
[47] Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997, página 58.
[48] Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997, página 59.

4.2.5.2 Selección de las estrategias

En cuanto a la estrategia de liderazgo en costos, no podemos competir con las grandes cadenas transnacionales que tienen una integración total hacia atrás y por ende costos más bajos en comparación a otros negocios pequeños, razón por la cual nuestra estrategia se centrará en la ***DIFERENCIACIÓN***. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, lo que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio[49]. Diferenciarse para el negocio significará usar materiales de alta calidad, incrementar el servicio al cliente y ante todo ofrecer constantemente nuevas variedades de hamburguesas, sánduches y acompañantes fuera de la común (uso de nuevas recetas).

Otra estrategia que se aplicará es ***CONCENTRACIÓN EN UN GRUPO ESPECÍFICO*** de clientes que no están satisfechos con la oferta actual de la línea de fast food, específicamente en el mercado geográfico de Quito; nos basamos en la premisa de que se está en condiciones de servir a un mercado estratégico más reducido de una forma más eficiente que los competidores que actualmente tienen una cobertura amplia.

[49] Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, MICHAEL E. PORTER

4.2.6 Objetivos por áreas

4.2.6.1 Administrativo

Cuadro 4.15

OBJETIVOS	ACCIONES
Mantener un equipo de trabajo capacitado, motivado y dotado del personal idóneo para cada área.	Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar el movimiento sincronizado de los procesos.
Mantener una baja tasa de rotación de empleados, no mayor al 10% anual.	
Implementar un sistema integrado de información para producción al finalizar el primer año.	
Entrenar al personal con adecuadas técnicas de atención al cliente, mínimo una vez al año.	
En un período no mayor a un año, automatizar todo los procesos de la empresa.	Mediante la planificación a corto, mediano y largo plazo, también realizar pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias y establecer metas.
Mejorar en un 20% el servicio a los clientes internos, mediante reuniones semanales.	
Establecer planes de contingencia para garantizar la atención anualmente.	

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.6.2 Comercial

Cuadro 4.16

OBJETIVOS	ACCIONES
Incrementar el grado de satisfacción de los clientes en un 30% cada año.	Mediciones constantes y retroalimentación de clientes cada 6 meses
	Implementar un sistema integrado de información hacia el consumidor
Aumentar el número de locales, mínimo para el 6to año, abrir los 4 nuevos locales.	Plan de publicidad y marketing
	Generar campañas agresivas de publicidad directa para incrementar la cantidad de clientes
	Realizar continuamente estudios de la competencia

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.6.3 Departamento de producción

Cuadro 4.17

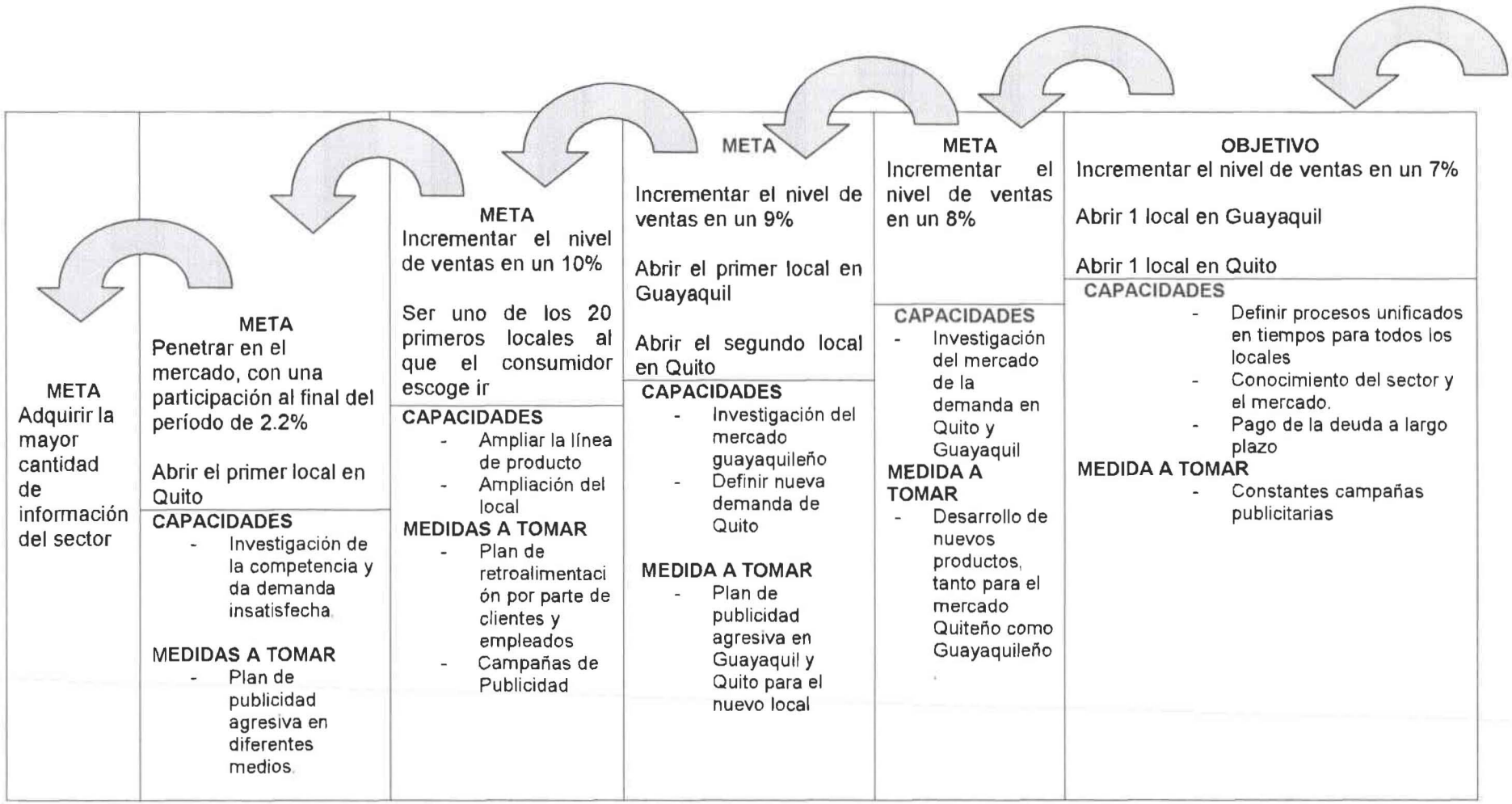
OBJETIVOS	ACCIONES
Disminuir al mínimo los tiempos de entrega del producto, siendo el tiempo mayor de entrega de un combo de 10 minutos.	Poner en práctica siempre los planes ya definidos, para todo el proceso.
Monitorear frecuentemente la calidad del producto, no sobrepasando una tasa del 3% de reclamos por productos al mes.	Realizar un manual de procesos y recetas.
Optimizar el uso de los equipos y materiales, teniendo una tasa máxima del 6% de desperdicios de materia prima, los dos primeros años.	Comunicación constante con el área administrativa.
Retroalimentar cada 3 días al área Administrativa de la rotación de inventarios.	

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.2.7 Escala estratégica

Las empresas que están en la industria y que pueden adquirir más fácilmente capacidades y activos, siempre tendrán una ventaja competitiva, al ser una empresa nueva y pequeña se usará esta herramienta, que permite a las compañías identificar primero que capacidades van a necesitar para alcanzar sus metas[50].

[50] En la estrategia esta el éxito, Constantinos C. Markides, 2002, Pág. 139.


META
Adquirir la mayor cantidad de información del sector
META
Penetrar en el mercado, con una participación al final del período de 2.2%
Abrir el primer local en Quito
CAPACIDADES
- Investigación de la competencia y da demanda insatisfecha
MEDIDAS A TOMAR
- Plan de publicidad agresiva en diferentes medios
META
Incrementar el nivel de ventas en un 10%
Ser uno de los 20 primeros locales al que el consumidor escoge ir
CAPACIDADES
- Ampliar la línea de producto
- Ampliación del local
MEDIDAS A TOMAR
- Plan de retroalimentación por parte de clientes y empleados
- Campañas de Publicidad
META
Incrementar el nivel de ventas en un 9%
Abrir el primer local en Guayaquil
Abrir el segundo local en Quito
CAPACIDADES
- Investigación del mercado guayaquileño
- Definir nueva demanda de Quito
MEDIDA A TOMAR
- Plan de publicidad agresiva en Guayaquil y Quito para el nuevo local
META
Incrementar el nivel de ventas en un 8%
CAPACIDADES
- Investigación del mercado de la demanda en Quito y Guayaquil
MEDIDA A TOMAR
- Desarrollo de nuevos productos, tanto para el mercado Quiteño como Guayaquileño
OBJETIVO
Incrementar el nivel de ventas en un 7%
Abrir 1 local en Guayaquil
Abrir 1 local en Quito
CAPACIDADES
- Definir procesos unificados en tiempos para todos los locales
- Conocimiento del sector y el mercado.
- Pago de la deuda a largo plazo
MEDIDA A TOMAR
- Constantes campañas publicitarias
2008
2009
2010
2011
2012

Capítulo 5

Plan de mercadeo

CAPITULO V

PLAN DE MERCADEO

5.1 Situación Actual

Como se ha explicado anteriormente la oportunidad de negocio que tiene PAPAGAYO *FAST GOOD* es muy atractiva ya que tenemos indicadores positivos como el crecimiento del sector de alimentos y bebidas en los últimos años, el incremento en la afluencia de turistas al país y los nuevos hábitos de consumo de las personas hacia lo light; sin embargo no hay que descuidar ciertos aspectos negativos como la inestabilidad de las tasas de interés o los bajos salarios existentes en comparación con el costo de vida.

En cuanto a la competencia si bien no hay locales que ofrezcan comida rápida y que esta sea considerada como sana sí abundan en el mercado una gran variedad de competencia indirecta por el servicio que ofrecen mas que por el producto, y estos comprenden desde los gigantes y más recordados por los encuestados como Mc Donald´s, Burger King y KFC hasta los menos conocidos como los Hot Dogs de la Gonzales Suarez o cualquier puesto de "pizzas de a dólar".

Al iniciar las operaciones, PAPAGAYO *FAST GOOD* apunta a un negocio pequeño, sin demasiada inversión, ni infraestructura.

En lo que se refiere al negocio se puede resaltar el hecho de que la investigación de mercados realizada determinó que los locales de comida rápida tienen mucha aceptación: el 84% de las personas consumen comida rápida y un 66% muestran un interés e intención de visitar el negocio propuesto.

La frecuencia de visita de los consumidores sería de una o más veces por semana y aunque la investigación indica que estas visitas serían principalmente los viernes y sábados también hay una proporción de personas que visitarían el local todos los días de la semana, en los horarios de 12pm a 3pm y de 6pm a 9pm.

En cuanto al local en sí, este debe ser acogedor tanto para personas desde los 15 años que vayan con un grupo de amigos, hasta para personas de más de 30 que vayan con sus familias.

Por otro lado, los atributos a los que se debe poner mayor atención son el sabor del producto, la limpieza del local, la ubicación, el precio y la rapidez del servicio.

En lo que respecta a la ubicación de **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, la mayoría de las personas preferirían que esté ubicado en un centro comercial, sin embargo se podría optar por otra opción ya que los puestos en centros comerciales son muy cotizados y se debe estar en una lista de espera de 2 a 3 años para poder acceder a los mismos, por lo que sería recomendable ubicar al nuevo local cerca de restaurantes y oficinas como también lo sugiere la investigación de mercados.

5.2 Análisis FODA PAPAGAYO *FAST GOOD*

5.2.1 Fortalezas

- Variedad de hamburguesas.
- Productos elaborados de manera más sana.
- Precios similares a los de las principales competidores
- Hamburguesas con recetas y acompañantes novedosos

5.2.2 Debilidades

- Falta de parqueaderos por no disponer de un local grande.
- Falta de posicionamiento.
- Falta de una fidelidad por parte del cliente
- Ausencia de know how frente a la competencia.

5.2.3 Oportunidades

- Tendencia hacia la comida light.
- Tendencia a verse en forma.
- Efecto snob, la "novelería" por cosas nuevas.
- Crecimiento del sector de comida rápida.

5.2.4 Amenazas

- Actual periodo de cambio en el país (inestabilidad).
- Tasas de interés.
- Subempleo.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo de participación

Alcanzar al finalizar el primer año una participación del 2.2% en el mercado de comida rápida.

5.3.2 Objetivo de ventas

Alcanzar al final del primer año ventas por un monto de 121.831.

5.3.3 Objetivo de satisfacción

Obtener dentro de los seis primeros meses de operaciones una satisfacción en los clientes no menor al 80%.

5.3.4 Objetivo de recordación

Al final del primer año, estar entre los 10 primeros locales que los consumidores mencionen al pensar en comida rápida.

5.3.5 Objetivo de fidelidad

Lograr una tasa de retención del 30% en los primeros nueves meses de operación del negocio.

5.3.6 Objetivos de crecimiento

Lograr en el último bimestre del primer año un incremento en ventas del 10%.

5.4 Segmentación

Proceso de subdivisión del mercado en grupos homogéneos entre si y heterogéneos respecto al resto, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer mejor sus necesidades[51].

Según la investigación de mercados, el segmento al que **PAPAGAYO** *FAST GOOD* se dirigirá especialmente son personas entre los 15 y 39 años de un nivel socio-económico medio y alto que vivan en el sector urbano de la ciudad de Quito, así como en los valles cercanos a la ciudad y que por distintas

[51] http://bi.datco.com.ar/mt/blogs/volution/docs/clase3_resumen.pdf

razones acudan a la misma durante la semana. Según la investigación de mercados, éste es el grupo de personas más propensas al consumo de comida rápida en la ciudad y que han aceptado de mejor manera el concepto del negocio propuesto.

Para atender a dicha clientela el local inicial de PAPAGAYO *FAST GOOD* estará ubicado en el norte de Quito en las calles Gaspar de Villarroel entre Amazonas y Japón y se atenderá de lunes a domingo de 12pm a 9pm.

5.4.1 Cuantificación de la segmentación

Para determinar la cantidad específica de personas en el segmento al que se dirigirá el negocio se aplicó el siguiente cálculo:

Las 292.868 personas que conforman el universo definido para la muestra se multiplicaron por el 54.78% de personas encuestadas (entre 15 y 39 años) que manifestaron una intención definitiva de visitar el local; posteriormente se multiplicó dicho resultado por 0.5 que es la frecuencia promedio de visita (menos de una vez por semana); dicha cálculo nos genera unas ventas de 81.824; finalmente para efectuar los cálculos con un escenario pesimista se dividió dicho valor por dos dando como resultado unas ventas de 40.912.

5.5 Posicionamiento

Para determinar el posicionamiento a ser utilizado por PAPAGAYO *FAST GOOD* se utilizará como herramienta al triangulo de oro del posicionamiento[52] y sus tres componentes: competencia, necesidades del segmento y características distintivas del nuevo producto.

---

[52] Apuntes de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

5.5.1 Posicionamiento de PAPAGAYO FAST GOOD

El siguiente es un esquema del triangulo de oro del posicionamiento:

Esquema 5.1

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

5.5.1.1 Necesidades de los clientes de PAPAGAYO *FAST GOOD*

A continuación se muestra un listado de los atributos más importantes para los clientes:

- Sabor
- Limpieza
- Ubicación
- Precio
- Rapidez del servicio

5.5.1.2 Características distintivas de PAPAGAYO *FAST GOOD*

Las características primordiales en las cuales se basa PAPAGAYO *FAST GOOD* son:

- Comida rápida elaborada más sana.
- Variedad de hamburguesas.
- Precios adecuados a la percepción de valor del producto.
- Concepto llamativo e interesante

5.5.1.3 La competencia de PAPAGAYO *FAST GOOD*

A continuación se analizarán los resultados de la matriz de líneas porcentuales para los tres locales de comida rápida que tuvieron la mayor recordación en la investigación de mercados en lo que se refiere a comida rápida.

En el siguiente cuadro se analiza a Mc Donald´s, que se lo percibe como:

Cuadro 5.1

Mc Donald´s	Buen servicio
	Muy caro
	Limpio
	Normal calidad de comida
	Algo bonito
	Algo cómodo
	Algo de olor agradable

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

La percepción del Burger King se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.2

Burger King	Buen servicio
	Muy caro
	Muy limpio
	Buena calidad de comida
	Bonito
	Cómodo
	Algo de olor agradable

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En cuanto a KFC se puede mencionar lo siguiente:

Cuadro 5.3

KFC	Algo de mal servicio
	Algo barato
	Algo sucio
	Mala calidad de comida
	Algo feo
	Algo incomodo
	Olor muy desagradable

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En conclusión los locales analizados son percibidos como: caros, dan buen servicio, son limpios, tienen una calidad de comida aceptable, son

medianamente bonitos y tiene un olor más o menos agradable, razón por la cual **PAPAGAYO** *FAST GOOD* se esforzará por tener un precio similar a los de las principales competencias indirectas y pondrá énfasis en mantener altos estándares en cuanto a servicio, limpieza, calidad de la comida y ambientación.

El posicionamiento seleccionado por **PAPAGAYO** *FAST GOOD* se resume con la siguiente frase:

"Son hamburguesa ricas y sanas"

5.5.2 Matriz de posicionamiento[53]

Cuadro 5.4

Más por más: Más beneficios pero a un precio más alto.	**Más por lo mismo:** Más beneficios pero al mismo precio.	**Más por menos:** Más beneficios pero a un precio menor.
Lo mismo por más: Los mismos beneficios pero a un precio más alto. NO VIABLE.	**Lo mismo por lo mismo:** Los mismos beneficios al mismo precio. NO VIABLE.	**Lo mismo por menos:** Mismos beneficios pero a un precio más bajo.
Menos por más: Menos beneficios pero a un precio más alto. NO VIABLE.	**Menos por lo mismo:** Menos beneficios pero al mismo precio. NO VIABLE.	**Menos por menos:** Menos beneficios pero a un precio más bajo.

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Con relación a esta matriz, **PAPAGAYO** *FAST GOOD* está ubicado en el cuadrante "mas por lo mismo" ya que se ofrecerá un mejor producto a un precio similar al de la competencia.

5.6 Marketing Mix

El Marketing-Mix consiste en la perfecta mezcla de las 4 P´s de tal manera que formen un conjunto coordinado. Las 4 P´s también son conocidas como las técnicas de marketing[54].

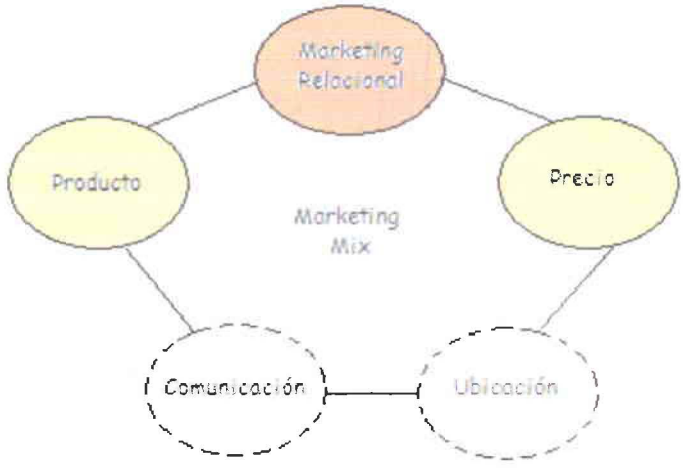
---

[53] Apuntes de Jean Paul Pinto de Gestión Comercial, basados en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

[54] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/quemkt.htm

Los elementos a analizar son: producto, precio, ubicación y comunicación, además se considerará un quinto elemento que es el marketing relacional; la importancia de los mismos se detalla en el siguiente esquema de superioridad[55].

Esquema 5.2



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

A continuación se detalla cada uno de los elementos junto con sus respectivas estrategias.

5.6.1 Producto

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad[56].

Las características generales de **PAPAGAYO** *FAST GOOD* serán:

- Se establecerán procesos simples y bien definidos que garanticen que siempre se sirva un producto estandarizado y en buenas condiciones

[55] Esquema de superioridad de Marketing Mix, tomado de los apuntes de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.
[56] Philip Kotler y Gary Armstrong, "Fundamentos de Marketing"

tanto físicas como de imagen, lo que ayudará a dar una percepción de calidad hacia el consumidor.

- La limpieza en general tanto del local físico como de las instalaciones estarán siempre impecables; lo mismo ocurrirá con la limpieza e higiene del personal.
- Para el servicio y la atención al cliente se procurará tener personal atento, entrenado y capacitado para dejar una buena impresión en los clientes.

5.6.1.1 Momentos de verdad

En un local de comida siempre existen momentos de verdad que determinan en gran medida la impresión que el cliente se lleva, por lo que es necesario tratar de estandarizar también estas etapas del servicio.

Cuadro 5.5

No.	PASO	DESARROLLO
1.	El cliente llega al local.	El guardia saluda y da la bienvenida al cliente y en caso de ser necesario se le abre la puerta
2.	El cliente se acerca al mostrador.	La persona en la caja saluda al cliente y le pregunta que gustaría servirse de entre las opciones.
3.	El cliente ordena lo que desea comer.	La persona en la caja repite la orden al cliente para confirmarla y evitar errores, ofrece acompañantes, y pregunta si es para llevar o servirse.
4.	El administrador pasa la orden a preparación.	Las personas encargadas de la preparación tiene 6 minutos promedio para entregar la orden
5.	Cobro.	Mientras la orden se prepara el administrador tiene tiempo suficiente para hacer cuentas, cobrar y dar cambio de ser necesario.
6.	Las bebidas.	El administrador aun tiene tiempo para preguntar que tipo o sabor de bebida desea el cliente.
7.	Servir la orden.	Con la bebida ya en la bandeja el administrador deposita los alimentos ordenados en la bandeja, en caso de ser para llevar se los coloca en una funda del local.
8.	Agradecer	Mientras el cliente se retira con su orden agradecer por la compra, así sea para servirse o para llevar.
9.	Retirada del cliente (para llevar)	El guardia agradecerá y abrirá la puerta.
10.	Retirada del cliente (para servirse)	Después de que el cliente consuma su orden el personal de local limpiará y retirara cualquier desperdicio de la mesa recién desocupada
11.	Recordar.	Siempre tener folletos y publicidad en el mostrador para que el cliente pueda tomar uno.
14.	Recordar 2.	El administrador siempre debe controlar que todo este en orden así como la limpieza del local y el personal.

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

5.6.1.2 Nombre, logotipo e isotipo de PAPAGAYO *FAST GOOD*

El nombre **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, tiene dos partes: el nombre **PAPAGAYO** se debe a que en la investigación cualitativa, en las sesiones de grupo se determinó que el nombre debería tener connotaciones de identidad ecuatoriana y tropical, además que con un nombre tan genérico el negocio no se vería atado a la comercialización de un solo producto por lo que en el futuro podría diversificarse en función de nuevas tendencias y cambios en los gustos y preferencias de los clientes.

En cuanto a *FAST GOOD* aunque es solo la firma de marca se pretende darle mucha importancia a este término ya que se busca introducir una nueva categoría al mercado, como es el de una comida rápida que sea mas sana.

Y para el eslogan se decidió que se haga énfasis en el hecho de que se ofrece comida rápida más sana: "Comida rápida y sana".

En cuanto al logotipo es bastante sencillo ya que se pretende no contaminar mucho la retención de las personas, comunicando solo el mensaje principal:

Esquema 5.3

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En lo que respecta a los colores utilizados, a continuación se explica el porqué el uso de cada uno:

Rojo: Dinamismo, trae el texto o las imágenes a primer plano resaltándolas sobre el resto de colores. Es muy recomendable para estimular a las personas a tomar decisiones rápidas.

El naranja: Color cítrico, se asocia a la alimentación sana y al estímulo del apetito. Es muy adecuado para promocionar productos alimenticios y juguetes.

Amarillo: El amarillo sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular. Con frecuencia se lo asocia a la comida.

Los tipos de letra utilizadas fueron: **Broadway** para el nombre y *Monotype Corsiva* para la firma de la marca.

Y el isotipo que será utilizado para publicidad y promoción en los distintos materiales del local es:

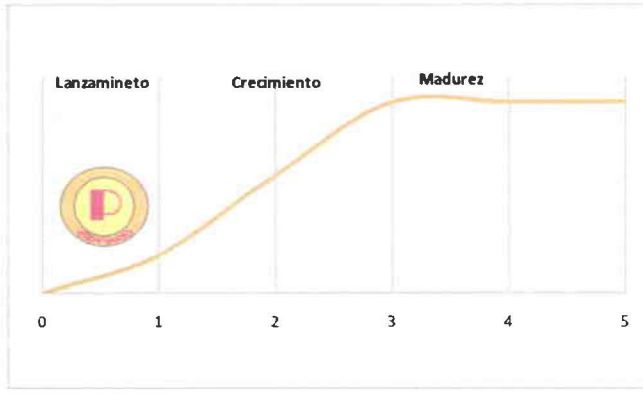
Esquema 5.4

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

5.6.1.3 Ciclo de vida

Ya que **PAPAGAYO** *FAST GOOD* es un negocio nuevo con una línea de productos relativamente nueva en el mercado, se ubica en la fase de introducción, donde las ventas son bajas y se tienen que realizar altas inversiones en la parte de mercadeo.

Esquema 5.5



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Las estrategias a utilizarse serán las siguientes:

Lanzamiento: Se intentará ingresar al mercado a través de medios masivos como radio y periódicos para generar rápidamente nuevos usuarios.

Crecimiento: Se mejorará el servicio y el producto basados en las sugerencias y quejas de los clientes pero sobre todo en la experiencia acumulada a diario.

Madurez: Se desarrollarán y se aplicarán los planes de expansión mencionados anteriormente para hacer crecer el negocio.

5.6.1.4 Productos a ofrecer

Los productos principales que se van a ofrecer en el local serán hamburguesas de:

- Pollo york,
- Pavo,
- Camarón,
- Avestruz, y
- Pescado.

En la investigación de mercados realizada se demostró que estos productos tienen, en general, altos grados de aceptación: la hamburguesa de pollo york

con 75.8%, hamburguesa de pavo con 74.5%, hamburguesa de camarón con 51.1%, hamburguesa de salmón con 46% que será descartada del menú por sugerencia de un experto, hamburguesa de avestruz con 38.6% y la hamburguesa de pescado con 29.3%.

Además se van a proponer distintos acompañantes para los diferentes combos:

- El acompañante blanco (papas hornadas),
- El acompañante verde (ensalada), y
- El acompañante amarillo (verde asado).

Los combos también irán acompañados por bebidas como gaseosas, sobretodo sin azúcar, jugos naturales, y té helado.

Estos acompañantes también podrán ser solicitados individualmente.

5.6.1.4.1 Elementos de la oferta – Acelerador de respuesta

"Lo que se intenta es atacar la inercia hacia la compra experimentada por el consumidor"[57].

Para lograr este objetivo se pretende difundir el concepto y los beneficios que contrae el concepto *FAST GOOD*, tanto en folletos, como en el local, habrá colocados distintos informativos y cuadros donde se explique con datos reales el porque algunos de los productos que ahí se expenden son más sanos[58]:

Cuadro 5.6

100 gramos de carne de:	Colesterol (mg)	Calorías (Kcal)	Grasa (gramos)	Proteína (%)
Avestruz	49	97	1.7	23.2
Pollo	73	140	3.0	27.0
Pavo	59	135	3.0	25.0
Res	77	240	15.0	23.0
Cerdo	84	275	19.0	24.0

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

[57] Apuntes de Investigación de Mercados de Jean Paul Pinto.
[58] http://www.proexant.org.ec/HT_Avestruz.htm

Como se puede observar el avestruz, el pollo y el pavo aportan con menos kilocalorías por porción.

Por otro lado tenemos también los datos de uno de los principales locales de comida rápida[59] y sus aportes nutricionales.

Cuadro 5.7

Hamburguesas	Porción	Kilocalorías	Grasas	Proteínas	Colesterol
Hamburguesa c/queso	121 g	320	13	16	40
Cuarto de libra	172 g	430	21	23	70
Big Mac	216 g	570	32	26	85
Mc Pollo	189 g	460	25	18.4	10.1

Papas Fritas	Porción	Kilocalorías	Grasas	Proteínas	Colesterol
Medianas	147	450	22	6	0
Grandes	176	540	26	8	0

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Como se puede observar el aporte total de kilocalorías por un combo de este local de la competencia sería de al menos 770, que es un valor muy alto comparado con las opciones del negocio.

Lo que también se debe resaltar es el hecho de que las hamburguesas se prepararán con métodos que aporten pocas kilocalorías al producto final.

Adicionalmente se venderán ciertos productos que serán considerados como "los deliciosos pecados" ya que tiene mayor aporte kilo calórico como el camarón y pescado, que de igual manera serán preparados con métodos sanos.

Por último es muy importante recalcar que todos estos productos se servirán con acompañantes muy bajos en kilocalorías como ensaladas, papas al horno y verdes asados, lo que hará el producto final tenga un aporte muy bajo en comparación a las alternativas existentes en el mercado.

[59] Declaración de Mc Donald´s ante la FCC en el año 2006

5.6.1.5 Anillos de servicio[60]

Esquema 5.6

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

5.6.1.5.1 Oferta base

La oferta base del negocio son los productos que se ofrecen a los clientes: hamburguesas, combos, acompañantes y bebidas.

5.6.1.5.2 Servicios asociados de base

Los servicios asociados de base son los servicios que se brindan por el simple hecho de entrar al local como son el parqueaderos y los baños.

5.6.1.5.3 Servicios asociados adicionales sin costo

El servicio adicional sin costo que se ofrecerá será el servicio para llevar.

5.6.1.6 Ambientación del local

La ambientación interna con la que se manejará este local es bastante simple y liviana, los pisos serán de baldosa blanca antideslizante lo que reflejará

[60] Esquema de Anillos de Servicio, tomado de los apuntes de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

limpieza; las paredes estarán pintadas en su mayoría de amarillo claro y con ciertos detalles en verde que dan sensación de tranquilidad; además en las paredes estarán colocados cuadros con fotos de alta calidad de los productos.

La caja de luz donde estarán mostrados los productos con sus nombres y precios será de color amarillo claro como fondo y estará dividida en 7 secciones, las primeras 6 secciones estarán dedicadas a mostrar los 6 combos de las hamburguesas, serán de forma cuadrada y divididos por la mitad; en la parte izquierda estará ubicada una foto del producto y en la parte derecha estará detallado el nombre del producto, una pequeña descripción mismo y su precio; en la séptima sección estarán detallados todos los productos que se pueden comprar por separado como los acompañantes y las bebidas, todo con tipo de letra "helvética" y de color negro.

5.6.1.7 Distribución interna

La distribución interna comprende:

- Cocina.
- Comedor.
- Baños.
- Área administrativa.

La cocina estará conformada por: una vitrina vertical mixta (congelador-refrigeradora), una cocina con 2 quemadores y una plancha en forma de parrilla, una mesa de trabajo mate de 1.8x0.7x0.85, una mesa para la licuadora y el moledor de carne, un horno, y una estantería con focos calentadores de tres niveles para separar el área de preparación del mostrador; en este mostrador solo estará ubicada la caja registradora.

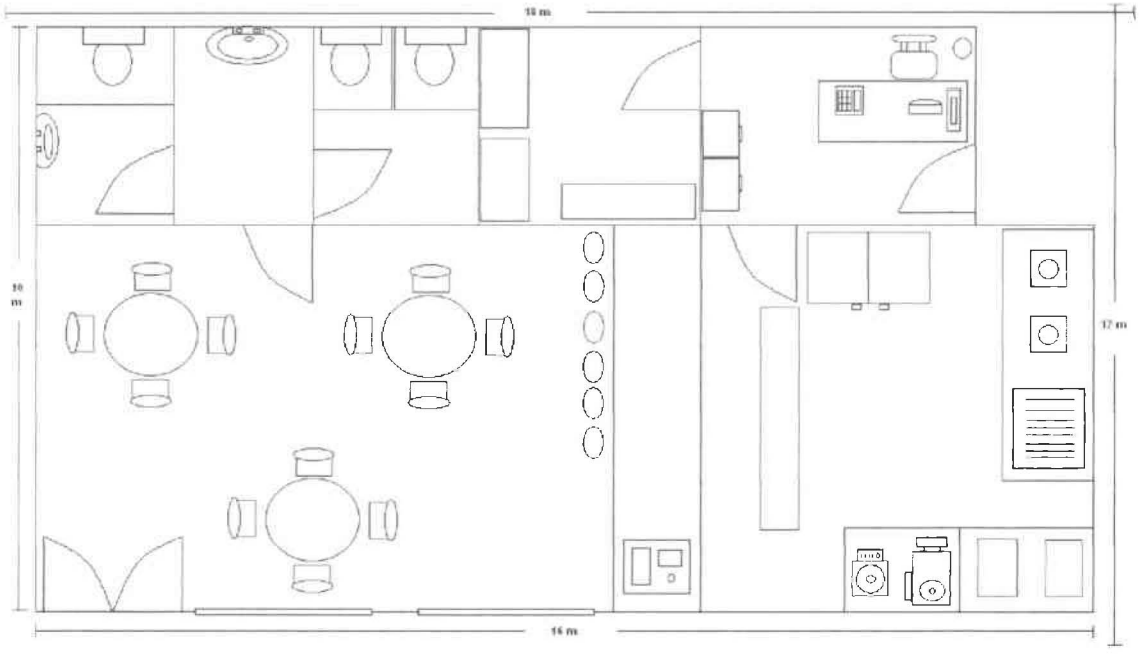
El área del comedor estará conformada por seis mesas con cuatro sillas cada una; estas mesas no tienen patas por el contrario son unidas a las sillas lo cual abarata costos y permite realizar una limpieza más rápida y eficaz.

El local constará con 3 baños 2 para los clientes y uno para el personal; los baños de los clientes serán de baldosas verde claro y la cerámica será blanca; el baño de los hombres tendrá un excusado y un urinario y el de las mujeres dos excusados.

El área administrativa estará conformada por una pequeña oficina para uso del gerente general donde existirá una computadora, un escritorio, una silla y un archivador para llevar el control de los pedidos y entregas de materia prima.

A continuación se adjunta un diagrama general de cómo luciría el local:

Esquema 5.7



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

5.6.2 Precio[61]

Para la determinación del precio se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Esquema 5.8

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

5.6.2.1 Costos de producción

El precio al cual se va a vender los productos debe estar por encima de los costos de producción de dichos productos; entre los diferentes costos podemos mencionar a la mano de obra y los costos de materia prima que representan entre el 47 y 54% del precio del producto y los costos indirectos de fabricación (4.58% sobre las ventas).

5.6.2.2 Elasticidad de la demanda

La elasticidad de la demanda en este caso es baja, ya que el segmento al cual está dirigido el negocio no es sensible al precio.

5.6.2.3 Los precios de la competencia

Con la investigación realizada se determinó que los precios que cobran los principales competidores son considerados como algo caros, entre $4.00 y

[61] Diagrama de precios tomado de los apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto basado en el libro de LENDREVIE. LEVY y LINDON. Mercator

$4.50, así que los precios para el local estarán en un promedio de $3.50 a $4.00 para equipararse a los de la competencia pero un poco mas atractivos.

5.6.2.4 Objetivos de marketing

Ya que el segmento al que se dirige el negocio es medianamente alto y los locales considerados como competencia directa tiene precios considerados como caros, se decidió utilizar una estrategia de descreme.

5.6.2.5 Conclusiones y definición de los precios

Un punto importante de la investigación de mercados fue descubrir cual era la percepción de precios de cada uno de los productos ofertados; en función de los resultados obtenidos y de las consideraciones listadas anteriormente, se detallan los precios para cada uno de los productos que se van a expender:

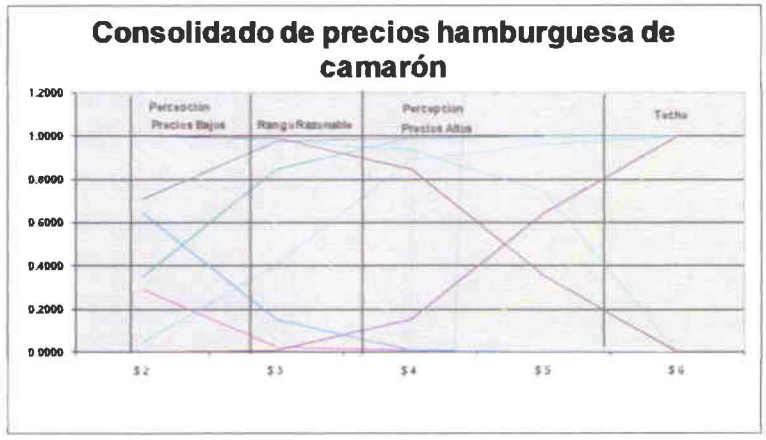
Según la investigación de mercado, el precio de la hamburguesa de avestruz debería estar entre los $3.10 y $4.50, por lo que el precio se fijó en $3.60, $0.80 menos del máximo por ser un producto un tanto exótico.

Gráfico 5.1

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

De la misma forma para la hamburguesa de camarón el precio debería estar entre los $3.25 $4.80; por lo que se definió que el precio se situé en $3.70.

Gráfico 5.2



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

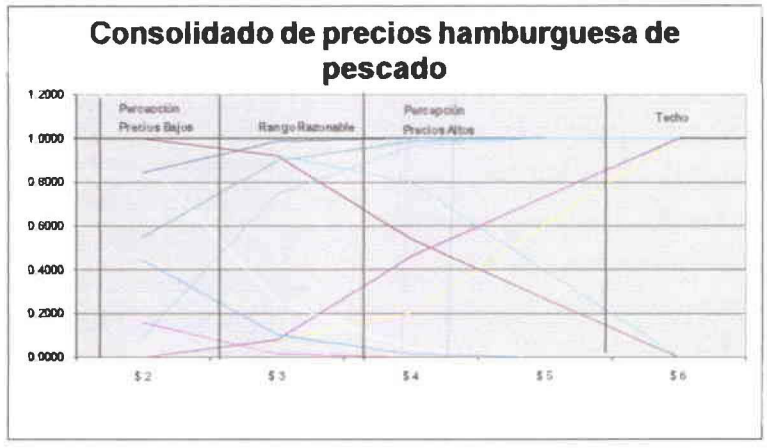
El precio de la hamburguesa de pavo debería estar entre los $3.00 y $4.60 y se lo estableció en $3.50.

Gráfico 5.3

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

La hamburguesa de pescado debería estar entre los $2.50 y $4.10 pero como tuvo una baja tasa de aceptación el precio se mantendrá en $2.70.

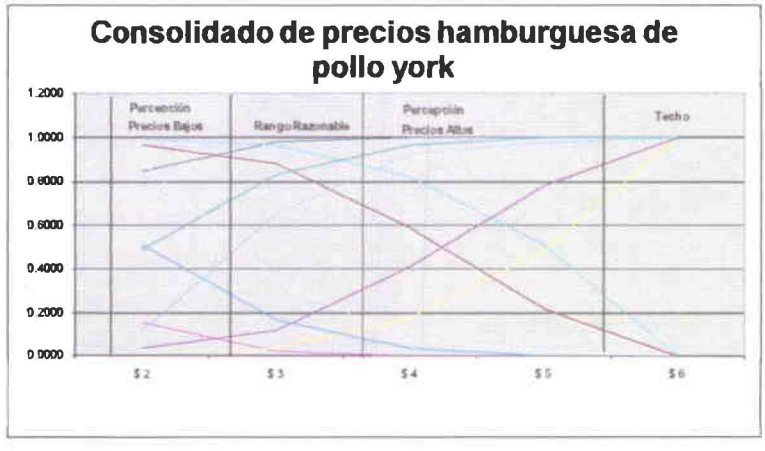
Gráfico 5.4



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

La hamburguesa de pollo york debe tener un precio entre $2.80 y $4.30, por lo que el precio de venta elegido fue de $3.10.

Gráfico 5.5

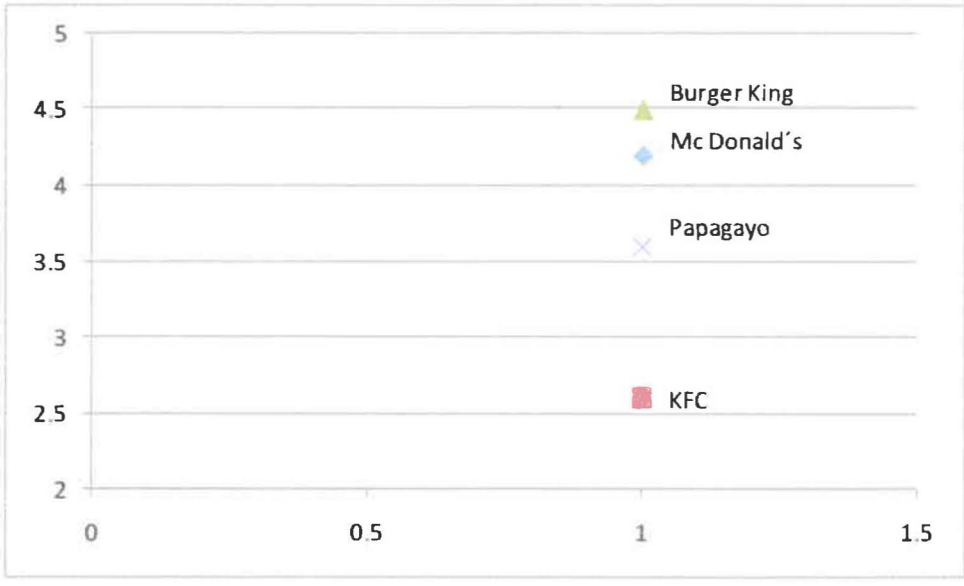


ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Como se mencionó anteriormente todos estos productos a estos precios son en formato de combo y la única forma de pago que se aceptará será en efectivo.

A continuación se puede observar un diagrama comparativo de precios promedios entre **PAPAGAYO** *FAST GOOD* y sus principales competidores.

Gráfico 5.7



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Como se puede observar el precio de **PAPAGAYO** *FAST GOOD* esta muy por encima de la opción más popular y es ligeramente inferior a los principales competidores.

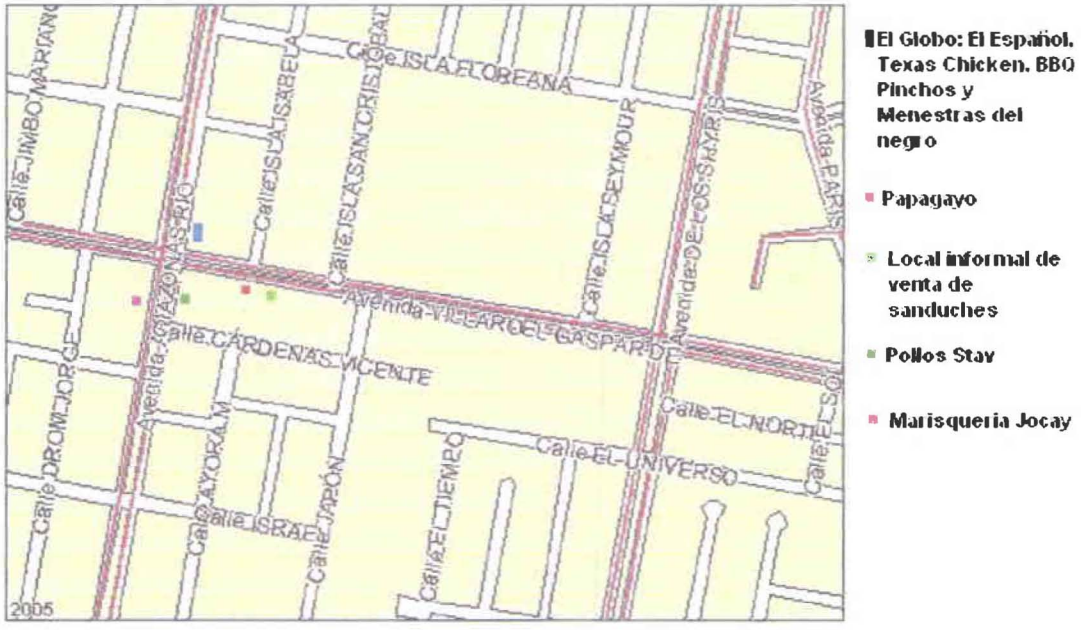
5.6.3 Ubicación

La investigación de mercados indica que la ubicación es el tercer factor más importante para los clientes al momento de elegir donde consumir comida rápida; la investigación también señaló al centro comercial como la opción

preferida, sin embargo como se mencionó antes, conseguir una plaza en uno de los centro comerciales de la ciudad de Quito es un proceso muy complicado y demorado, por lo que se consideran también otras opciones, como por ejemplo el sector de restaurantes y sectores de oficinas. Entre las posibles locaciones analizadas para el nuevo negocio podemos mencionar a las siguientes: República del Salvador, Diego de Almagro, Shyris, Amazonas, Floreana, y Gaspar de Villarroel.

A continuación se presenta un gráfico donde se indica la ubicación del local y otros locales cercanos que también ofrezcan comida:

Esquema 5.9



FUENTE: ALCALDÍA METROPOLITANA DE QUITO

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El lugar a arrendar es la planta baja de una casa de dos pisos, el tamaño del local será de 160 m^2; tiene una entrada principal grande y dos ventanales en la

parte exterior, y un acceso lateral que se usará para el ingreso del personal y de la materia prima.

La competencia más cercana al local son: un local informal de venta de sánduches, Pollos Stav, Marisquería Jocay, y los locales dentro del centro comercial El Globo (El Español, Texas Chicken, BBQ Pinchos y Menestras del Negro).

5.6.4 Comunicación

Los distintos medios a utilizarse serán la comunicación en medios y fuera de medios:

5.6.4.1 Comunicación en medios

Los planes de comunicación se basan en publicitar el negocio a través de: radio, prensa y medios electrónicos.

5.6.4.1.1 Radio

A través de la contratación de la empresa CRTV Central de radio y tv se contará con 3 cuñas y 3 menciones diarias en dos emisoras de radio durante un mes por un costo de $1800; las radios escogidas serán la Metro y la Joya por el segmento al cual esta enfocado el negocio; inicialmente se realizará esta gestión durante dos meses, una semana antes de la inauguración del local y durante las primeras siete semanas de funcionamiento; posteriormente, durante seis meses se realizarán solo menciones (cinco diarias catorce días al mes por $4150) y se retomará las cuñas de manera esporádica cuando se crea necesario y se cuente con los recursos necesarios.

5.6.4.1.2 Prensa

Para la inauguración se comprará un espacio de tamaño A6 (10.5cm x 14.8cm) en el periódico "El Comercio", donde se harán tres publicaciones semanales durante 2 semanas; una antes de la inauguración y el resto durante la primera semana de operaciones ($250), también a lo largo del año se harán mínimo seis publicaciones de cuatro días por mes cada una por lo que se pagará $780.

5.6.4.1.3 Medios electrónicos

Los medios electrónicos que se usarán serán la creación de una página web, y el envío de mails masivos.

5.6.4.1.3.1 Pagina Web

Para la creación de la página web se contratará a una empresa que la diseñe e implemente, llamada Web Design Atahualpa, la que cobrará $120 por la elaboración y $50 por el mantenimiento anual.

El contenido del sitio web tendrá:

- Una pagina principal donde se detallará la misión, visión, organización, ubicación, números de contacto y vínculos hacia las demás páginas detalladas a continuación.
- Una página con un marco horizontal para los productos donde en la parte superior se desplegarán fotos de los productos y en la parte inferior estarán los detalles del producto seleccionado (descripción llamativa, ingredientes y precio).

- Una pagina dedicada a los clientes donde podrán descargar wallpapers, screensavers, imprimir cupones de descuentos de 10% en compras y adicionalmente podrán inscribirse como "clientes importantes" proporcionando sus datos con lo cual recibirán mensualmente un newsletter donde se detalle promociones, eventos y actividades de interés realizadas por la empresa o por los socios comerciales.
- Una página de encuesta que los clientes interesados podrán llenar para saber lo que opinan de los productos y el servicio ofrecido; al finalizar la pequeña encuesta se les mostrará un cupón que podrán imprimir para aplicar a un descuento del 15% en cualquier compra, también posterior a la impresión del cupón se habilitará la opción de enviar el link de la pagina a un amigo mediante el ingreso del mail. (marketing viral).
- Una pagina de sugerencias y reclamos que servirá para mejorar los puntos débiles.
- Una pagina de "Contáctenos", donde los consumidores podrán escribir para preguntar o solicitar cualquier cosa.

La página de **PAPAGAYO** *FAST GOOD* podrá ser encontrada en Google con las palabras claves: comida rápida, sana, hamburguesas, pocas kilocalorías.

5.6.4.1.3.2 Mailing electrónico

El proceso de Mailing consiste en el envío masivo de un mail a una base de datos; dicho mail puede ser por motivos publicitarios para dar a conocer el negocio o para promociones particulares.

En el caso de **PAPAGAYO** *FAST GOOD* se contratará una empresa que se encargará de enviar un mail publicitario del local, indicando el nombre, el

logotipo, el eslogan, la ubicación y los productos ofertados. Dicho envío será realizado tres veces a la semana durante un mes, y se lo procurará hacer al menos tres veces al año por lo que el costo seria de $900.

5.6.4.2 Comunicación fuera de medios

5.6.4.2.1 Elementos publicitarios

- Para este fin se optó por la elaboración de 3000 folletos de tamaño A3 que costarán $150 y que se utilizarán para repartir en las zonas aledañas al local y que también estarán colocados cerca de la caja para entregar a los clientes.
- También se tendrán artículos promocionales como imanes, bolígrafos y porta vasos con el logotipo, números de contacto y dirección del local.

5.6.4.2.2 Promociones

5.6.4.2.2.1 Promociones a corto plazo

- Para el lanzamiento del negocio se realizará un evento para dar a conocer el nuevo local; dicho evento contará con música, impulsadoras y medios visuales como gigantografías (costo del evento $900); este evento se promocionará con una de las cuñas de radio y el envío masivo de mailing electrónico, el mencionado evento se realizará durante la segunda semana de operaciones.
- En épocas en que sobre materia prima se harán promociones de "dos x uno" para incentivar al consumo y no perder dinero en desperdicio de materia prima.

- Como se mencionó anteriormente en la página web habrá la opción de llenar una encuesta para aplicar a un cupón que otorga el 15% de descuento en las compras.

5.6.4.2.2.2 Relaciones públicas

Este tipo de eventos y actividades serán realizados cuando la marca ya tenga un cierto posicionamiento.

- Gestiones de relaciones públicas a través de patrocinar eventos relacionados con promover la salud, una buena alimentación y actividades deportivas como carreras, competencias, olimpiadas institucionales, etc.
- Estrategias de mecenazgo como promover o patrocinar obras sociales.
- Hacer una revista juvenil enfocada en salud y buena alimentación.
- Contratación de publi – reportajes sobre el negocio y sus atractivos.

5.6.5 Marketing relacional

El Marketing Relacional es una forma del Marketing que identifica las necesidades de clientes y prospectos individuales y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable. El Marketing Relacional se basa por tanto no en la transacción sino en la implicación personal en nuestra marca o empresa por parte de los clientes a través de la construcción de relaciones consistentes, duraderas y relevantes con ellos. El objetivo del marketing relacional es la eficacia en la captación de

clientes, la fidelidad de estos y lograr el incremento de su valor y sus referencias positivas[62].

Los objetivos del marketing relacional son: conocer a los clientes, hablar con los clientes, escuchar a los clientes, recompensar a los clientes y asociar a los clientes. A continuación se detallan cada una de las acciones a seguir para cumplir con cada objetivo:

5.6.5.1 Conocer a los clientes

La herramienta a utilizar para cumplir con este objetivo serán la creación de una base de datos, que podrá ser estructurada en el momento del pago del cliente donde se podrá obtener la información importante de cada uno: nombre, frecuencia de consumo, con quien va al local, forma de pago, preferencia por otros locales, etc.

5.6.5.2 Hablar con los clientes

Se desarrollará una aplicación para que en el momento que el cliente proporcione su nombre a la computadora, el vendedor sepa lo que el cliente usualmente solicita lo que dará al cliente un grado de satisfacción al saber que se lo conoce y es importante.

Adicionalmente están los newsletters que se enviarán mensualmente a la base de datos donde se adjuntará información específica para cada grupo de personas, por ejemplo promoción de descuentos en los productos que mas consumen, productos nuevos, aperturas, información nutricional, etc.

---

[62] http://formasolutions.com/noticias/archives/305

5.6.5.3 Escuchar a los clientes

Se medirá la satisfacción del cliente mediante un buzón de quejas y sugerencias y la realización de encuestas a través de la página web.

Se solicitará a miembros de la familia o amigos de los administradores, que acudan al local como clientes para comprobar que el servicio, la atención y los productos cumplan con las políticas y procesos establecidos (cliente fantasma).

Se reconocerá a los miembros del personal que sobrepasen sus metas y se esmeren en el servicio al cliente.

5.6.5.4 Recompensar a los clientes

Todos los clientes que se inscriba en la página web recibirán en el newsletter cupones de descuentos; asimismo a aquellos clientes que tengan un alto índice de frecuencia de visita se les comunicará en el momento de compra de un premio ligado a descuentos y promociones.

5.6.5.5 Asociar a los clientes

A largo plazo el objetivo es crear un sistema de acumulación de meritos o puntos con los cuales los clientes podrán canjear productos o artículos promocionales gratuitamente; asimismo podrán beneficiarse con descuentos en un grupo de establecimientos variados

5.7 Presupuesto

A continuación se adjuntan un cuadro con los costos para cada uno de los elementos detallados en el plan de marketing para el primer año:

Cuadro 5.8

Gastos de marketing	Valor
Radio	7,750
Prensa	1,030
Afiches, gigantografías, etc.	500
Pagina web	170
Evento de apertura del restaurante	900
Folletos	150
Mailing	900
Artículos promocionales	600
Total gastos de Marketing	**12,000**

Ventas del primer año	121,831
% con relación a las ventas	9.70%

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En el cuadro constan tanto los gastos de inversión que se asumirán al inicio del proyecto y los gastos en los que se incurrirá durante el primer año.

5.8 Cronograma

Para este cronograma se considerará que la apertura del local será en la tercera semana de enero del 2008 y las actividades a realizarse durante el primer año se detallan a continuación:

Esquema 5.10

Meses	Ene-08				Feb-08				Mar-08				Abr-08				May-08				Jun-08				Jul-08				Ago-08				Sep-08				Oct-08				Nov-08				Dic-08			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Radio/cuñas																																															
Evento de lanzamineto																																															
Radio/menciones																																															
Volanteo																																															
Prensa																																															
Mailing																																															
Art promocionales																																															
Newsletter																																															
Pagina Web																																															
Promociones																																															

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Como se puede observar las actividades de mercadeo estarán distribuidas a los largo del año con las siguientes observaciones:

Las cuñas de radio solo se van a realizar durante dos meses, una semana antes de la inauguración del local para promocionar el evento de lanzamiento y 7 semanas después, mientras que las menciones por radio se realizarán esporádicamente durante todo el año.

El evento de lanzamiento e inauguración del local será realizado durante la segunda semana de operaciones

El volanteo se realizará más intensivamente durante la introducción del negocio pero debe estar presente en cierta medida durante todo el año.

En cuanto a la prensa se va a recurrir a esta opción con menos frecuencia, la semana antes de la inauguración y la primera semana de operaciones se harán publicaciones de tres días a la semana, por el contrario durante el resto del año se tendrán 6 publicaciones.

La opción del Mailing será utilizada tres veces al año, el envío será realizado a la base de datos de la empresa, y a la base de la empresa contratada.

Los artículos promocionales estarán presente durante todo el año tanto para obsequiar a los clientes como para recompensarlos.

Los newsletters serán enviados una vez al mes durante todo el año a la base de datos de la empresa.

La página web estará disponible todo el año lo que servirá como un medio de publicidad constante.

Las promociones se ejecutarán durante todo el año con excepción de temporadas altas como navidad, como lo aconsejó Lorena Merino, ex gerente de marketing de KFC quien dice:

"El negocio bien manejado se vende bien todo el año sin embargo sí hay estacionalidad en el sentido de decirte que hay mejores meses que otros, por ejemplo la época de Navidad es fantástica vendas lo que vendas aunque sean piedras, entonces en el tema de la comida el tema de la estacionalidad de diciembre ¿que es lo que te dice? No hagas promociones porque igual vas a vender, hay épocas que es un poco mas bajo porque como estamos enfocados en clase media estamos hablando que las épocas de mayor gasto como la entrada a los colegios, pero no porque la gente no consuma pollo sino porque esta gastada, entonces ahí entran promociones para compensar"

5.9 Plan de Acción de Marketing[63]

A continuación se detalla las acciones a seguir para cumplir con los objetivos planteados en el plan de mercadeo.

Cuadro 5.9

Objetivos	Estrategias	Tiempo	Responsable
1. Alcanzar al finalizar el primer año una participación del 2.2% en el mercado de comida rápida.	▪ Campaña de publicidad. ▪ Promociones. ▪ Reivindicación de categoría.	Al iniciar el segundo año.	Gerencia de marketing y ventas
2. Alcanzar al final del primer año ventas por un monto de 121.831	▪ Campaña de publicidad. ▪ Promociones. ▪ Gestión de marketing relacional	En doce meses de la apertura	Gerencia de marketing y ventas
3. Obtener dentro de los seis primeros meses de operaciones una satisfacción en los clientes no menor al 80%.	▪ Calidad en el producto y servicio. ▪ Utilización de procesos estandarizados. ▪ Investigación de gustos y preferencias.	A los seis meses de la apertura del local	Gerencia de marketing y ventas
4. Al final del primer año, estar entre los 10 primeros locales que los consumidores mencionen al pensar en comida rápida.	▪ Campaña de comunicación. ▪ Promociones. ▪ Reivindicación de calidad y categoría.	Antes de los 12 meses de la apertura	Gerencia de marketing y ventas
5. Lograr una tasa de retención del 30% en los primeros nueves meses de operación del negocio	▪ Promociones. ▪ Reivindicación de categoría. ▪ Gestión de marketing relacional	A los 9 meses	Gerencia de marketing y ventas
6. Lograr en el último bimestre del primer año un incremento en ventas del 10%	▪ Incremento de ventas. ▪ Manejo eficiente de costos e inventarios.	A los 11 meses de la apertura	Gerencia general y gerencia de marketing y ventas

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

[63] Apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto.

5.10 Control

El control es un proceso que permite evaluar el rendimiento de las acciones tomadas a través de comparar los resultados obtenidos con lo que se esperaba obtener, y determinar la efectividad de la gestión y los puntos que puedan necesitar corrección.

5.10.1. Medición de Resultados

La medición de resultados será simplemente calcular el índice o porcentaje de efectividad de la gestión realizada considerando los costos involucrados versus lo que se ganó con dicha gestión.

5.10.2 Comparación

Los resultados obtenidos se compararán con los objetivos propuestos para una gestión específica, y cuando sea posible se comparará con resultados obtenidos en gestiones similares anteriores realizadas tanto por la empresa como por la industria.

5.10.3. Adopción de medidas

Las medidas que se adoptarán serán correctivas en caso de que los resultados obtenidos sean menores a los esperados para lo cual se realizará un estudio para determinar si los objetivos son realistas o una auditoria para determinar que se está haciendo mal; en caso de que los resultados obtenidos superen las expectativas o cumplan con los objetivos planteados se examinará lo que se está haciendo bien para fortalecer dicho atributo.

5.10.4. Tipo de Control Adoptado

Los tipos de control que se utilizarán son el control proactivo y el reactivo, con el control proactivo se evitará que en un futuro se produzcan errores en los procesos establecidos, y con el control reactivo se lo realizará después de realizada la gestión diaria.

5.10.5. Estrategias de Control

La implementación de las estrategias de control será delegada a la gerencia dependiendo de donde se genere el error, para que se vayan identificando las causas de dicho error.

Capítulo 6

Evaluación financiera

CAPITULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

El modelo financiero de **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, contempla varios análisis financieros, que sustentan que es un proyecto económicamente rentable, los mismos que se presentan a continuación.

6.1 Supuestos financieros

Para la evaluación financiera se han tomado diferentes supuestos financieros que se detallan a continuación:

6.2.1 Financiamiento de la inversión

La implementación del proyecto implica el uso de dos tipos de inversión, capital propio y un crédito a largo plazo, en proporciones del 49.5 y 50.5% respectivamente.

Cuadro 6.1

Papagayo FG
FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	11,766	49.5%
CRÉDITO	12,000	50.5%
TOTAL	**23,766**	**100%**

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.2.2 Estructura de la inversión

La inversión inicial, contempla la compra de activos fijos, gastos de adecuación y constitucionales de la empresa, pero también es importante recalcar que se estaría también destinando parte de este Capital a la operatividad del negocio, denominado capital de trabajo.

Cuadro 6.2

Papagayo FG
INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
OBRAS CIVILES	2,471
EQUIPOS	4,950
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	574
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1,215
CAPITAL DE TRABAJO	6,316
INVERSIÓN PUBLICITARIA	6,000
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1,500
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	624
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN	115
TOTAL	**23,766**

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.2.2.1 Obras Civiles

Los puntos básicos para infraestructura que se han identificado como necesarios son: dos baños para los clientes, un baño para el personal, baldosas antideslizantes, accesorios y pintura necesaria para adecuar el local, (cotización solicitada a la empresa DELCON S.A., ver Anexo 01). La depreciación tomada en cuenta para los activos es lineal y de acuerdo a la legislación actual. No se toma en cuenta rubros como construcción o terreno, porque el local en un inicio será arrendado.

6.2.2.2 Equipos, herramientas e implementos

Los equipos que se comprarán como inversión inicial son los que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 6.3

Papagayo FG
PRESUPUESTO DE EQUIPOS

Ítem	ESPECIFICACIÓN	UNIDAD	Cantidad	Costo	Valor
1	Vitrina vertical mixta, congeladora refrigeradora	200*170*90	1	1,550	1,550
2	Cocina: 2 quemadores y plancha parrilla		1	700	700
3	Molino de carne No 12	300 lb/h	1	660	660
4	Campana extractora de humos y olores	1.8*1.0*0.5	1	360	360
5	Licuadora industrial	6 lt	1	370	370
6	Mesa de trabajo mate	1.8*0.7*0.85	1	460	460
7	Horno	6 niveles	1	300	300
8	Estantería con focos calentadores	3 niveles	1	320	320
9	Caja registradora	UNIDAD	1	230	230
TOTAL					**4,950**

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Las proformas para algunos de estos equipos se pueden apreciar en anexos. (Ver Anexo 02).

Como herramientas e implementos hemos determinado, que los más necesarios son: balanza, cuchillos varios, tablas de picar plásticas, bowls de acero, envases, jarras de metal inoxidable, uniformes y como concepto varios encontramos espátulas para carne, cernidores, cubiertos, platos, entre otros.

Cuadro 6.4

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ÍTEM	ESPECIFICACIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Balanza	25 lb	1	33	33
2	Tablas para picar de polietileno marca Montero	41*30.5*1.5	3	15	45
3	Cuchillos de cocina	Juego de 6	1	36	36
4	Espátulas	Juego de 3	1	12	12
5	Cucharas grandes para uso de cocina	Juego de 3	6	1	4
6	Rallador acero inoxidable	UNIDAD	2	4	8
7	Jarras de acero inoxidable	Capacidad 2 lt	12	3	36
8	Olla grande con tapa	20 lt	2	35	70
9	Bowls de acero inoxidable	5 lt	3	5	15
10	Uniformes	UNIDAD	2	30	60
11	Tanque de gas comercial	UNIDAD	3	45	135
12	Varios	Detalle	1	120	120
TOTAL					**574**

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.2.2.3 Muebles, Equipos de Oficina y de computación

Los rubros que se toman en cuenta son el mobiliario para atender aproximadamente a 18 personas al mismo tiempo, todas sentadas, además de

los equipos necesarios para la oficina administrativa; la depreciación lineal es del 10%. A continuación se detallan los muebles y equipos de oficina:

Cuadro 6.5
Papagayo FG
PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ÍTEM	ESPECIFICACIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Escritorio	1.2*3.0*1.0	1	200	200
2	Sillas de escritorio	UNIDAD	1	40	40
3	Archivador	4 cajones	2	30	60
4	Mostrador	4*1.5*1.3	1	350	350
5	Taburetes	1 mt de alto	6	30	180
6	Teléfono	UNIDAD	1	25	25
7	Mesas con sillas incorporadas para comedor	UNIDAD	3	120	360
TOTAL					1,215

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Adicionalmente es necesario tener una computadora con sus respectivos accesorios que incluye una impresora multifunción, para la oficina administrativa; la depreciación lineal es del 33% anual.

6.2.2.4 Capital de Trabajo

Al Capital de Trabajo, se lo incluye dentro de la Inversión inicial porque es un monto permanente de los activos a corto plazo de la empresa, financiado por los fondos de largo plazo; se destinará este recurso al funcionamiento inicial y permanente del negocio y cubrirá principalmente la operación del negocio y los desfases entre los ingresos y egresos.

6.2.2.5 Inversión publicitaria

El rubro de inversión publicitaria es fundamental para dar a conocer a la empresa; se deberán enfocar estos recursos en publicidad y así poder captar participación.

Los medios que se usarán a corto plazo son: radio, prensa escrita, afiches, folletos, mailing y pagina web.

6.2.2.6 Gastos de Constitución

Los gastos de constitución que se deben considerar para el presente proyecto son varios, basado en una cotización solicitada al Doctor Carlos Cevallos Melo; ésta incluye todos los gastos en los que se debe incurrir para constituir legalmente la empresa. (Ver Anexo 03)

6.2.2.7 Intereses del crédito

Tomando en cuenta que el interés representa el valor del dinero en el tiempo, se lo mide en unidades monetarias, los intereses se han calculado en base a la tabla de amortización del crédito; en el momento de la realización del proyecto y la investigación del préstamo a solicitar, la tasa de interés anual ofrecida por el Banco del Pacifico era del 11.5%, a un plazo de 5 años pero ahora es necesario indicar que por la actual situación política del país el banco ya no esta emitiendo prestamos y cuando ya estén disponibles al menos durante un tiempo serán al 14.96%, aún así los parámetros utilizados para el análisis financiero no cambiarán ya que el banco informa que las tasas de interés regresarán a la normalidad cuando la situación política y económica se regularice. La tabla de amortización se presenta en anexos. (Ver Anexo 04).

6.3 Análisis de costos y gastos

Para el siguiente análisis se ha denominado costos a todos los recursos que se invierten para producir un bien o servicio y entendiendo como gasto al egreso que se realiza para obtener un bien o servicio de terceros.

6.3.1 Gastos Generales

Se define como gastos generales a las erogaciones que corresponden al mantenimiento y correcto funcionamiento de las oficinas habituales y están conformados por:

Cuadro 6.6

Papagayo FG
GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	4,800
TELÉFONO LUZ AGUA	1,440
SERVICIOS EXTERNOS, guardia, contador y abogado	7,200
MANTENIMIENTO EQUIPOS	149
GASTOS SEGUROS	1,200
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	6,000
TOTAL	**20,789**

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

En servicios externos, se contemplan los gastos que se realizarán por pagos de servicios prestados: un guardia, el contador de la empresa y los honorarios de un abogado que nos brindará asesoría legal.

6.3.2 Nómina del personal

En la nómina del personal, se enumeran todas las personas que se contratarán para el equipo de trabajo de **PAPAGAYO** *FAST GOOD*; se contempla personal para el área de producción y administrativa.

Cuadro 6.7

Papagayo FG
NOMINA DEL PERSONAL (US$)

CARGO	Sueldo nominal	Básico anual	XIII sueldo	XIV sueldo	Aporte IESS	Costo	# de personas	Total
Gerente general	700	8,400	700	122	911.40	10,133	1	10,133
Gerente de marketing y ventas	700	8,400	700	122	911.40	10,133	1	10,133
Administrador del local	400	4,800	400	122	520.80	5,843	1	5,843
Cocinero	350	4,200	350	122	455.70	5,128	1	5,128
Ayudante de cocina y limpieza	200	2,400	200	122	260.40	2,982	1	2,982
TOTAL							**5**	**34,219**

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.3.3 Costos directos de fabricación

Definimos como costos directos de fabricación a aquellos que se pueden cuantificar fácilmente en el producto final.

Los valores de estos costos se basan en investigación de precios de mercado y en proformas obtenidas en diferentes establecimientos, como son: Pronaca, mercados mayoristas, Coca Cola Bottling Company, entre otros.

Cuadro 6.8

Papagayo FG
INFORMACIÓN DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Combo hamb de camarón	Combo hamb de pavo	Combo hamb de avestruz	Combo hamb de carne especial	Combo hamb de pollo york	Combo hamb de pescado	Acompañantes	Bebidas
MARGEN DE COSTOS	3.700	3.500	3.600	3.300	3.100	2.700	0.900	1.000
Carne de hamb	0.550	0.470	0.600	0.420	0.370	0.270		
Pan	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100		
20 gr de lechuga	0.070	0.070	0.070	0.070	0.070	0.070		
60 gr de tomate	0.030	0.030	0.030	0.030	0.030	0.030		
40 gr de salsas	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150		
Acompañantes	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300		
Bebida	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500		
Ingredientes							0.300	0.500
Varios (empaques)	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.020	0.010
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	**0.4730**	**0.4771**	**0.5000**	**0.4909**	**0.5065**	**0.5444**	**0.3556**	**0.5100**

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.3.4 Costos indirectos de fabricación

Se definen como costos indirectos de fabricación a aquellos que no son costos directos, ni mano de obra, pero a los que igualmente se deben incurrir para producir el bien o servicio.

Los costos fijos y variables estarán conformados por servicios básicos, también por la depreciación de los activos fijos y el arriendo del local.

Estos costos indirectos representan el 4.58% sobre las ventas promedio del proyecto.

Cuadro 6.9

Costos indirectos fijos	**Valor**
Depreciación	844.00
Arriendo	4,800.00
Servicios básicos (pensiones básicas)	252.00
Total fijos	**5,896.00**
Costos indirectos variables	**Valor**
Gas	340.00
Servicios básicos (consumos)	973.40
Total variables	**1,313.40**
CIF Total	**7,209.40**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.4 Proyecciones de ventas

Cuadro 6.10

AÑO	VALOR
0	-
1	121,831
2	134,014
3	146,075
4	157,761
5	168,805
6	168,805
7	168,805
8	168,805
9	168,805
10	168,805

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Las ventas esperadas para el primer año se calcularon en base al universo poblacional multiplicado por el porcentaje de personas entre 15 - 39 años, que manifestaron una intensión de compra definitiva; este porcentaje fue del 54.78%, luego se procedió a multiplicar dicho valor por 0.5 en función de la frecuencia de visita (las personas irían con una frecuencia de menos de una vez por semana). Con esto obtenemos ventas de 81.825 unidades, correspondientes al escenario optimista, para el escenario pesimista se divide este valor para 2 y se obtiene un resultado de 40.912, que divido por 360 resultan en 114 ventas diarias repartidas entre los productos expedidos del local de la siguiente forma:

Cuadro 6.11

Papagayo FG
PROYECCIÓN DE VENTAS POR PRODUCTOS

	Combo hamb de camarón	Combo hamb de pavo	Combo hamb de avestruz	Combo hamb de carne especial	Combo hamb de pollo york	Combo hamb de pescado	Acompañantes	Bebidas
Visitas diarias	114	114	114	114	114	114	114	114
Participación	14.9%	21.6%	16.1%	16.0%	22.0%	8.5%	0.6%	0.3%
Días de atención	360	360	360	360	360	360	360	360
VENTAS	**6,080**	**8,857**	**6,589**	**6,538**	**9,011**	**3,479**	**238**	**119**

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES

AÑO	Combo hamb de camarón		Combo hamb de pavo		Combo hamb de avestruz		Combo hamb de carne especial		Combo hamb de pollo york		Combo hamb de pescado		Acompañantes		Bebidas	
	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio
0																
1	6,080	3.70	8,857	3.50	6,589	3.60	6,538	3.30	9,011	3.10	3,479	2.70	238	0.90	119	1.00
2	6,688	3.70	9,743	3.50	7,248	3.60	7,192	3.30	9,912	3.10	3,827	2.70	262	0.90	131	1.00
3	7,290	3.70	10,620	3.50	7,900	3.60	7,839	3.30	10,804	3.10	4,172	2.70	285	0.90	143	1.00
4	7,873	3.70	11,469	3.50	8,532	3.60	8,466	3.30	11,669	3.10	4,505	2.70	308	0.90	154	1.00
5	8,424	3.70	12,272	3.50	9,129	3.60	9,059	3.30	12,486	3.10	4,821	2.70	329	0.90	165	1.00
6	8,424	3.70	12,272	3.50	9,129	3.60	9,059	3.30	12,486	3.10	4,821	2.70	329	0.90	165	1.00
7	8,424	3.70	12,272	3.50	9,129	3.60	9,059	3.30	12,486	3.10	4,821	2.70	329	0.90	165	1.00
8	8,424	3.70	12,272	3.50	9,129	3.60	9,059	3.30	12,486	3.10	4,821	2.70	329	0.90	165	1.00
9	8,424	3.70	12,272	3.50	9,129	3.60	9,059	3.30	12,486	3.10	4,821	2.70	329	0.90	165	1.00
10	8,424	3.70	12,272	3.50	9,129	3.60	9,059	3.30	12,486	3.10	4,821	2.70	329	0.90	165	1.00

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.5 Variación de inventarios

Al ser una empresa que comercializará productos perecederos, no se puede guardar stock de productos terminados, por lo tanto se basará en el supuesto de que todo lo que se produce se vende, por lo que el método PEPS es el que se utilizará; este método se fundamenta en Primeras entradas – Primeras Salidas, facilitando así el control.

6.6 Estado de Fuentes y Usos

Mediante este estado de Fuentes y Usos, se puede divisar el efectivo generado y su utilización en diversas actividades detalladas a continuación.

- Operación, todas aquellas cuentas que están relacionadas con la producción.
- Inversión, incluye el otorgamiento y el cobro de préstamos.
- Financiación, la obtención de recursos monetarios.

Los rubros específicos que se han tomado en cuenta para el análisis de Fuentes son:

- Capital propio
- Crédito a largo plazo
- Los ingresos que generen las ventas

Los rubros para el análisis de Usos son:

- Inversión
- Gastos en la nómina del personal
- Costos indirectos
- Gastos administrativos
- Pago del préstamo

Cuadro 6.12

Papagayo FG
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAP PROPIO	11,766	2,657									
CREDITO DE LARGO PLAZO	12,000										
ING. POR VTAS	-	121,831	134,014	146,075	157,761	168,805	168,805	168,805	168,805	168,805	168,805
ING. CUENTAS POR COBRAR			-	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITO CORTO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,932
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		1,365	1,501	1,636	1,767	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891
SALDO ANTERIOR		6,316	9,890	14,005	16,400	22,183	29,088	33,844	37,939	42,034	46,129
TOTAL FUENTES	23,766	132,169	145,405	161,716	175,928	192,878	199,784	204,539	208,634	212,729	223,756
USOS											
INVERSIONES	17,450										
GASTOS DE NOMINA		34,219	34,219	42,329	42,329	42,329	42,329	42,329	42,329	42,329	42,329
COSTOS DIRECTOS		60,072	66,079	72,026	77,788	83,234	83,234	83,234	83,234	83,234	83,234
VARIACIÓN DE INVENTARIOS											
COSTOS INDIRECTOS		5,580	6,138	6,690	7,225	7,731	7,731	7,731	7,731	7,731	7,731
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789
PAGO PPAL CRÉDITO CORTO PLAZO											
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO											
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		299	305	311	317	323					
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		114	223	217	211	205					
CUENTAS POR COBRAR											
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS											
IMPREVISTOS	-	1,207	1,272	1,418	1,481	1,541	1,541	1,541	1,541	1,541	1,541
PAGO IVA RETENIDO		-	1,365	1,501	1,636	1,767	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891
TOTAL USOS	17,450	122,279	130,389	145,281	151,777	157,918	157,514	157,514	157,514	157,514	157,514
SALDO FUENTES - USOS	**6,316**	**9,890**	**15,015**	**16,435**	**24,151**	**34,960**	**42,269**	**47,025**	**51,120**	**55,215**	**66,242**
SALDO ANTERIOR		6,316	9,890	14,005	16,400	22,183	29,088	33,844	37,939	42,034	46,129
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		299	305	311	317	323	-	-	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación Activos Fijos		985	985	985	985	985	985	985	985	985	985
Amortizaciones		1,523	1,523	1,523	1,523	1,523					
UTILIDAD	-	(2,657)	**2,786**	**98**	**5,429**	**10,468**	**12,196**	**12,196**	**12,196**	**12,196**	**12,196**
Participación Trabajador(15%)		-	418	15	814	1,570	1,829	1,829	1,829	1,829	1,829
UTILIDAD DESPUES DE PART	-	**(2,657)**	**2,368**	**83**	**4,615**	**8,898**	**10,367**	**10,367**	**10,367**	**10,367**	**10,367**
Impuesto a la Renta(25%)		-	592	21	1,154	2,225	2,592	2,592	2,592	2,592	2,592
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	-	**(2,657)**	**1,776**	**62**	**3,461**	**6,674**	**7,775**	**7,775**	**7,775**	**7,775**	**7,775**
DISTRIBUCION DE UTILIDADES			-	-	-	2,077	4,004	4,665	4,665	4,665	4,665
SALDO DE CAJA	**6,316**	**9,890**	**14,005**	**16,400**	**22,183**	**29,088**	**33,844**	**37,939**	**42,034**	**46,129**	**57,156**
Inversion Inicial	23,766										
Flujo de efectivo	(23,766)	(2,806)	4,284	2,570	5,969	9,182	8,760	8,760	8,760	8,760	15,692
TASA INTERNA DE RETORNO	17.13%										

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.7 Tasa de descuento y TIR

Es la tasa mínima referencial que el proyecto debe generar, esta tasa indica el valor que ganaría el dinero en caso de no invertirlo en el proyecto y más bien invertirlo en el mercado financiero.

- La fórmula es la siguiente:

Tasa de Descuento = Tasa libre de riesgo + b unlevered (Riesgo País)+ (Rendimiento Global 12 - Rendimiento Bonos USA)

- Los datos reales que se toman son los siguientes[64]:

Tasa Libre de Riesgo: 4.50% (Bono del tesoro USA).

Riesgo País: 9.00 %.[65]

TIR Bono Ecuatoriano: 5.23% (ECU 2015).

Beta: 0.72%.[66]

- Cálculo de la tasa de descuento:

Tasa de Descuento: 4.50% + 0.72%(9.00%) + (5.23% - 4.5%)

Tasa de Descuento: 11.71%

La tasa de descuento que se debe considerar es de 11.71%, que representa, el promedio ponderado, el costo individual de las fuentes de financiación utilizadas y por ende la tasa mínima aceptable de rentabilidad.

---

[64] www.ccbvq.com, www.nyse.com, ww.google.com
[65] Empresa Multienlace
[66] Empresa Multienlace

A continuación se puede observar el cuadro de flujos de efectivo donde se puede apreciar el TIR y VAN para el escenario pesimista que es el aplicado:

Cuadro 6.13
Papagayo FG
FLUJO DE EFECTIVO

Año	Inversión	Costos operativos	Intereses	Part. Trabajadores	Impuesto renta	Ingresos	Flujo desp. Part e imp.	Flujo oper. Antes. Part e imp.
	23,766						(23,766)	(23,766)
1	2,657	121,980	114	-	-	121,831	(2,806)	(2,692)
2		128,720	223	418	592	134,014	4,284	5,517
3		143,470	217	15	21	146,075	2,570	2,823
4		149,824	211	814	1,154	157,761	5,969	8,148
5		155,828	205	1,570	2,225	168,805	9,182	13,181
6		155,623	-	1,829	2,592	168,805	8,760	13,181
7		155,623	-	1,829	2,592	168,805	8,760	13,181
8		155,623	-	1,829	2,592	168,805	8,760	13,181
9		155,623	-	1,829	2,592	168,805	8,760	13,181
10		155,623	-	1,829	2,592	175,736	15,692	20,113
TIR ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								**24.19%**
TIR DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS							**17.13%**	
VALOR ACTUAL NETO AL				**11.71%**			**8,684**	**22,880**
RELACIÓN BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IMPUESTOS						**1.01**	**1.03**	

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El siguiente cuadro muestra en forma resumida los resultados de todos los escenarios financieros:

Cuadro 6.14

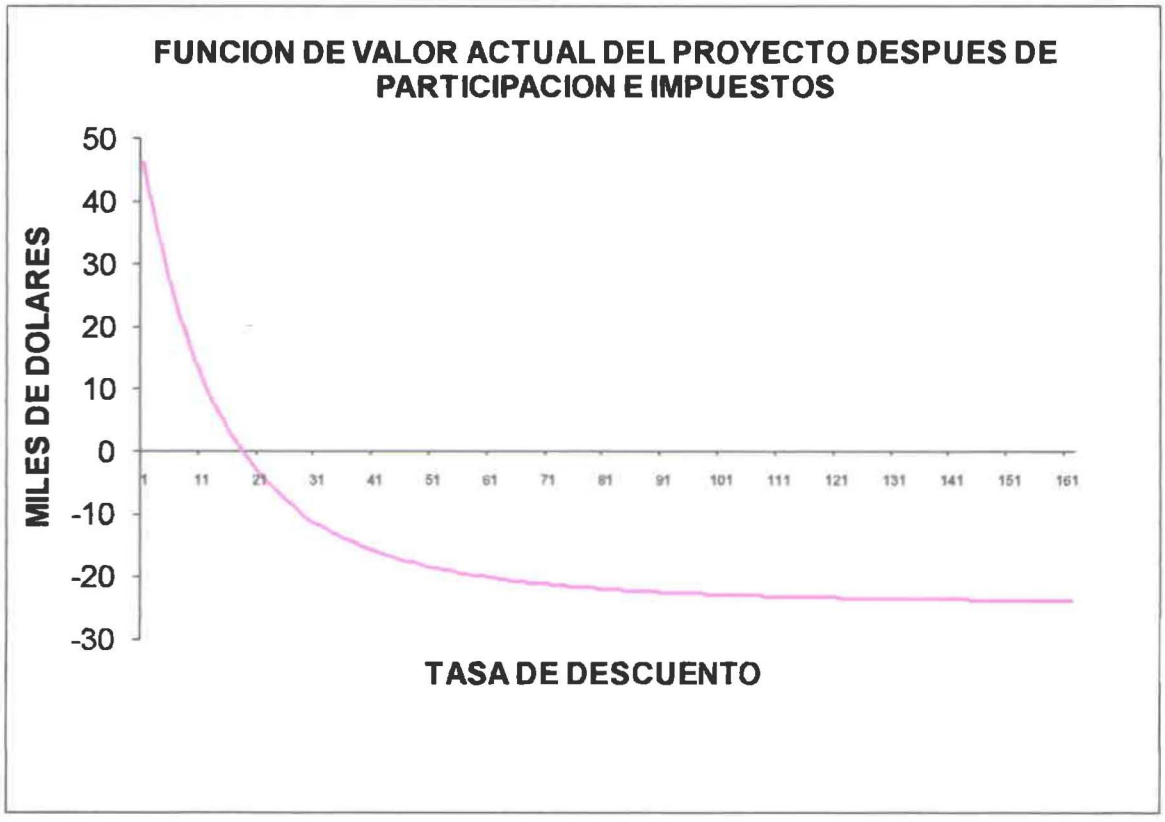
ESCENARIO	VENTAS DIARIAS	TIR	VAN
Pesimista	114	17.13%	8683.68
Optimista	227	166.51%	265.234
Conservador	152	69.37%	96.361

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.8 VAN

El Valor Actual Neto del proyecto, indica la valoración de inversiones en activos fijos, proporcionando una apreciación financiera en el momento actual de los flujos de caja netos proporcionados por la inversión[67].

Gráfico 5.1



FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

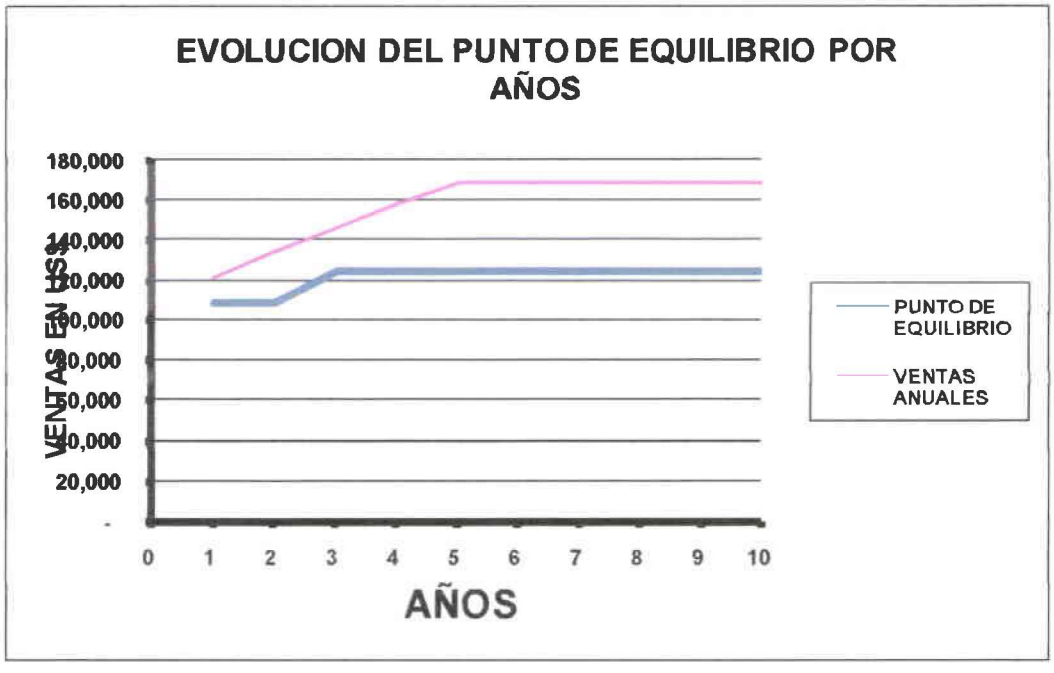
El gráfico, nos indica que a una tasa de descuento mayor que 17.13% haría que el proyecto de **PAPAGAYO** *FAST GOOD* no sea viable.

[67] www.abanfin.com

6.9 Cálculo del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, es aquel nivel de ventas, donde no se obtienen ganancias, pero se cubren los costos y no se incurre en pérdidas.

Gráfico 5.2



FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El punto de equilibrio en el primer año para **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, se establece en ventas de $108.737, y las ventas reales son de $121.831, lo cual obviamente es un escenario favorable.

6.10 Estados Financieros

Los Estados financieros, que reflejan la situación de la empresa para el escenario pesimista son los siguientes: (Ver anexo 05 para estado financiero conservador).

6.10.1 Balance Situación Inicial

Este balance nos permitirá reflejar la situación contable de **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, al iniciar cada período contable.

Cuadro 6.15

ESTADO DE SITUACION INICIAL
AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	6,316	PORCION CTE.L.PLAZO	299
INVENTARIOS			
CUENTAS POR COBRAR		D. C. PLAZO	-
TOTAL CIRCULANTE	**6,316**	**PASIVO CORRIENTE**	**299**
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	2,471		
EQUIPOS	4,950		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	574.2		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1215		
VEHICULOS			
EQUIPOS DE COMPUTACION	624		
		TOTAL PASIVO L.PLAZO	**11,701**
TOTAL ACTIVO FIJO	**9,835**	DEUDA L. PLAZO	11,701
DEPRECIACION ACUMULADA			
ACTIVO FIJO NETO	**9,835**	**PATRIMONIO**	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	11,766
INVERSION PUBLICITARIA	6000		
GASTOS DE CONSTITUCION	1,500		
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCIO	115	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
TOTAL OTROS ACTIVOS	**7,615**		
		TOTAL PATRIMONIO	11,766
TOTAL ACTIVOS	**23,766**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.**	**23,766**

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El cuadro indica el primer balance de situación, es por esto que prácticamente presenta las cuentas iníciales del proyecto y no se reflejan todavía las cuentas de las operaciones del negocio.

6.10.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Este Estado financiero, nos proporciona la información detallada y ordenada de la utilidad o pérdida del negocio, en un período de tiempo. A continuación se

indica el Estado de Resultados para el segundo año, ya que en el primer año no hay una Utilidad, sino más bien se presenta una Pérdida de $2657,00.

Cuadro 6.14

ESTADO DE RESULTADOS			
GASTOS NOMINA	34,219	INGRESOS POR VTAS	134,014
GASTOS ADMINISTRATIVOS	20,789	COSTO DE VENTAS	(72,217)
GASTOS FINANCIEROS	223		
DEPRECIACIONES	985		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	1,272		
AMORTIZACIONES	1,523		
TOTAL GASTOS	**59,011**		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,786		
15% PARTICIPACION TRAB.	(418)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	2,368		
IMPUESTO RENTA	(592)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	1,776		
TOTAL	**61,797**	**TOTAL**	**61,797**

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.11 Análisis de los Indicadores Financieros[68]

6.11.1 Liquidez General

Este ratio se obtiene dividiendo el Activo Corriente para el Pasivo Corriente, es decir con este ratio podemos identificar el dinero efectivo que dispone **PAPAGAYO** *FAST GOOD* para pagar las deudas de corto plazo.

En el proyecto se tiene un ratio de ***5.92***, en el primer año, lo que significa que los activos corrientes son cinco veces más grandes que los pasivos corrientes,

[68] www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/ratios.htm

es decir hay una alta capacidad para pagar las deudas contraídas a menos de un año.

Cuadro 6.15

ÍNDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

ÍNDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	5.92	7.73	8.40	10.61	15.39

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.11.2 Prueba ácida

Este ratio limita a calcular la capacidad de pago, descartando los activos corrientes que no son fácilmente realizables (Inventarios).

En el caso de **PAPAGAYO** *FAST GOOD*, la prueba ácida y el índice de liquidez son iguales, es decir ***5.92***, ya que al tratar con productos perecederos nos tenemos Inventario.

Cuadro 6.16

ÍNDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

ÍNDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRUEBA DE ACIDO	5.92	7.73	8.40	10.61	15.39

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.11.3 Apalancamiento Financiero

Indica el grado en el cual participan los acreedores en los activos; el índice es de ***2.11*** para el primer año, como indica el cuadro adjunto y que va disminuyendo por el pago de préstamos y la política de reinversión de utilidades.

Cuadro 6.17

ÍNDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

ÍNDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2.11	1.95	1.94	1.73	1.57

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.11.4 Rotación de los Activos Fijos

Permite conocer cuantas veces se puede colocar en los clientes un valor igual a la inversión realizada en activos fijos; este ratio se obtiene de la división de las Ventas para el Activo Fijo.

PAPAGAYO *FAST GOOD*, presenta un índice el primer año de ***13.77***, es decir se está colocando en el mercado 13 veces el valor de lo invertido en Activos Fijos, en el primer año.

Cuadro 6.18
ÍNDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

ÍNDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	13.77	17.04	21.23	26.76	34.38

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.11.5 Rotación de ventas

Indica la relación de activos totales a ventas, indicando el número de veces que la empresa los utiliza para generar las ventas de los artículos que produce.[69]

Cuadro 6.19
ÍNDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

ÍNDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROTACIÓN DE VENTAS	4.91	5.07	5.55	5.33	4.97

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

6.11.6 Margen de Utilidad Bruta

Este margen mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas comunes.[70]

Cuadro 6.20
ÍNDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

ÍNDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	1.54	1.54	1.54	1.54	1.54

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

[69] GUAJARDO GERARDO, Contabilidad Financiera, pag.515
[70] GUAJARDO GERARDO, Contabilidad Financiera, pag.513

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

1. En la ciudad de Quito el negocio de comida rápida es muy grande y esta fragmentado, se pueden encontrar diversos tipos de locales dedicados a segmento diferentes.
2. Los crecientes hábitos de consumo de comida rápida, la tendencia por productos light y las necesidades de los consumidores a alimentarse rápido, hacen que un negocio con estas características pueda tener un relativo éxito en el mercado.
3. La materia prima es de fácil obtención en este país ya que hay muchos proveedores que pueden suplirla.
4. Los competidores, el poder de los consumidores y los productos sustitutos son amenazas fuertes tanto para la industria como para el negocio.
5. La inversión necesaria es relativamente alta para la implementación del negocio, mayormente por los equipos necesarios y la publicidad que se requiere hacer cuando el negocio es nuevo.
6. El segmento al cual estará dirigido el nuevo negocio es un público joven preferentemente entre 15 y 39 años de niveles socioeconómicos medio y alto.
7. El tipo de publicidad y planes de comunicación que se van a implantar son constantes y con el objetivo principal de mantener presente la marca en la mente del consumidor.

8. Es importante para el correcto funcionamiento de un local de comida rápida que se determinen políticas y procesos bien definidos que permitan ser eficientes.
9. El proyecto es viable e interesante en términos financieros ya que el TIR es mayor al costo de oportunidad y el VAN es mayor a cero, incluso en un escenario pesimista.
10. Por todos los puntos expuestos se puede concluir que el negocio expuesto en la presente tesis es financieramente atractivo y factible.

7.2 Recomendaciones

1. Un punto muy importante, es realizar una selección exhaustiva de los proveedores para tener mayor control sobre los costos y la calidad del producto.
2. Es recomendable prestar mucha atención a las exigencias de los clientes y a aquellos factores que los consumidores consideren como determinantes para elegir un local de comida como el sabor, precio, limpieza, ubicación y rapidez del servicio.
3. Se debe tener estándares de servicio y de producción muy bien definidos para evitar problemas como falta de satisfacción de los clientes y desperdicios de materia prima respectivamente.
4. En cuanto al personal es importante motivarlos constantemente, para garantizar la calidad del servicio y es importante que tengan presentes las diferentes políticas como los procesos de producción y sobre todo la higiene.
5. Estudiar constantemente la competencia y los hábitos de consumo de los clientes para renovarse en caso de ser necesario y poder cumplir con las metas de abrir nuevos locales.

BIBLIOGRAFIA:

1. Fred R. David, Administración Estratégica, Prentice Hall, 1997
2. Lambin Jean Jacques, Marketing Estratégico. Mc. Graw Hill, 1987
3. Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997
4. Conceptos de Administración VI edición, Fred R. David
5. LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.
6. Edwin Galindo. Estadística para la Administración y la Ingeniería, 1999
7. En la estrategia esta el éxito, Constantinos C. Markides, 2002
8. Philip Kotler y Gary Armstrong, "Fundamentos de Marketing"
9. GUAJARDO GERARDO, Contabilidad Financiera
10. Información Estadística Mensual/Enero 2007, BCE
11. SIISE, Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador.
12. www.google.com
13. www.bce.fin.ec
14. www.inec.gov.ec
15. www.gestiopolis.com
16. www.monografias.com
17. www.abanfin.com
18. www.diccionarios.com
19. www.elmercurio.com.ec
20. www.quito.gov.ec
21. www.acnur.org
22. www.mmrree.gov.ec
23. www.cedatos.com.ec

Anexos

Anexo 01: Cotización empresa DELCON S.A.

DELCON cía. ltda.

Quito, 03 de septiembre del 2007

Señores
Maria Gabriela Velásquez Benítez
Víctor Henríquez Fernández
Ciudad.-

PROFORMA:
Por medio de la presente ponemos a su consideración la proforma para la adecuación de un local comercial para expensa de comida, los trabajos a realizar se refieren a obra civil, NO contempla instalaciones especiales, ni equipamiento del local.

CARACTERISTICAS Y PRECIO:

RUBRO	UNID	CANT	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Cerámica de 20x20 para baños	m2	5,00	8,50	42,50
Cerámica de 30x30 para pisos	m2	150,00	8,50	1.275,00
Pintura Permalatex o similar para interiores y exteriores (2 manos, color a elección)	m2	300,00	1,60	480,00
Estructura metálica en puertas y ventanas (incluye vidrios cerraduras, herrajes y terminado)	m2	9,00	11,50	103,50
TOTAL			**US$**	**1.901,00**

FORMA DE PAGO:
Efectivo.

TIEMPO DE EJECUCION:
2 a 3 semanas.

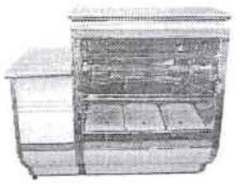
VALIDEZ DE LA OFERTA:
15 días.

Atentamente,

DELCON cía. ltda

DELCON CIA LTDA
Maria Belén Delgado M., Ing. Cvl.
REPRESENTANTE TECNICO

Anexo 02: Proformas para equipos



TECMY EQUIPOS

PAZMIÑO VITERI GERARDO RAÚL

PROFORMA
Nº 003413

R.U.C. 1801226638001

Teléfonos Fábrica: 2340-965 / 2343-013
Direc. Matriz: Quito - Conocoto Urbanización Covicendes Pasaje A Casa 9 Telefax: 2960-687
SUCURSAL Nº 1: América N25-30 y Colón e-mail: gpazmino@uio.satnet.net
Teléfono local: 3203-631

Artesanal Nº 43297

Asadero de pollos a gas, carbón y leña, cocinas industriales, self service, baños María, planchas para carnes y hamburguesas, freidoras de papas, hornos para panadería y amasadoras, cortadoras de hueso y todo trabajo sobre medida en acero inoxidable para hoteles y restaurantes.

Fecha: Quito 15-08-07 *Guía de Remisión:*

Cliente: Sr. Victor Henriquez *R.U.C/C.I:*

Dirección: *Telf:* 098312240

CANT.	CONCEPTO	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Parrilla a gas 90x60	725	650
1	Molino Nº 12 TORREY	735	660
1	Cocina industrial - 2 quemadores	444	400
1	Cocina ec de 2 quemad.	110	95
1	Vertical 2 pueitas mixto 200 x 170 x 90	1890	1690
1	Licuadora 6 litros	412	370 ~~340~~
	Oferta valida 15 días		
SON:		SUBTOTAL	—
		DESCUENTO	—
		IVA %	—
		IVA 0%	—
FIRMA CLIENTE	FIRMA AUTORIZADA	**VALOR TOTAL**	—

Montero
su complemento profesional

MERKMONTS COMERCIAL Cía.Ltda.

R.U.C. 1792004586001

AV. SEIS DE DICIEMBRE No 51 Y GONZALO SERRANO

Telefax: 333-2413 / 333-2414

PROFORMA No. 6597

Cliente: ANDRES BITAL

Cédula/RUC: 0

Fecha: 15/08/2007

Elaborado por: MANZANARES FLORES NURY SORAYA

#	CODIGO	MARCA	MODELO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNITARIO	DESCUENTO	SUBTOTAL
1	7895707199866	SKYM	PSEE-09	MOLINO DE CARNE 1/2HP	1	441.69	0%	441.69
2	7895707199828	SKYM	LAR-04-SET	LICUADORA INDUSTRIAL 4ltr.	1	361.22	0%	361.22
3	1570012111968	HENG	TJ-22B	MOLINO CARNE 110volt.	1	655.14	0%	655.14

DOCUMENTO SIN VALOR TRIBUTARIO

Tiempo de Validez: 8 días

Forma de Pago: Efectivo o Cheque a nombre de MERKMONTS COMERCIAL C. LTDA.

Tiempo de Entrega:_____

SUBTOTAL:	1 458.05
DESCUENTO:	0.00
I.V.A.:	174.97
TOTAL:	1 633.02

Anexo 03: Honorarios profesionales abogado

Quito, 20 Julio 2007

Señorita
Gabriela Velásquez
Presente.-

Tengo a bien informar que respecto a la cotización solicitada, para la constitución legal de la empresa "PAPAGAYO CIA. LTDA" los costos serian los que se detalla a continuación: Honorarios profesionales $700,00; adicionalmente $400,00 para Gastos notariales, Gastos de inscripción en el Registro mercantil, Gastos de inscripción para la afiliación a la Cámara de Comercio de Quito, Gastos de publicación y también se debe tomar en cuenta que para capital inicial la empresa debe contar con un mínimo de $400,00.

Por la atención a lo detallado, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Dr. Carlos Cevallos Melo
MAT 1717 C.A.Q

Anexo 04: Tabla de amortización

El siguiente cuadro muestra la tabla de amortización para los primeros 10 pagos en el escenario pesimista:

Papagayo FG

TABLA DE AMORTIZACION DELCREDITO

MONTO USD	12,000	PLAZO	5	SERVICIO US $.	264
TASA INTERES	11.5%	PAGOS ANUALES	12		
PERIODO	DESMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	12,000				12,000
1		115	149	264	11,851
2		114	150	264	11,701
3		112	152	264	11,549
4		111	153	264	11,396
5		109	155	264	11,241
6		108	156	264	11,085
7		106	158	264	10,927
8		105	159	264	10,768
9		103	161	264	10,607
10		102	162	264	10,445

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Anexo 05: Estados financieros para el escenario conservador

A continuación se muestra el escenario financiero conservador:

Ventas por producto

AÑO	Combo hamb de camarón		Combo hamb de pavo		Combo hamb de avestruz		Combo hamb de carne especial		Combo hamb de pollo york		Combo hamb de pescado		Acompañantes		Bebidas	
	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio
0																
1	8,106	3.70	11,809	3.50	8,785	3.60	8,717	3.30	12,015	3.10	4,639	2.70	317	0.90	158	1.00
2	8,917	3.70	12,990	3.50	9,663	3.60	9,589	3.30	13,216	3.10	5,103	2.70	349	0.90	174	1.00
3	9,719	3.70	14,160	3.50	10,533	3.60	10,452	3.30	14,406	3.10	5,562	2.70	380	0.90	190	1.00
4	10,497	3.70	15,292	3.50	11,376	3.60	11,288	3.30	15,558	3.10	6,007	2.70	410	0.90	205	1.00
5	11,232	3.70	16,363	3.50	12,172	3.60	12,078	3.30	16,648	3.10	6,427	2.70	439	0.90	220	1.00
6	11,232	3.70	16,363	3.50	12,172	3.60	12,078	3.30	16,648	3.10	6,427	2.70	439	0.90	220	1.00
7	11,232	3.70	16,363	3.50	12,172	3.60	12,078	3.30	16,648	3.10	6,427	2.70	439	0.90	220	1.00
8	11,232	3.70	16,363	3.50	12,172	3.60	12,078	3.30	16,648	3.10	6,427	2.70	439	0.90	220	1.00
9	11,232	3.70	16,363	3.50	12,172	3.60	12,078	3.30	16,648	3.10	6,427	2.70	439	0.90	220	1.00
10	11,232	3.70	16,363	3.50	12,172	3.60	12,078	3.30	16,648	3.10	6,427	2.70	439	0.90	220	1.00

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

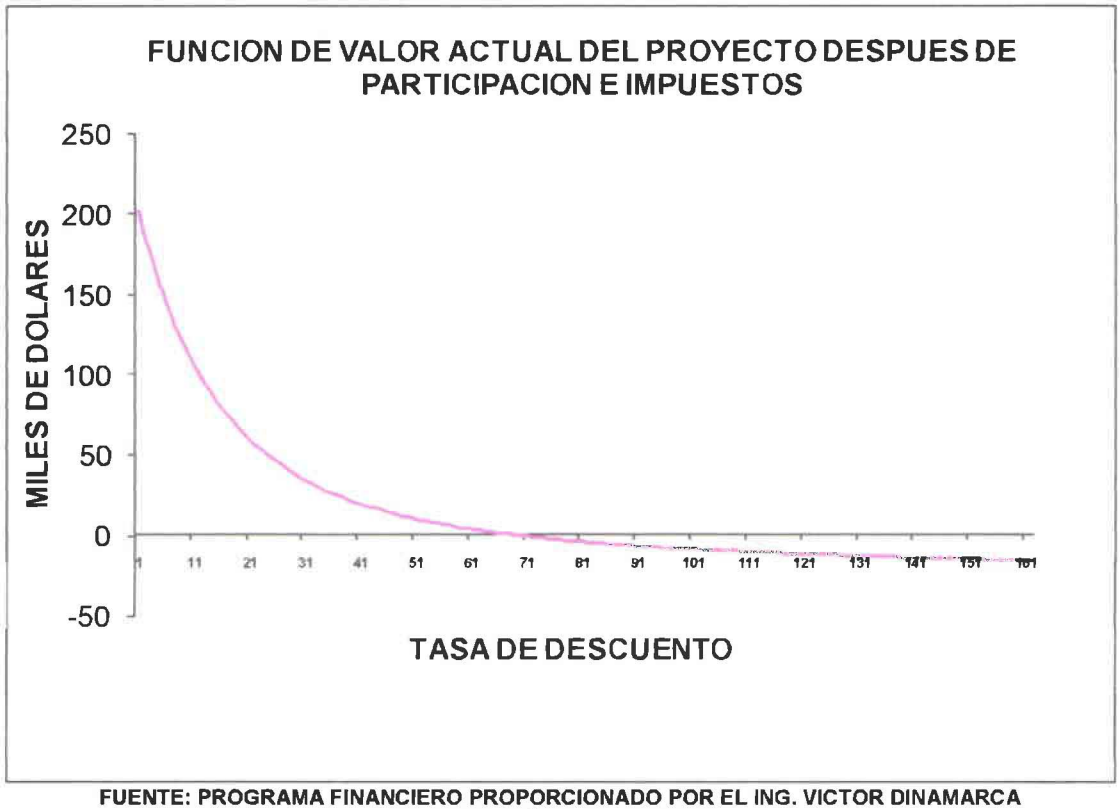
En el siguiente cuadro se muestra el estado de fuentes y usos para Papagayo Fast Good en el escenario conservador:

Papagayo FG
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAP PROPIO	11,766										
CREDITO DE LARGO PLAZO	12,000										
ING. POR VTAS	-	162,441	178,685	194,767	210,348	225,073	225,073	225,073	225,073	225,073	225,073
ING. CUENTAS POR COBRAR			-	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITO CORTO PLAZO	-	3,976	9,910	11,521	11,391	5,698	5,698	5,698	5,698	5,698	5,698
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,932
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		1,819	2,001	2,181	2,356	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521
SALDO ANTERIOR		6,316	24,426	47,499	65,695	86,671	95,105	106,400	117,034	127,668	138,302
TOTAL FUENTES	23,766	174,553	215,022	255,967	289,791	319,963	328,397	339,692	350,326	360,960	378,525
USOS											
INVERSIONES	17,450										
GASTOS DE NOMINA		34,219	34,219	42,329	42,329	42,329	42,329	42,329	42,329	42,329	42,329
COSTOS DIRECTOS		80,096	88,106	96,035	103,718	110,978	110,978	110,978	110,978	110,978	110,978
VARIACION DE INVENTARIOS											
COSTOS INDIRECTOS		7,440	8,184	8,920	9,634	10,308	10,308	10,308	10,308	10,308	10,308
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789	20,789
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO			3,976	9,910	11,521	11,391	5,698	5,698	5,698	5,698	5,698
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO											
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		299	305	311	317	323					
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		114	223	217	211	205					
CUENTAS POR COBRAR											
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS											
IMPREVISTOS	-	1,425	1,513	1,681	1,765	1,844	1,844	1,844	1,844	1,844	1,844
PAGO IVA RETENIDO		-	1,819	2,001	2,181	2,356	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521
TOTAL USOS	17,450	144,382	159,134	182,193	192,464	200,523	194,467	194,467	194,467	194,467	194,467
SALDO FUENTES - USOS	**6,316**	**30,171**	**55,888**	**73,775**	**97,327**	**119,439**	**133,930**	**145,225**	**155,859**	**166,493**	**184,058**
SALDO ANTERIOR		6,316	24,426	47,499	65,695	86,671	95,105	106,400	117,034	127,668	138,302
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		299	305	311	317	323	-	-	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	3,976	9,910	11,521	11,391	5,698	5,698	5,698	5,698	5,698
Depreciación Activos Fijos		985	985	985	985	985	985	985	985	985	985
Amortizaciones		1,523	1,523	1,523	1,523	1,523					
UTILIDAD	**-**	**15,851**	**23,144**	**22,288**	**29,395**	**36,112**	**37,839**	**37,839**	**37,839**	**37,839**	**37,839**
Participación Trabajador (15%)		2,378	3,472	3,343	4,409	5,417	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676
UTLIDAD DESPUES DE PART	**-**	**13,473**	**19,673**	**18,945**	**24,986**	**30,695**	**32,164**	**32,164**	**32,164**	**32,164**	**32,164**
Impuesto a la Renta (25%)		3,368	4,918	4,736	6,246	7,674	8,041	8,041	8,041	8,041	8,041
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	**-**	**10,105**	**14,755**	**14,209**	**18,739**	**23,021**	**24,123**	**24,123**	**24,123**	**24,123**	**24,123**
DISTRIBUCION DE UTILIDADES			-	-	-	11,244	13,813	14,474	14,474	14,474	14,474
SALDO DE CAJA	**6,316**	**24,426**	**47,499**	**65,695**	**86,671**	**95,105**	**106,400**	**117,034**	**127,668**	**138,302**	**155,868**
Inversión Inicial	23,766										
Flujo de efectivo	(23,766)	12,613	17,263	16,717	21,247	25,529	25,108	25,108	25,108	25,108	32,039
TASA INTERNA DE RETORNO	69.37%										

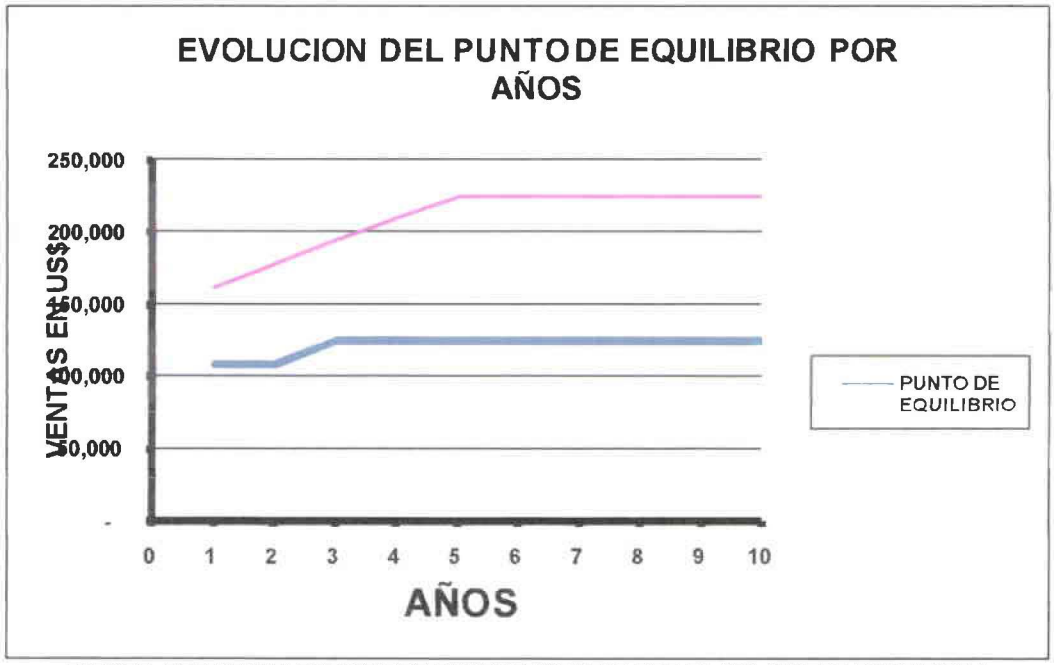
FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El cálculo del VAN para el escenario conservador:



FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

El punto de equilibrio para el escenario conservador:



FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Y los índices financieros para el escenario conservador:

Papagayo FG

INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	4.00	3.89	4.69	6.16	11.57
PRUEBA DE ACIDO	4.00	3.89	4.69	6.16	11.57
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1.80	1.64	1.49	1.35	1.23
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	85.88%	67.46%	38.79%	36.86%	39.47%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.44	0.39	0.33	0.26	0.19
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	2.47	4.66	7.39	11.80	16.57
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0.80	0.64	0.49	0.35	0.23
ROTACION DE ACTIVO FIJO	18.36	22.72	28.31	35.69	45.84
ROTACION DE VENTAS	4.13	2.98	2.58	2.24	2.25
MARGEN BRUTO	1.54	1.54	1.54	1.54	1.54
PATRIMONIO	21,871	36,625	50,834	69,573	81,351
ACTIVO TOTAL	39,367	59,932	39,367	75,621	94,089
PASIVO CORRIENTE	6,101	12,222	14,019	14,070	8,219

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LOS AUTORES