



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE
RESTAURANTES FANTASMA (DARK KITCHENS) DE COMIDA RÁPIDA
GOURMET EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

DAVID EDUARDO MORALES BRIONES

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE
RESTAURANTES FANTASMA (*DARK KITCHENS*) DE COMIDA RÁPIDA
GOURMET EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar el título de Máster en Administración y Gerencia
Organizacional.

Profesor guía

MSc. César Renán Pérez Pazmiño

Autor

David Eduardo Morales Briones

Año

2020

DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan De Negocios Para La Creación De Una Cadena De Restaurantes Fantasma (*Dark Kitchens*) De Comida Rápida Gourmet en La Ciudad De Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante David Eduardo Morales Briones, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



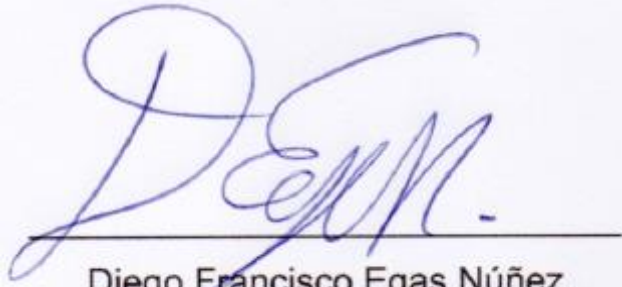
César Renán Pérez Pazmiño

Magister Scientiae

1711004216

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan De Negocios Para La Creación De Una Cadena De Restaurantes Fantasma (*Dark Kitchens*) De Comida Rápida Gourmet en La Ciudad De Quito, de David Eduardo Morales Briones, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Diego Francisco Egas Núñez

Economista

1711087013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



David Eduardo Morales Briones
1722635305

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento grande a todos mis profesores que, durante el transcurso de esta maestría supieron guiarme con sus conocimientos y enseñanzas

DEDICATORIA

En dedicatoria a mis padres por estar presentes en cada aspecto de mi vida, a mi madre por ser la luz y guía que me acompaña y a mi padre por el apoyo inquebrantable

RESUMEN

Los restaurantes tradicionales no están preparados para ofrecer comida con servicio de entrega ya que, están estructurados para brindar el servicio en el local, generando así tiempos largos en la elaboración y entrega de la comida sobrepasando la capacidad de su cocina. Una solución a este enfoque tradicional son las cocinas fantasmas (*Dark Kitchen*), que permite atacar al segmento de pedido bajo demanda, sin tener un local físico de atención al cliente, ayudados por un sistema de distribución como las plataformas de entrega e incluso pudiendo más de un restaurante a la vez, todo en la misma cocina.

El plan de negocios tiene como objetivo establecer la factibilidad de la apertura de una cadena de restaurantes fantasma de comida rápida gourmet, realizando un análisis de la industria de alimentos y bebidas con un posterior estudio de mercado mixto, mediante entrevistas y encuestas. Los resultados arrojan 15 características específicas, utilizando al deseo de pedido de comida italiana como la base del producto para las proyecciones financieras.

Se ha realizado un análisis de las necesidades de mercado, operacionales y financieras donde se determinan los recursos, lineamientos y mecanismos a utilizar puesto que, al ser un restaurante digital, el proyecto busca ser una empresa que administra varias cocinas fantasmas con más de un restaurante.

Las proyecciones financieras a cinco (5) años muestran cifras positivas por lo que es posible cumplir con los objetivos de crecimiento durante el mismo periodo.

ABSTRACT

Traditional restaurants are not prepared to offer food with a delivery service since their structure focus on local service. Therefore, these establishments generate long processing, elaboration, and delivery times since their orders tend to overwhelm the kitchen capacity. A solution to this traditional approach is Dark Kitchens, which allows serving the particular segment of on-demand delivery without a physical place to attend the customer. Moreover, it is possible to focus on on-line services and supported by a distribution system like delivery platforms. All these benefits allow the operation of multiple restaurants at the same time over a single kitchen, leaving behind traditional obstacles like the location of the restaurant.

The business plan objective is to establish the feasibility of starting a phantom-chain restaurant offering gourmet fast food. The study uses a food & beverage industry analysis complemented with a mixed market analysis using interviews and polls. The results provide 15 specific markers being Italian food on the top. Consequently, the base product to create financial projections.

The study analyzes market needs (operation and financial) to determine resources, guidelines, and implementation mechanisms. Moreover, the analysis takes into account the digital nature of the restaurant. Also, the creation of a company that manages several Dark kitchens with more than one restaurant.

Financial projections running up to five years show positive values. Therefore, it is possible to fulfill the growth goals set for the same period.

ÍNDICE

| | | |
|---------|---|----|
| 1. | CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 | Antecedentes | 1 |
| 1.2 | Diagnostico actual | 2 |
| 1.3 | Pertenecía del tema | 3 |
| 1.4 | Objetivos | 4 |
| 1.4.1 | Objetivo general..... | 4 |
| 1.4.2 | Objetivos específicos..... | 4 |
| 2. | CAPITULO II.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA | 5 |
| 2.1 | Análisis PEST..... | 5 |
| 2.1.1 | Político..... | 5 |
| 2.1.1 | Económico..... | 6 |
| 2.1.1.1 | PIB | 6 |
| 2.1.1.2 | Índice de Actividad Económica Coyuntural – IDEAC | 6 |
| 2.1.1.3 | Ingresos, Variación y % del PIB - Alojamiento y Servicios de Comida | 7 |
| 2.1.1.4 | Situación Financiera y el COVID-19 – Crisis Internacional. | 8 |
| 2.1.2 | Social..... | 9 |
| 2.1.2.1 | Coeficiente de Gini:..... | 9 |
| 2.1.2.2 | Empleo Adecuado/Pleno..... | 10 |
| 2.1.2.3 | Subempleo | 10 |
| 2.1.2.4 | Tasa de desempleo..... | 11 |
| 2.1.2.5 | Estratificación Socio Económica del Ecuador | 11 |
| 2.1.3 | Tecnológico | 12 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 2.1.3.1 | Equipos y acceso a Internet..... | 12 |
| 2.1.3.2 | Telefonía móvil y teléfonos inteligentes - Smartphone..... | 13 |
| 2.1.3.3 | Grupos de edad que usan Smartphones en el Ecuador | 14 |
| 2.2 | Análisis del sector | 15 |
| 2.2.1 | Identificación de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIU | 15 |
| 2.2.2 | Tamaño de la industria | 15 |
| 2.2.2.1 | Compañías según Actividad Económica..... | 15 |
| 2.2.2.2 | Registro Único de Contribuyente – RUC..... | 16 |
| 2.2.2.3 | Ingresos y Utilidades a nivel nacional 2006 – 2018. | 16 |
| 2.2.2.4 | Ingresos y utilidades - I5610.01 | 17 |
| 2.2.2.5 | Ingresos y utilidades - I5610.02 | 18 |
| 2.2.2.6 | Análisis del sector en el Distrito Metropolitano de Quito. | 20 |
| 2.2.2.6.1 | Compañías según Actividad Económica en Quito. | 20 |
| 2.2.2.6.2 | Registro Único de Contribuyente – RUCS – Quito..... | 21 |
| 2.2.2.6.3 | Ingresos y utilidades del sector de alimentos y bebidas – Cantón Quito..... | 21 |
| 2.2.2.6.4 | Ingresos y Utilidades – I5610.01 – Cantón Quito..... | 22 |
| 2.2.2.6.5 | Ingresos y Utilidades – I5610.02 – Cantón Quito..... | 23 |
| 2.2.2.7 | Cualidades del consumidor ecuatoriano en el Comercio Electrónico..... | 24 |
| 2.3 | Análisis de Porter | 25 |
| 2.4 | Análisis del Mercado | 26 |
| 2.4.1 | Identificación de principales competidores potenciales | 26 |
| 2.4.2 | Investigación de mercado y análisis del cliente. | 27 |
| 2.4.3 | Segmentación..... | 27 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 2.4.4 | Tamaño de la población | 28 |
| 2.4.5 | Tamaño de la muestra | 28 |
| 2.4.6 | Encuesta y procesamiento de la Información. | 29 |
| 2.4.7 | Norte de Quito | 31 |
| 2.4.8 | Entrevistas – sistematización de información | 32 |
| 2.5 | Oportunidades y Amenazas | 32 |
| 2.6 | Matriz EFE | 33 |
| 2.7 | Conclusiones..... | 34 |
| 3. | CAPITULO III ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADO | 36 |
| 3.1 | Estrategia genérica de ingreso al mercado..... | 36 |
| 3.2 | Estilo corporativo, imagen. | 36 |
| 3.3 | Naturaleza y filosofía del negocio..... | 37 |
| 3.4 | Enfoque social, impacto a la comunidad | 37 |
| 3.5 | Misión y Visión. | 37 |
| 3.5.1 | Misión | 37 |
| 3.5.2 | Visión..... | 38 |
| 3.6 | Objetivos de crecimiento y financieros. | 38 |
| 3.7 | Información legal..... | 38 |
| 3.7.1 | Tipo de empresa..... | 38 |
| 3.8 | Estructura Organizacional | 39 |
| 3.8.1 | <i>Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades.</i> | |
| | 40 | |
| 3.9 | Ubicación | 41 |

| | | |
|------------|---|----|
| 3.9.1 | <i>Lugar donde se ubicará la empresa, y por qué</i> | 41 |
| 3.10 | Ventaja Competitiva..... | 42 |
| 3.10.1 | Cadena de valor | 42 |
| 3.10.2 | Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento..... | 43 |
| 3.11 | Estrategias De Mercadeo | 45 |
| 3.11.1 | Concepto Del Producto o Servicio..... | 45 |
| 3.11.1.1 | Elaboración, empaque y embalaje | 46 |
| 3.11.2 | Estrategia de distribución | 46 |
| 3.11.2.1 | Directo..... | 46 |
| 3.11.2.1.1 | Sistema de entrega..... | 47 |
| 3.11.2.1.2 | Presupuesto..... | 47 |
| 3.11.2.2 | Indirecto..... | 48 |
| 3.11.3 | Estrategias De Precios | 49 |
| 3.11.4 | Estrategias De Promoción..... | 49 |
| 3.11.4.1 | Presupuesto | 50 |
| 3.11.5 | Estrategias De Comunicación | 51 |
| 3.11.6 | Estrategias de servicio | 53 |
| 3.11.6.1 | Presupuesto | 53 |
| 3.11.7 | Presupuesto | 54 |
| 3.11.8 | Proyecciones De Ventas | 54 |
| 3.11.8.1 | TAM/SAM/SOM..... | 55 |
| 3.11.8.2 | Supuestos a considerar para las proyecciones de ventas..... | 56 |
| 3.11.8.2.1 | Proyección de pedidos..... | 56 |
| 3.11.8.2.2 | Cantidad de platos por pedido a domicilio y al trabajo.... | 57 |
| 3.11.8.3 | Ingresos a 5 años | 58 |
| 3.12 | Conclusiones del capítulo | 58 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4. | CAPÍTULO IV – OPERACIONES | 60 |
| 4.1 | Estado De Desarrollo | 60 |
| 4.2 | Descripción Del Proceso | 61 |
| 4.2.1 | Diagrama de flujo de proceso | 59 |
| 4.2.2 | Análisis de la capacidad del proceso..... | 60 |
| 4.3 | Necesidades Y Requerimientos | 61 |
| 4.4 | Plan De Producción..... | 61 |
| 4.5 | Plan De Compras | 62 |
| 4.6 | KPI's de desempeño del proceso productivo..... | 63 |
| 4.7 | Conclusiones del capitulo..... | 64 |
| 5. | PLAN FINANCIERO..... | 65 |
| 5.1 | Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero..... | 65 |
| 5.1.1 | Inversión inicial | 65 |
| 5.1.2 | Depreciación..... | 65 |
| 5.1.3 | Costos Fijos..... | 66 |
| 5.1.4 | Costo Variables | 66 |
| 5.1.5 | Ingresos anuales | 67 |
| 5.2 | Estados Financieros Proyectados | 67 |
| 5.2.1 | Estado de Resultados..... | 67 |
| 5.2.2 | Balance General..... | 69 |
| 5.2.3 | Estados de Flujos de Caja..... | 69 |
| 5.3 | Análisis de Relaciones Financieras | 70 |
| 5.3.1 | Punto de equilibrio | 70 |
| 5.3.2 | WACC..... | 70 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.3.3 | VAN, TIR Y PRI | 71 |
| 5.3.4 | Valor de Salvamento o rescate..... | 71 |
| 5.3.5 | ROA Y ROE..... | 72 |
| 5.4 | Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental..... | 73 |
| 6. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 74 |
| 6.1 | Conclusiones | 74 |
| 6.2 | Recomendaciones | 75 |
| | REFERENCIAS..... | 76 |
| | ANEXOS | 80 |

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Situación Financiera del Gobierno Central. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2020) | 9 |
| Figura 2. Coeficiente de Gini. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020) | 9 |
| Figura 3. Empleo Adecuado. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020) | 10 |
| Figura 4. Tasa de Subempleo. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020) | 10 |
| Figura 5. Tasa de desempleo a nivel rural y urbano. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020) | 11 |
| Figura 6. Tecnología en el hogar. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018) | 12 |
| Figura 7. Internet en el hogar. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018) | 13 |
| Figura 8. Proporción de personas que tienen teléfono celular activado. | 13 |
| Figura 9. Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (Smartphone) en el Ecuador. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018) | 14 |
| Figura 10. Grupos de edad que usan teléfonos inteligentes. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018) | 14 |
| Figura 11. Total Ingresos I5610.01. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020) | 17 |
| Figura 12. Utilidad I5610.01. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020) | 18 |
| Figura 13. Total de Ingresos I5610.02. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020) | 19 |
| Figura 14. Utilidad I5610.02. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020) | 19 |
| Figura 15. Ingresos – I5610.01 – Cantón Quito. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020) | 22 |

| | |
|---|----|
| Figura 16. Utilidades – I5610.01 – Cantón Quito. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)..... | 22 |
| Figura 17. Ingresos – I5610.02 – Cantón Quito. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020) | 23 |
| Figura 18. Utilidades – I5610.02 – Cantón Quito. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)..... | 23 |
| Figura 19. Imagen Corporativa de Happy Bear S.A. | 36 |
| Figura 20. Estructura Organizacional Happy Bear S.A. | 39 |
| Figura 21. Organigrama Horizontal de Equipos | 39 |
| Figura 22. Zona tentativa de localización de cocina fantasma. Adaptado de (Google, 2020) | 42 |
| Figura 23. Diagrama de distribución Directa. | 47 |
| Figura 24. Diagrama de distribución Indirecta. | 48 |
| Figura 25. Diagrama de flujo Happy Bear S.A..... | 59 |
| Figura 26 Impacto económico, regional, social y ambiental de Happy Bear S.A. | 73 |

TABLAS

| | |
|----------------|----|
| Tabla 1 | 11 |
| Tabla 2 | 15 |
| Tabla 3 | 15 |
| Tabla 4 | 16 |
| Tabla 5 | 17 |
| Tabla 6 | 20 |
| Tabla 7 | 20 |
| Tabla 8 | 21 |
| Tabla 9 | 21 |
| Tabla 10 | 24 |
| Tabla 11 | 24 |
| Tabla 12 | 25 |
| Tabla 13 | 25 |
| Tabla 14 | 25 |
| Tabla 15 | 27 |
| Tabla 16 | 28 |
| Tabla 17 | 28 |
| Tabla 18 | 29 |
| Tabla 19 | 29 |
| Tabla 20 | 31 |
| Tabla 21 | 32 |
| Tabla 22 | 33 |
| Tabla 23 | 33 |
| Tabla 24 | 40 |
| Tabla 25 | 43 |
| Tabla 26 | 44 |
| Tabla 27 | 45 |
| Tabla 28 | 48 |
| Tabla 29 | 49 |
| Tabla 30 | 50 |

| | |
|----------------|----|
| Tabla 31 | 51 |
| Tabla 32 | 53 |
| Tabla 33 | 54 |
| Tabla 34 | 54 |
| Tabla 35 | 55 |
| Tabla 36 | 55 |
| Tabla 37 | 55 |
| Tabla 38 | 56 |
| Tabla 39 | 56 |
| Tabla 40 | 57 |
| Tabla 41 | 57 |
| Tabla 42 | 58 |
| Tabla 43 | 58 |
| Tabla 44 | 61 |
| Tabla 45 | 63 |
| Tabla 46 | 65 |
| Tabla 47 | 65 |
| Tabla 48 | 66 |
| Tabla 49 | 67 |
| Tabla 50 | 67 |
| Tabla 51 | 68 |
| Tabla 52 | 69 |
| Tabla 53 | 69 |
| Tabla 54 | 70 |
| Tabla 55 | 71 |
| Tabla 56 | 72 |
| Tabla 57 | 72 |

1. CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Algunos años atrás era común en los Estados Unidos los autocines con ofertas de comida bastante amplia, este sistema además consistía en que un trabajador del local reciba y entregue el pedido directamente en el auto del cliente; es así como en 1948 en California los hermanos Dick y Mac McDonald deciden cambiar ese mecanismo por un autoservicio en el cual el cliente debía bajar de su auto, caminar hacia el restaurante, solicitar, pagar y recibir la comida directamente en caja en un tiempo muy corto "... se arriesgaron al racionalizar sus operaciones e introducir su sistema de servicio Speedee ... El éxito del restaurante llevó a los hermanos a comenzar a franquiciar su concepto" (McDonald's, 2017).

El modelo McDonald impulsó en los siguientes años a otras cadenas de restaurantes de comida a ejecutar el mismo sistema que incluye al mismo tiempo tener el equipamiento para cubrir con esta oferta de servicio rápido, es decir, cocinas completamente equipadas y organizadas estructuralmente para efectivizar el tiempo, así como también espacio físico para el cliente y los autos, el mobiliario, meseros o cajeros y todos los costos adicionales que estos conllevan." El concepto de negocio desarrollado por estos dos hermanos resultó revolucionario. En los años 50 se produjo un florecimiento con ocho restaurantes de comida rápida en el suroeste de Estados Unidos y en torno a una veintena que utilizaban el sistema de los McDonald." (National Geographic En Español, s.f.)

La penetración del teléfono celular, el Internet, así como el apareamiento de los smartphones y las aplicaciones para los distintos sistemas operativos del mercado han permitido el desarrollo del comercio electrónico en todo el mundo, en el caso de Ecuador según datos de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico – CECE casi dos tercios (2/3) de la población (69%) que usa Internet, asegura comprar productos y servicios como la comida rápida, siendo la quinta

categoría más grande de compra de servicios con 63% (Camara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017) esto se corrobora con el crecimiento de la oferta de las aplicaciones de servicio de entrega como los que ofrece “Glovo” que inicio operaciones en Ecuador en junio 2018 con una gran acogida por parte de los usuarios. “... en los primeros doce meses en el país andino creció a un ritmo del 50 % cada mes y tiene una proyección de seguir haciéndolo en torno al 25 % mensual durante este segundo año” (EFE, 2019) menciona el gerente de Glovo para Ecuador; lo que representa nuevas oportunidades en el medio como el establecimiento o creación de cocinas virtuales o fantasmas “Uber y compañías similares son las que están impulsando la transformación. Desde 2017, la empresa de servicio de transporte privado ha contribuido a la inauguración de cuatro mil restaurantes virtuales...” (New York Times, 2019)

Cabe mencionar que en el Ecuador para el año 2017 el 90.7% de hogares cuenta con acceso a telefonía fija y celular “ 9 de cada 10 hogares en el país poseen al menos un teléfono celular...” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017) de los cuales al año 2018 el 41.1% son smartphones, con una población de 17.3 millones de personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018) esto representa un aproximado de 6 millones de usuarios con celular inteligente que pueden ser futuros usuarios de nuevas herramientas y restaurantes para satisfacer la demanda de comida con servicio de entrega.

1.2 Diagnostico actual

Para un restaurante tradicional es importante la localización física del mismo, ya que de esta va a depender sus ingresos así como su nicho de mercado pero, a esto hay que sumarle el tiempo que se invierte en conseguir una buena locación por lo que se impide la apertura rápida del negocio; de igual manera al estar preparado para atender al cliente físicamente en su local, no existe la capacidad para atender al mismo tiempo la demanda de comida con servicio de entrega puesto que, muchas veces, estos pedidos sobrepasan la capacidad de la cocina lo que provoca gran cantidad de repartidores en el local así como pedidos en el

local retardados, pedidos a domicilio retardados, comida fría y por consiguiente, molestia por parte de los clientes “Muchos dueños de restaurantes que operan con nosotros se quejaron de cómo los repartidores colapsaban sus locales...” (Gómez, 2020) menciona la líder del proyecto *Dark Kitchens* de Rappi para América Latina a la BBC Mundo.

En contra parte, un restaurante fantasma o *Dark Kitchen* atiende sin meseros o clientes presenciales, con cocinas industriales adaptadas para el servicio de entrega ahorrando costos y espacio físico “ Este tipo de establecimientos se ha hecho atractivo para emprendedores porque requiere una inversión mucho menor que un restaurante tradicional.” (Cueto, 2020) ; se encuentran únicamente de forma digital en las distintas plataformas de servicio a domicilio, ampliando el rango de entrega de comida y minimizando el problema de ubicación con la capacidad de tener más de un restaurante a la vez, aumentando así la oferta y manteniendo la demanda constante de comida, es decir, el cliente podrá ordenar pizza, comida mexicana, italiana, hamburguesas, etc. y que todo provenga de la misma cocina manteniendo estándares de manejo correcto de alimentos, higiene, presentación y tiempo.

Finalmente, al ser una cocina fantasma, tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a la demanda del cliente pudiendo reinventarse en la marcha con costos mínimos.

1.3 Pertenecía del tema

“El concepto de cocina fantasma, dark kitchens en inglés, surgió con el auge de las aplicaciones de entrega de comida.” (Cueto, 2020) este sistema de cocinas es nuevo en el mercado extranjero y en el Ecuador aún no ha surgido la popularidad de estos restaurantes, que no solo buscan minimizar los costos iniciales de apertura, sino también, de hacerse una fama o reputación de forma digital para poder dar el siguiente paso con un restaurante físico que cumpla con los mismos estándares de una cocina fantasma y tradicional “En el último año,

las cocinas fantasmas se han popularizado en varios países de América Latina como México, Brasil, Argentina, Chile, Perú y Colombia. Algunas han cosechado tal éxito que han podido convertirse en franquicia y abrir sus primeros restaurantes físicos” (Cueto, 2020) lo que representa una oportunidad de negocio en el Ecuador para poder ser pioneros en el mercado digital e incorporar las tendencias del mercado con el servicio a domicilio.

De igual manera se busca materializar el proyecto y volverlo real, siendo este plan de negocios la parte teórica que sustente la inversión, factibilidad y realidad del mercado en la ciudad de Quito.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad de creación de una cadena de restaurantes fantasma (*Dark Kitchens*) de comida rápida gourmet en la ciudad de Quito - Ecuador.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la industria de restaurantes de comida a nivel macro y micro.
- Estudio de mercado para determinar oferta y necesidades del público objetivo.
- Elaborar un plan operacional y de marketing.
- Analizar la factibilidad técnica, financiera, de mercado y ambiental de un restaurante fantasma (Dark Kitchen)

2. CAPITULO II.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Análisis PEST

2.1.1 Político

Mediante Registro Oficial Edición Especial 575 de 05 de octubre de 2018, Ecuador cuenta con su Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas el cual tiene como objetivo “regular, clasificar, categorizar, controlar y establecer los requisitos para el ejercicio de la actividad turística de alimentos y bebidas a nivel nacional” (Ministerio de Turismo, 2018), por lo que ya se tiene una normativa legal desde el inicio del proyecto y que sumado a las ya vigentes normativas e instructivos de Evaluación de Restaurantes/Cafeterías, Manual de Prácticas de Higiene y Manipulación de Alimentos en Restaurantes y Cafeterías, así como sus guías de calificación de la Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria – ARCSA permitirá establecer los parámetros a seguir en temas de higiene y sanidad que son de principal importancia al momento de brindar un servicio de alimentación.

Desde la expansión del virus del COVID-19 que produce la enfermedad del coronavirus y declarada como pandemia por parte de la OMS desde el 11 de marzo de 2020 ha causado una crisis a nivel mundial por la cantidad de países afectados como el Ecuador que ha tenido que tomar decisiones rápidas para frenar la expansión del virus como el toque de queda a nivel nacional acompañado del confinamiento social o cuarentena, siendo estos factores los que han impulsado aún más la demanda de las aplicaciones de comida con servicio a domicilio y que ha permitido a este servicio seguir trabajando durante un horario extendido y con salvoconductos especiales de movilidad por tratarse de comida preparada o producto de primera necesidad. (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2020)

2.1.1 Económico

2.1.1.1 PIB

Según cifras del Banco Central del Ecuador - BCE durante el primer trimestre de 2019 el País tuvo una inflación de -0.7%, +0.4% en el segundo trimestre, 0% durante el tercero y finaliza con -0.7% de crecimiento en el último trimestre con relación al Producto Interno Bruto - PIB, siendo uno de los años con menor crecimiento con relación a los 3 anteriores. (Banco Central del Ecuador, 2020).

2.1.1.2 Índice de Actividad Económica Coyuntural – IDEAC

Así mismo datos del Índice de Actividad Económica Coyuntural – IDEAC de Cartilla Nro 29, indica un incremento de la Serie Bruta en 0.45% el último trimestre 2019 “Este crecimiento se explicaría por una discreta recuperación de la actividad económica general, sustentada básicamente en las industrias de: “banano, café y cacao” que creció en 12%, “flores” en 8%, “electricidad” en 5%, “gobierno” en 20% (pago del décimo tercer sueldo, entre otros rubros de fin de año) y “servicios financieros” en 1%, comparados con el trimestre anterior...” (Banco Central del Ecuador, 2019)

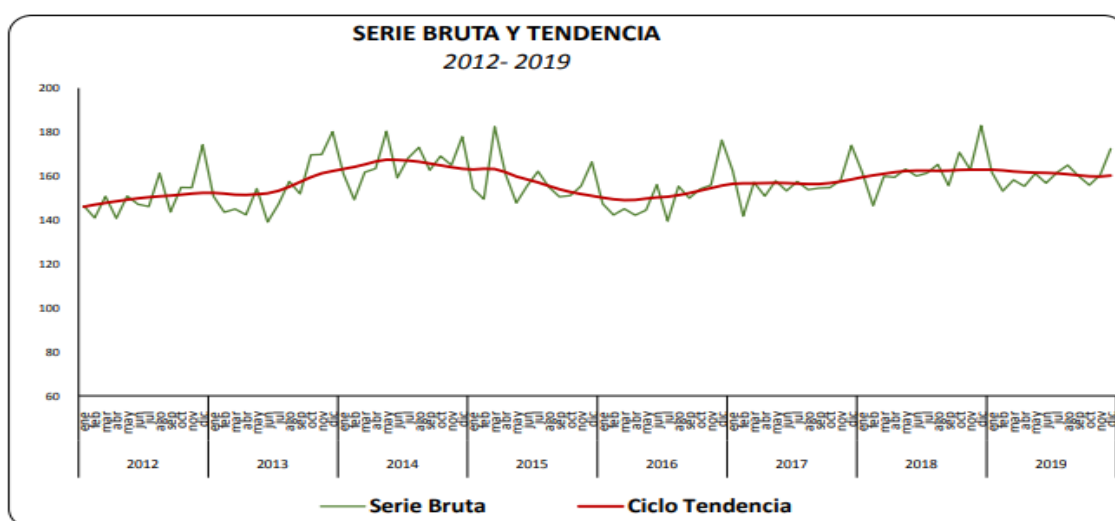


Figura 1. Índice de Actividad Económica Coyuntural – IDEAC. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

2.1.1.3 Ingresos, Variación y % del PIB - Alojamiento y Servicios de Comida

Según Figura 2, los ingresos en el sector de alimentos y bebidas se ve un crecimiento constante con excepción de los años 2015 y 2016 dónde hay un decrecimiento con una variación de hasta -3.7 % sin embargo, el sector se recupera para el año 2017 nuevamente mostrando crecimiento y marcando las cifras más altas de ingresos de los últimos 10 años.

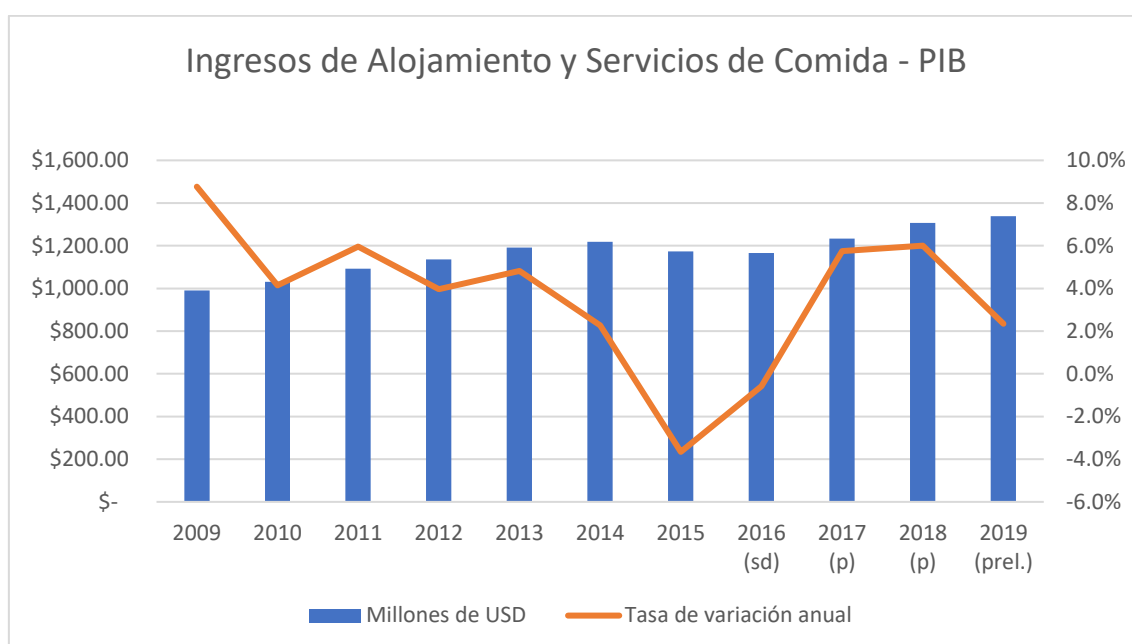


Figura 2. Ingresos y Tasa de Variación - Alojamiento y Servicios de Comida. Adaptada de (Banco Central del Ecuador, 2020). (sd) semi -definitivo, (p) provisional, (prel.) preliminar por sumatoria de trimestres.

Como se puede ver en la Figura, 3 la actividad económica de Alojamiento y Servicios de Comida aporta al PIB anual entre 1.6% y el 1.9% durante los últimos 10 años, teniendo su punto más bajo en 2015 (1.67%).

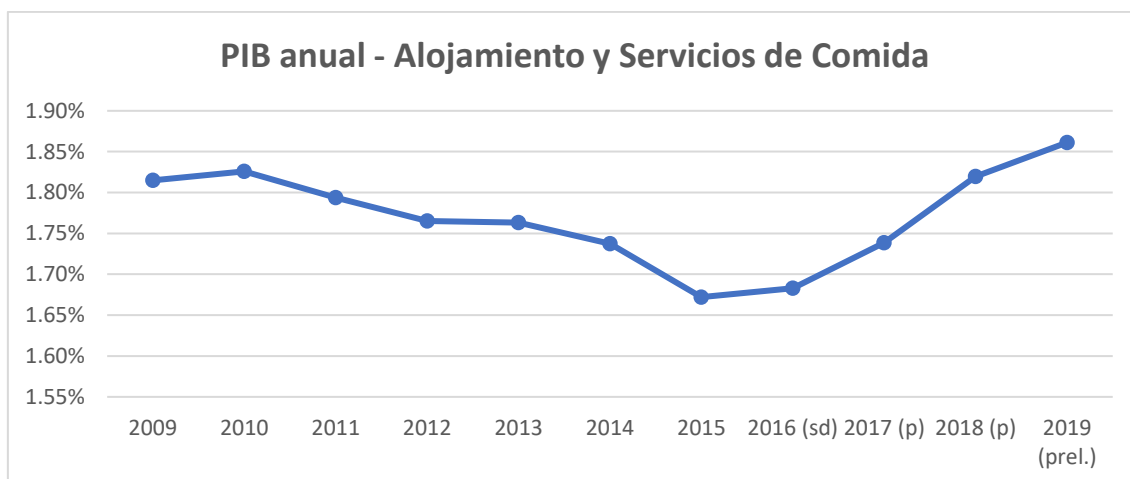


Figura 3. PIB anual – Alojamiento y Servicios de Comida. Adaptada de (Banco Central del Ecuador, 2020)

2.1.1.4 Situación Financiera y el COVID-19 – Crisis Internacional.

Según Deloitte, la futura crisis económica – financiera que se pueda venir dependerá de nuestra capacidad de reacción “COVID-19 podría afectar a la economía mundial de tres maneras principales: afectando directamente a la producción, creando trastornos en la cadena de suministro y en el mercado, y por su impacto financiero en las empresas y los mercados financieros. Sin embargo, mucho depende de la reacción del público a la enfermedad” (Deloitte, 2020) a pesar de esto, economistas informan que existirá una recesión en todo el mundo y para América Latina se calcula un 4.6% de decrecimiento, esto dependerá por supuesto de cada País. “La pandemia del coronavirus provocará un crecimiento económico negativo en América Latina y el Caribe del 4,6 % este año, con las caídas más pronunciadas en Ecuador y México que verán contraer sus economías en un 6 %, según las previsiones del Banco Mundial (BM).” (EFE, 2020) todo esto sumando a que en el mes de febrero 2020 como muestra la Figura 4, el Ecuador tuvo un déficit por -947 millones de dólares y que a lo largo de los últimos meses ha estado en números negativos.

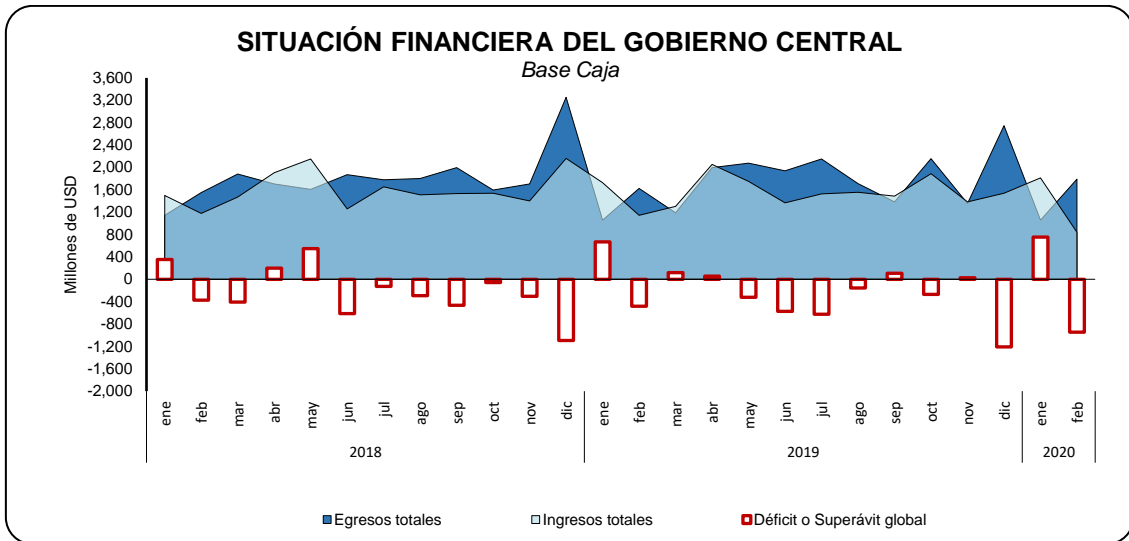


Figura 1. Situación Financiera del Gobierno Central. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2020)

2.1.2 Social

2.1.2.1 Coeficiente de Gini:

Para finales de diciembre de 2019 como muestra Figura 5, Ecuador cerró con 0.473 en coeficiente de Gini a nivel nacional, lo que no representa un cambio significativo con relación a diciembre 2018 con 0.469; estos datos nos permiten ver que el nivel de igualdad en ingresos entre los más pobres y los más ricos está en un nivel intermedio desde diciembre 2015.

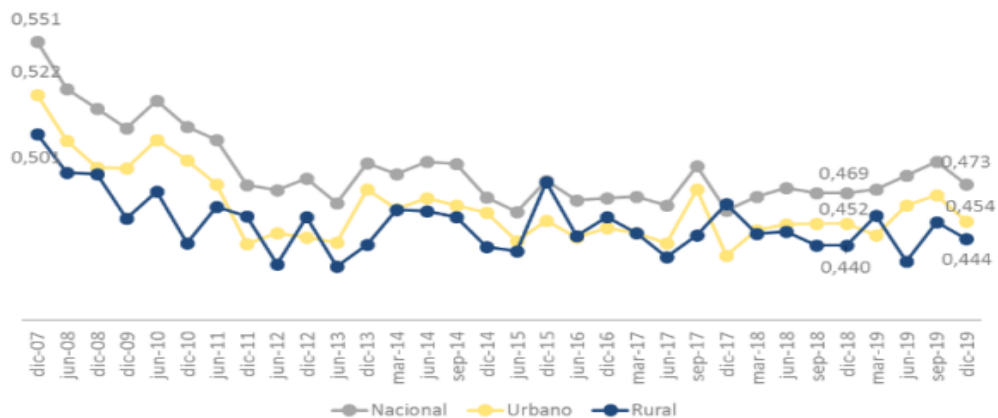


Figura 2. Coeficiente de Gini. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

2.1.2.2 Empleo Adecuado/Pleno

Para el análisis de este factor hay que especificar que, un trabajo adecuado es considerado como aquel que tenga el ingreso de un Salario Básico Unificado (SBU) equivalente a \$400 dólares americanos desde 01 de enero de 2020, así como todos los beneficios de ley incluyendo la afiliación a la seguridad social.

Según Figura 6, el empleo adecuado o pleno a nivel nacional para diciembre 2019 llega a 38.8%, teniendo al sector urbano con el porcentaje más alto con el 48%, mientras que a nivel rural el 20.6% sin embargo, estos niveles han mostrado un decrecimiento con relación al año 2018 con más de un punto porcentual cada uno.

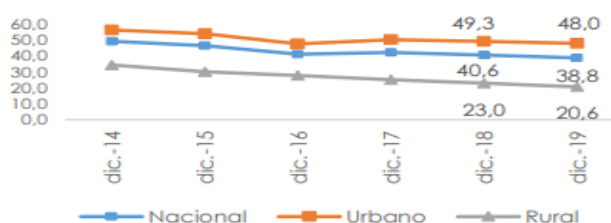


Figura 3. Empleo Adecuado. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

2.1.2.3 Subempleo

El subempleo va ganado terreno; como se muestra en la Figura 7, mientras que el 2018 la tasa de empleo adecuado estaba en 49.3% a nivel urbano y en 40.6 a nivel rural, estos cayeron a 48% y 38.8% respectivamente, esto a nivel Nacional representa un 1.8% menos con respecto al 2019 con 38.8%

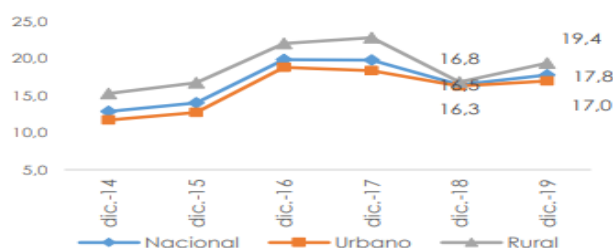


Figura 4. Tasa de Subempleo. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

2.1.2.4 Tasa de desempleo

Datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, mediante la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo y sus resultados presentados mediante Boletín Técnico N° 01 -2020 - ENEMDU de 16 de enero de 2020, indican que la tasa de desempleo a diciembre de 2019 es de 4.9% a nivel Urbano, 1.6% a nivel Rural, mientras que a nivel nacional esto representa un 3.8% de la población como muestra la Figura 8.

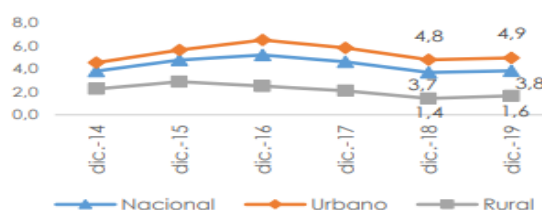


Figura 5. Tasa de desempleo a nivel rural y urbano. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

2.1.2.5 Estratificación Socio Económica del Ecuador

Datos del INEC, mencionan que en el Ecuador existen 5 niveles socioeconómicos segmentados por su economía, bienes y tecnología por lo que, el negocio va a estar dirigido a los primeros 3, siendo estos los niveles A, B y C+ con las siguientes características:

Tabla 1

Estrato Socio Económico del Ecuador.

| NIVEL | GRADO DE ESTUDIO | ECONOMÍA | BIENES | TECNOLOGÍA |
|-------|------------------|---|-----------------------------|---|
| A | Superior | Afiliación al IESS / ISSFA O ISSPOL | Casa | Acceso a servicio de Internet en el hogar |
| | | Seguro Privado | Desde 2 autos en adelante. | Teléfono celular |
| | Posgrado | Cargos medios y altos en empresas públicas y privadas | Electrodomésticos completos | Computador portátil o escritorio 2 televisiones a color |
| B | Superior | Afiliación al IESS / ISSFA O ISSPOL | Casa | Acceso a servicio de Internet en el hogar teléfono celular |
| | | Puesto de trabajo y remuneración a nivel profesional | 1 auto para uso familiar | Computador portátil o escritorio |

| | | | | |
|----|------------|--|--|---|
| | | Seguro Privado | Electrodomésticos completos | 2 televisiones a color |
| C+ | Secundaria | Afiliación al IESS / ISSFA O ISSPOL | 96% tiene Refrigeradora | 2 televisiones a color |
| | | Trabajadores de servicios, comerciantes y operativos | 67% tiene cocina con horno, equipo de sonido | Sólo el 39% accede a internet en hogares |
| | | Sólo el 20% tiene seguro privado. | | 83% tiene un computador portátil o escritorio |
| | | | | Promedio de 2 teléfonos celulares |

Nota: Adaptada de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

2.1.3 Tecnológico

Para que una *Dark Kitchen* pueda subsistir, es de primordial importancia el uso del Internet por parte del público al que se apunta el negocio ya que, los restaurantes están únicamente en línea y su sistema de distribución funciona de la misma manera por lo que, el usuario que quiera acceder a este servicio necesariamente deberá contar con un equipo con conexión a Internet. A partir de esto se realizará un análisis de la situación de las Tecnologías de la Información – TIC´s en el Ecuador, específicamente en los sectores y segmentos a los cuales el negocio apuntará.

2.1.3.1 Equipos y acceso a Internet

Según el INEC para 2018, el porcentaje de la población ecuatoriana que posee una computadora de escritorio o portátil alcanza al 59.9% como se muestra en la Figura 9 con 24.5% de escritorio y un 24.5 portátil y 11.2% ambas.

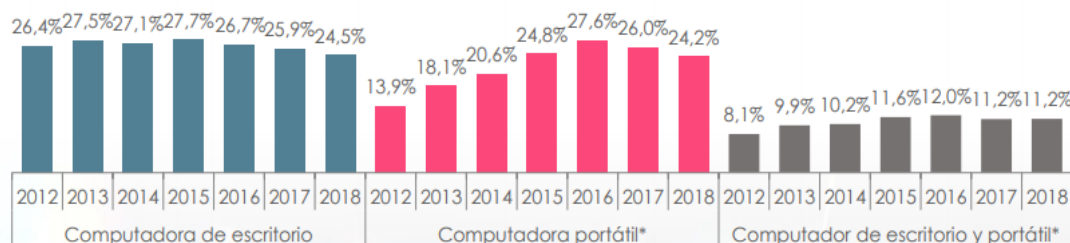


Figura 6. Tecnología en el hogar. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

El porcentaje a nivel nacional con acceso a Internet en los hogares es muy bajo, llegando al año 2018 con el 37.2%, siendo la parte urbana con mayor presencia en cerca del 46.6% mientras que a nivel nacional este porcentaje llega al 37.2% según Figura 10.

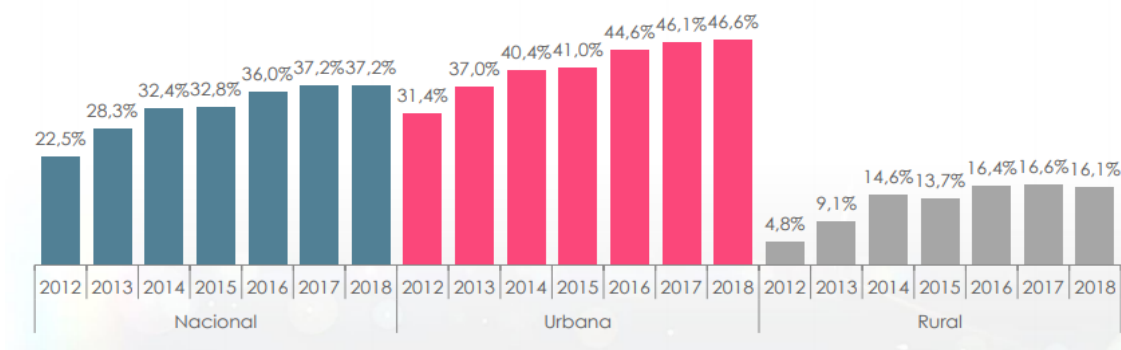


Figura 7. Internet en el hogar. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

2.1.3.2 Telefonía móvil y teléfonos inteligentes - Smartphone

El porcentaje a nivel nacional de personas que tienen un teléfono celular activado al año 2018 es de 59% a nivel nacional, teniendo como mayor alcance el nivel urbano con 65.2% con una tendencia clara de crecimiento según cifras de Figura 11.

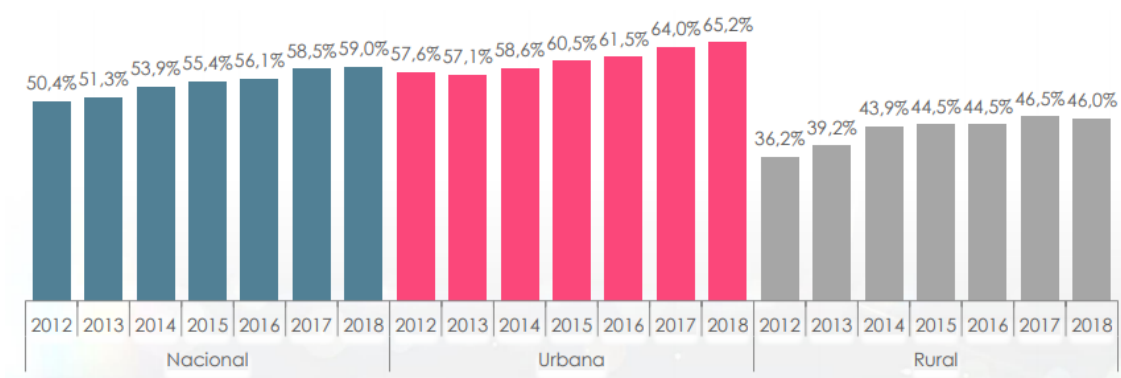


Figura 8. Proporción de personas que tienen teléfono celular activado.

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

Así mismo cabe mencionar que, no todos los teléfonos celulares que tiene la población son inteligentes o *smartphones* puesto que, solo el 41% de los equipos a nacional lo son, teniendo al nivel urbano con el porcentaje más alto llegando al 50% pero, con un crecimiento de 41.4 puntos porcentuales desde 2012 con un crecimiento importante en esta zona como se muestra en la Figura 12.

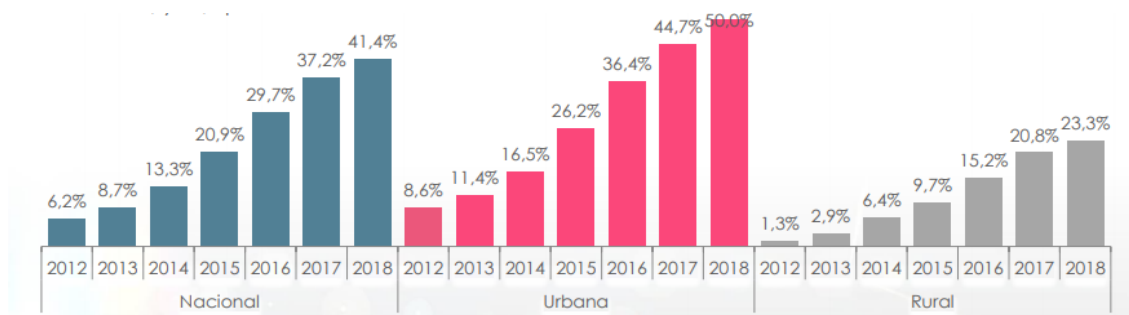


Figura 9. Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (Smartphone) en el Ecuador. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

2.1.3.3 Grupos de edad que usan Smartphones en el Ecuador

El uso de los teléfonos inteligentes muestra un crecimiento desde 2012. El 70.2% de usuarios entre los 25 a 34 indica usarlo, los usuarios entre 16 a 24 años con 63.2%, con el 61.8% los usuarios entre 35 a 44 años y con 49.2% los usuarios entre 45 a 54 años según Figura 13, siendo estos los grupos a los que se dirigirá el negocio por implicar el mayor porcentaje uso de *smartphones*, así como su presencia en la Población Económicamente Activa – PEA.

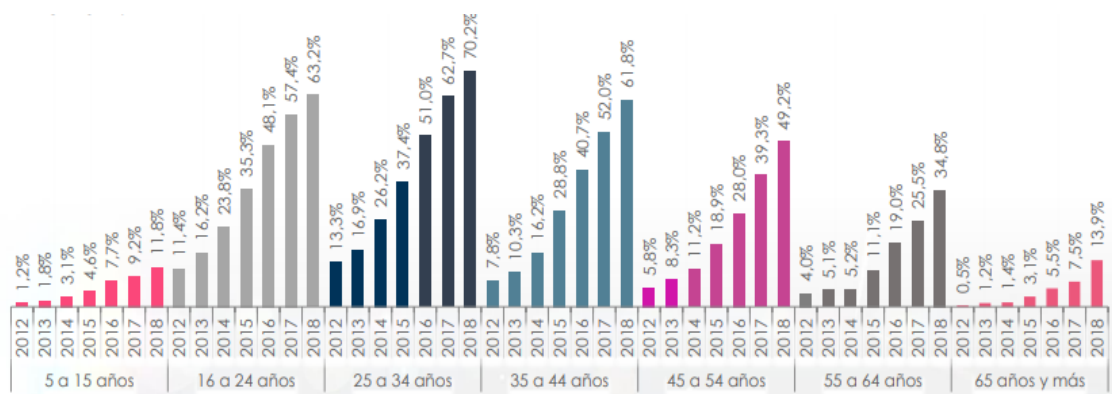


Figura 10. Grupos de edad que usan teléfonos inteligentes. Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

2.2 Análisis del sector

2.2.1 Identificación de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIU

La actividad económica del nuevo negocio está centrada en el servicio de alimento y bebida que, en el Ecuador, según la Superintendencia de Compañías está descrito dentro de las siguientes actividades económicas:

Tabla 2.

Código y descripción CIU.

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|----------|---|
| I5610.01 | RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR. |
| I5610.02 | RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN COMIDA PARA LLEVAR, REPARTO DE PIZZA, ETCÉTERA; HELADERÍAS, FUENTES DE SODA, ETCÉTERA. |
| I5610.03 | PREPARACIÓN Y SUMINISTRO DE COMIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO DE MANERA AMBULANTE, MEDIANTE UN VEHÍCULO MOTORIZADO O CARRO NO MOTORIZADO, VENDEDORES DE HELADOS EN CARROS MÓVILES, CARRITOS AMBULANTES DE COMIDA INCLUYE LA PREPARACIÓN DE COMIDA EN PUESTOS DE MERCADOS. |

Nota: Adaptada de (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020)

2.2.2 Tamaño de la industria

2.2.2.1 Compañías según Actividad Económica.

Según la Superintendencia de Compañías y Seguros, al mes de abril de 2020 hay un total de 2337 compañías a nivel nacional relacionada las actividades económicas de comida y bebida, de los cuales el I5610.01 representa al 78.8% del total de compañías a nivel nacional, siendo esta la actividad de mayor relevancia por estadísticas como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.

Número de compañías nivel nacional.

| ACTIVIDAD ECONÓMICA | LOCALIZACIÓN | NÚMERO DE COMPAÑÍAS | EQUIVALENTE |
|---------------------|--------------|---------------------|-------------|
| I5610.01 | Nacional | 1842 | 78.82% |
| I5610.02 | Nacional | 437 | 18.70% |
| I5610.03 | Nacional | 58 | 2.48% |
| TOTAL | | 2337 | 100% |

Nota: Adaptada de (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020)

2.2.2.2 Registro Único de Contribuyente – RUC

Según el Servicios de Rentas Internas (SRI), el número de contribuyentes en las Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida es de 103,614 RUCS activos a nivel nacional al mes de abril de 2020 teniendo al subgrupo de actividades de restaurantes de servicio móvil de comidas como el más importante al tener el 83.17% como se muestra en tabla 4.

Tabla 4.

RUCS activos por actividad económica y subgrupos.

| CONTRIBUYENTES – RUC | | | | |
|--|---|--------|----------------|-------------|
| FAMILIA | SUBGRUPO | ESTADO | RUCS | EQUIVALENTE |
| ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS. | ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS. | ACTIVO | 86,177 | 83.17% |
| | ACTIVIDADES DE SERVICIO DE BEBIDAS. | ACTIVO | 9,530 | 9.20% |
| | SUMINISTRO DE COMIDAS POR ENCARGO Y OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS. | ACTIVO | 7,907 | 7.63% |
| TOTAL | | | 103,614 | 100% |

Nota: Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

Estos datos nos indican que la cantidad de compañías dedicadas a las actividades de restaurantes y servicio móvil de comida son mínimas (2.2%) con relación a los RUCS activos o restaurantes existentes a nivel nacional, por lo que esta actividad económica se la podría ver como informal (RUC personal para negocio) y no como una compañía establecida legalmente a la que se le exige el cumplimiento de todas las normativas laborales y demás parámetros establecidas por la ley, siendo esto una oportunidad para el establecimiento de una nueva compañía que brinde formalidad necesaria a este sector.

2.2.2.3 Ingresos y Utilidades a nivel nacional 2006 – 2018.

Los datos de la tabla 5, indican que la actividad económica I5610.01 es la de mayores ingresos y utilidades con 90.72% y 95% respectivamente, la sigue muy por detrás la I5610.02, mientras que la actividad económica I5610.03 por

representar únicamente el 0.46% de ingresos y al 0.7% de utilidades a nivel nacional, no se la tomará en cuenta para futuros análisis.

Tabla 5.

Ingresos por sector económico.

| ACTIVIDAD ECONÓMICA | TOTAL INGRESOS | EQUIVALENTE | UTILIDAD | EQUIVALENTE |
|---------------------|------------------------|-------------|----------------------|-------------|
| I5610.01 | \$7,077,863,511 | 90.72% | \$271,728,967 | 95.0% |
| I5610.02 | \$687,952,662 | 8.82% | \$12,357,275 | 4.3% |
| I5610.03 | \$36,052,726 | 0.46% | \$1,987,282 | 0.7% |
| TOTAL | \$7,801,868,899 | 100% | \$286,073,524 | 100% |

Nota: Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

2.2.2.4 Ingresos y utilidades - I5610.01

Los ingresos de la actividad económica I5610.01 desde 2006 han mostrado un crecimiento constante con la excepción de los años 2015 y 2016 en los que el sector de Alojamiento y Servicios de Comida y Bebida sufrió un decrecimiento; a pesar de esto a partir del año 2017 vuelven a incrementar los ingresos (Figura 14).

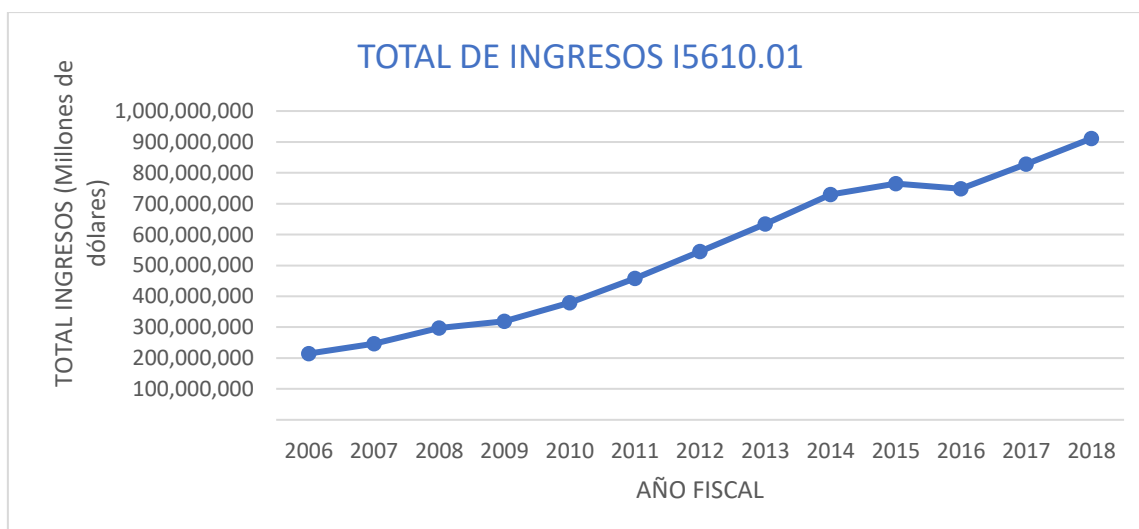


Figura 11. Total Ingresos I5610.01. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

Las utilidades muestran la misma tendencia que los ingresos con un decrecimiento en 2015 - 2016 y el crecimiento a partir de 2017, siendo a partir de este año las utilidades más altas registradas como se indica en la Figura 15. A diferencia de los ingresos el decrecimiento en las utilidades es de un mayor impacto lo que representa un riesgo si el negocio no se encuentra bien estructurado.

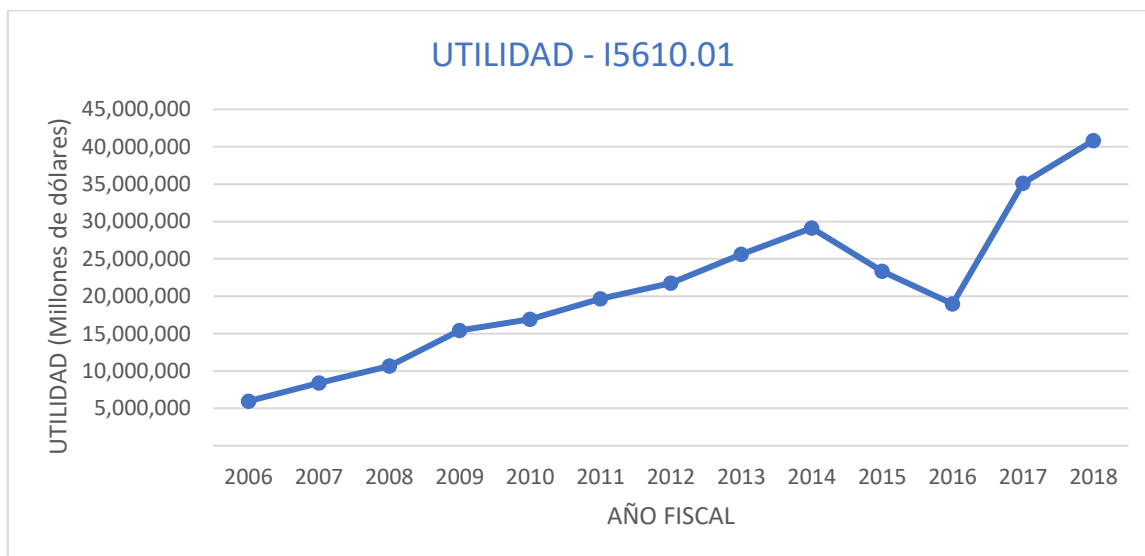


Figura 12. Utilidad I5610.01. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

2.2.2.5 Ingresos y utilidades - I5610.02

Los ingresos de la actividad económica I5610.02 han ido en constante crecimiento a través de los años (Figura 16), inclusive durante los periodos 2015 y 2016 en donde la industria I5610.01 presentó un decrecimiento; a pesar de esto las utilidades están a la baja desde 2011 teniendo su recuperación igual que el sector a partir de 2016 como muestra Figura 17.

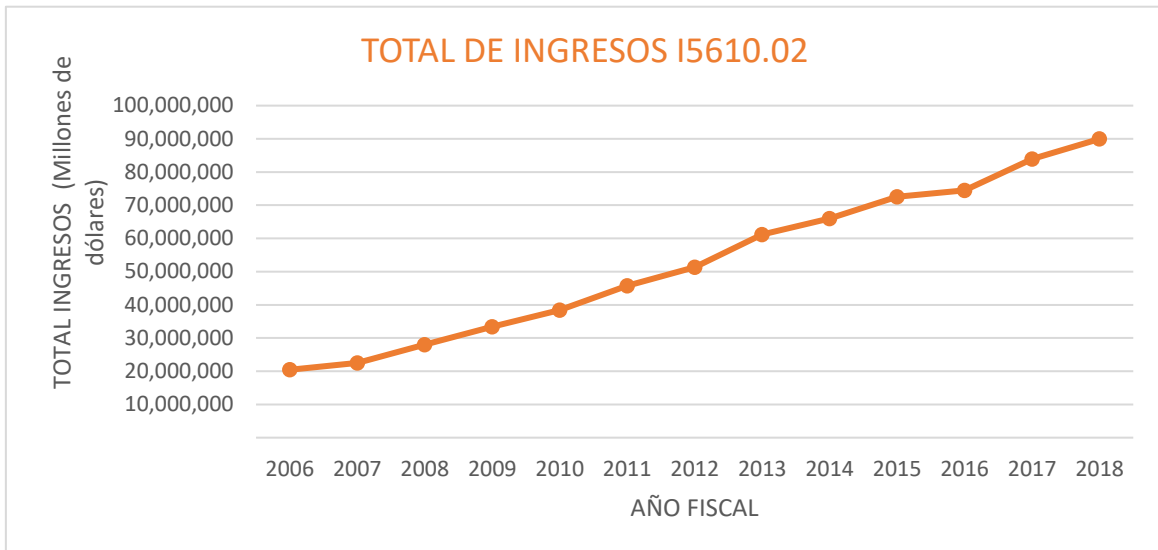


Figura 13. Total de Ingresos I5610.02. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

Así como en I5610.01 el decrecimiento de las utilidades muestra el mayor impacto teniendo mínimas ganancias durante 2013 – 2016 e incluso más bajas que en 2006 como se muestra en Figura 17 y dejando así a la actividad económica anterior como la principal.

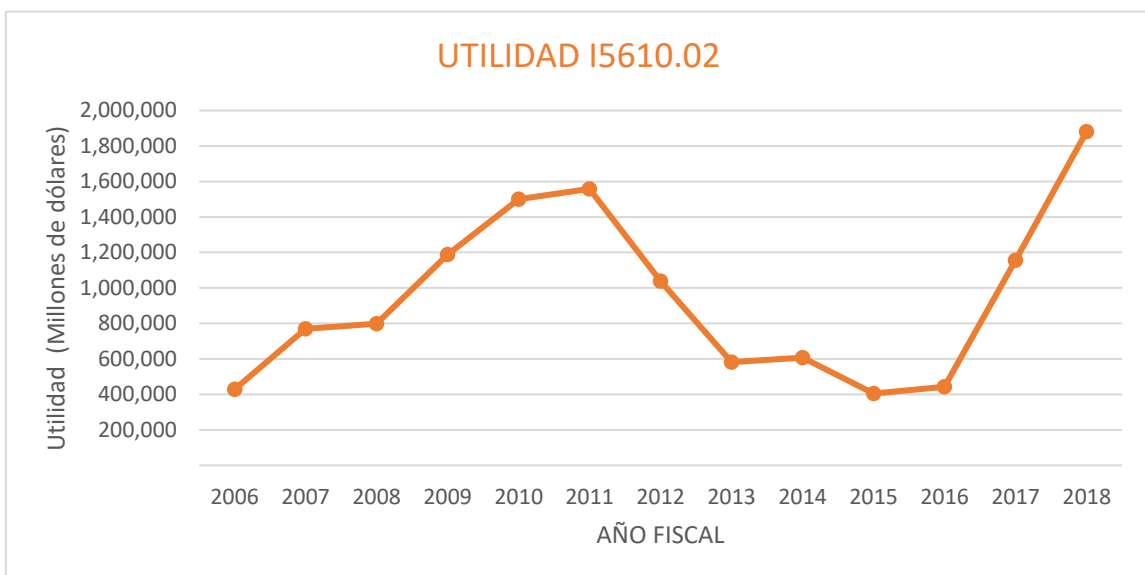


Figura 14. Utilidad I5610.02. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

2.2.2.6 Análisis del sector en el Distrito Metropolitano de Quito.

2.2.2.6.1 Compañías según Actividad Económica en Quito.

La provincia de Pichincha cuenta con 984 empresas dedicadas a la actividad económica de comida y bebida representando al 42.1% de las empresas a nivel nacional. La actividad económica I561001 tiene 799 empresas, lo que representa el 81.2% a nivel provincial y 34.2% a nivel nacional, siendo la ciudad de Quito la de mayor prevalencia de compañías con 772 obteniendo el 78.5% a nivel provincial y el 33% a nivel nacional como se muestra en la tabla 6 y 7.

Tabla 6

Número de compañías provincia de Pichincha.

| ACTIVIDAD ECONÓMICA | CANTÓN | TOTAL | CIUDAD | NÚMERO DE COMPAÑÍAS | EQUIVALENTE CANTONAL | EQUIVALENTE NACIONAL |
|---------------------|--------|------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| I5610.01 | Quito | 799 | Quito | 772 | 78.46% | 33.03% |
| | | | Cumbayá | 10 | 1.02% | 0.43% |
| | | | Conocoto | 2 | 0.20% | 0.09% |
| | | | Calderón (Carapungo) | 1 | 0.10% | 0.04% |
| | | | Otras | 14 | 1.42% | 0.60% |
| I5610.02 | Quito | 157 | Quito | 151 | 15.35% | 6.46% |
| | | | Cumbayá | 1 | 0.10% | 0.04% |
| | | | Sangolquí | 2 | 0.20% | 0.09% |
| | | | Tumbaco | 1 | 0.10% | 0.04% |
| | | | Otras | 2 | 0.20% | 0.09% |
| I5610.03 | Quito | 28 | Quito | 27 | 2.74% | 1.16% |
| | | | Pifo | 1 | 0.10% | 0.04% |
| TOTAL | | 984 | | 984 | 100% | 42.11% |

Nota: Adaptada de (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020)

Tabla 7.

Número de compañías ciudad de Quito.

| ACTIVIDAD ECONÓMICA | CIUDAD | NÚMERO DE COMPAÑÍAS | EQUIVALENTE CANTONAL | EQUIVALENTE NACIONAL |
|---------------------|--------|---------------------|----------------------|----------------------|
| I5610.01 | Quito | 772 | 78.46% | 33.03% |
| I5610.02 | | 151 | 15.35% | 6.46% |
| I5610.03 | | 27 | 2.74% | 1.16% |
| TOTAL | | 950 | 96.54% | 40.65% |

Nota: Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

2.2.2.6.2 Registro Único de Contribuyente – RUCS – Quito.

Los RUCS activos en Quito son 19,959 lo que representa al 86.70% a nivel de Pichincha y el 19.26% a nivel nacional como se indica en la tabla 8.

Tabla 8.

RUCS Activos provincia de Pichincha.

| CONTRIBUYENTES - RUC - CANTÓN QUITO | | | | | | |
|--|---|--------|---------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| FAMILIA | SUBGRUPO | ESTADO | RUCS | EQUIVALENTE CANTONAL | EQUIVALENTE PROVINCIAL | EQUIVALENTE NACIONAL |
| ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS. | ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS. | ACTIVO | 16,512 | 82.73% | 71.73% | 15.94% |
| | ACTIVIDADES DE SERVICIO DE BEBIDAS. | | 1,613 | 8.08% | 7.01% | 1.56% |
| | SUMINISTRO DE COMIDAS POR ENCARGO Y OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS. | | 1,834 | 9.19% | 7.97% | 1.77% |
| TOTAL | | | 19,959 | 100% | 86.70% | 19.26% |

Nota: Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

2.2.2.6.3 Ingresos y utilidades del sector de alimentos y bebidas – Cantón Quito

Quito representa el 75% de todos los ingresos de todo el sector de comidas y bebidas a nivel nacional con 5,873,392,271 millones de dólares desde 2006 hasta 2018 según tabla 9.

Tabla 9.

Ingresos por sector económico

| ACTIVIDAD ECONÓMICA | DESCRIPCIÓN | CANTÓN | TOTAL INGRESOS | PORCENTAJE CANTONAL | PORCENTAJE NACIONAL |
|---------------------|--|--------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| 1561001 | RESTAURANTES, CEVICHERRÍAS, PICANTERÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR. | QUITO | \$5,405,253,829 | 92.06% | 69.28% |
| 1561002 | RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLECIMIENTOS QUE OFRECEN COMIDA PARA LLEVAR, REPARTO DE PIZZA, ETCÉTERA; HELADERÍAS, FUENTES DE SODA, ETCÉTERA. | QUITO | \$466,138,442 | 7.94% | 5.97% |
| TOTAL | | | \$5,871,392,271 | 100% | 75.26% |

Nota: Tomada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

2.2.2.6.4 Ingresos y Utilidades – I5610.01 – Cantón Quito.

Quito, al tener el 75% de los ingresos a nivel nacional va a tener exactamente la misma tendencia que lo marcado a nivel nacional con un decrecimiento en 2015 y 2016 y el futuro crecimiento a partir de 2017 tanto en ingresos (Figura 18) como en utilidades (Figura 19).

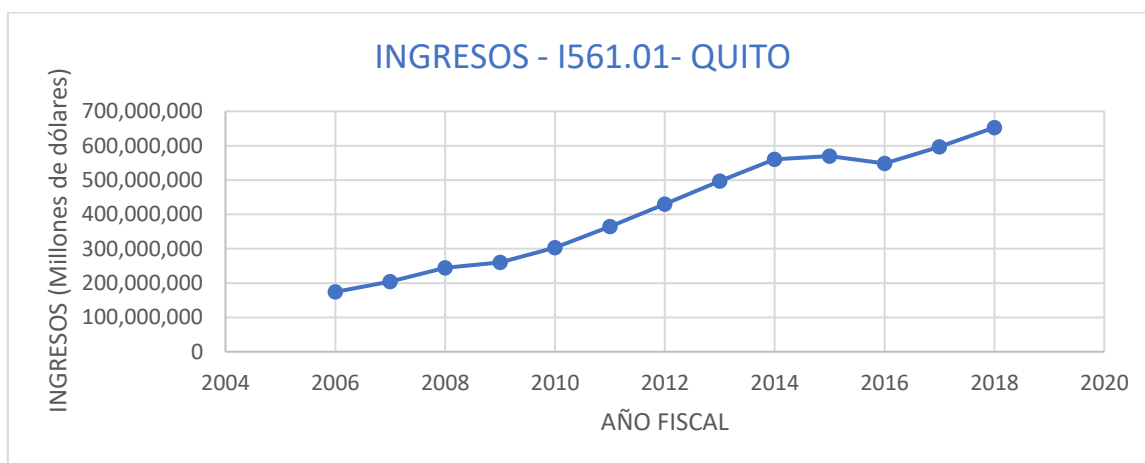


Figura 15. Ingresos – I5610.01 – Cantón Quito. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

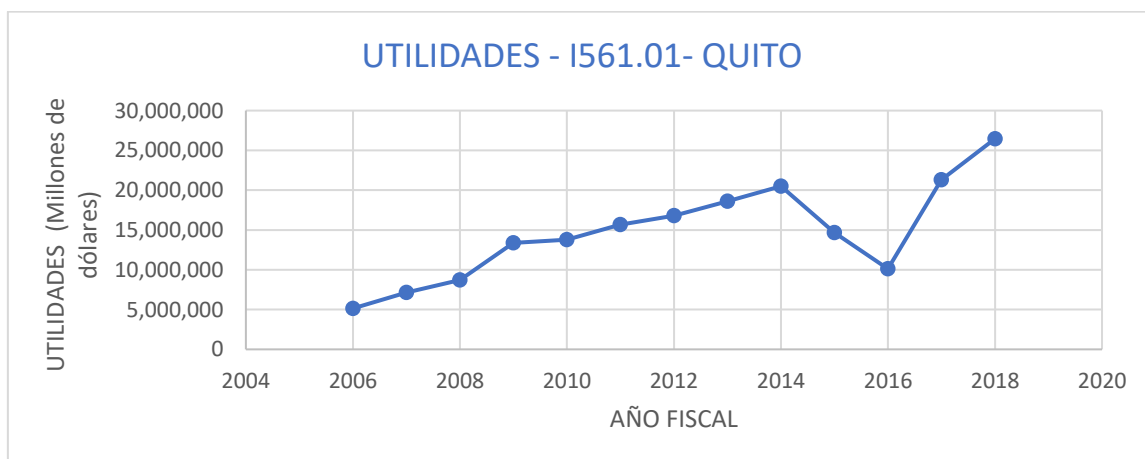


Figura 16. Utilidades – I5610.01 – Cantón Quito. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

2.2.2.6.5 Ingresos y Utilidades – I5610.02 – Cantón Quito.

De igual forma que a nivel nacional, Quito muestra un crecimiento constante de ingresos a partir de 2006 (Figura 20) pero, las utilidades están a la baja desde 2011 y teniendo una recuperación casi exponencial desde 2016 con las utilidades más grandes de los últimos años en 2018 (Figura 21)

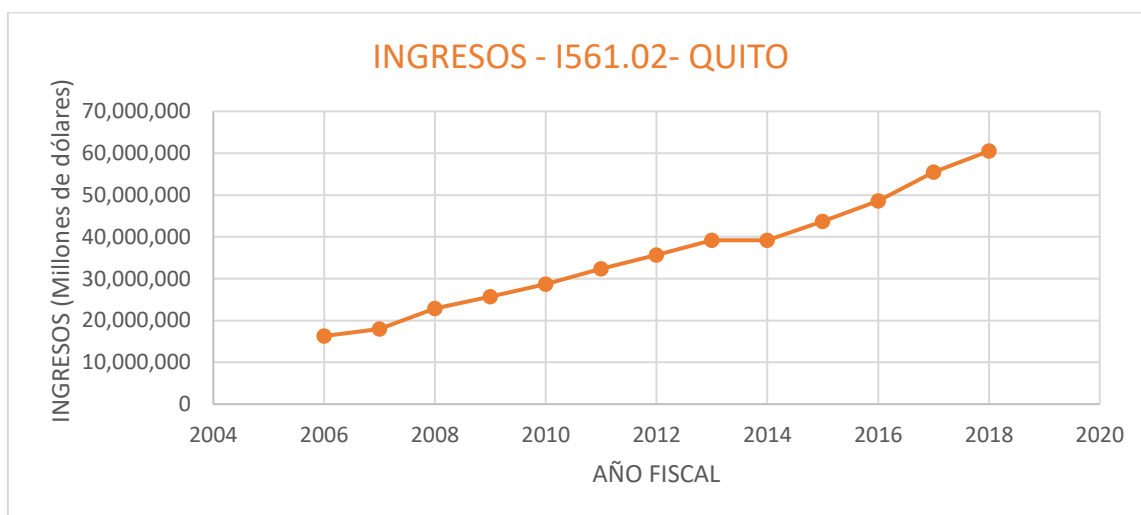


Figura 17. Ingresos – I5610.02 – Cantón Quito. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

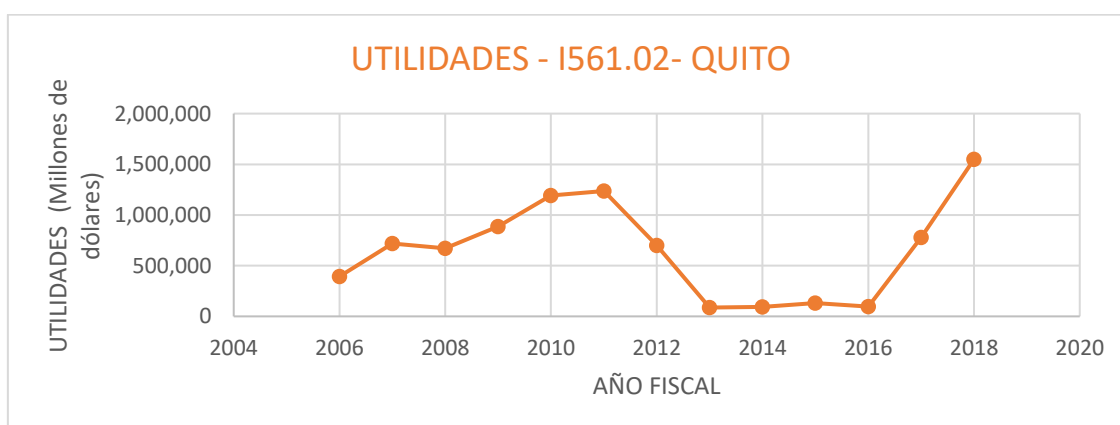


Figura 18. Utilidades – I5610.02 – Cantón Quito. Adaptada de (Servicio de Rentas Internas, 2020)

2.2.2.7 Cualidades del consumidor ecuatoriano en el Comercio Electrónico.

Las cocinas fantasmas están presentes de forma digital, incluyendo la opción de la compra electrónica realizada en línea por lo que, es fundamental conocer las características de este consumidor para incluir esta información, mejorando los procesos y adaptándose al cliente.

La comida *delivery* es el cuarto (4to) servicio más usado del consumidor ecuatoriano (tabla 10), contar con garantía es la mayor motivación de comprar (tabla 11), desconfianza a facilitar los datos es la razón principal para no comprar (tabla 12) y la tarjeta de crédito es el medio más usado de pago (tabla 13).

Tabla 10.

Servicios más usados

| SERVICIOS MÁS USADOS | |
|------------------------------|-------------|
| Descripción | Equivalente |
| Pasajes | 94% |
| Hoteles | 84% |
| Tiquetes | 81% |
| Comida <i>delivey</i> | 32% |
| Pólizas de salud | 22% |
| Seguro de vida | 16% |
| Seguro de emergencia | 8% |
| Ninguno | 8% |

Nota: Adaptado de (Camara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017)

Tabla 11.

Motivación para comprar

| MOTIVACIÓN PARA COMPRAR | |
|---------------------------------------|-------------|
| Descripción | Equivalente |
| Contar con garantía | 53% |
| Confidencialidad de la información | 41% |
| Más información de cómo compro | 29% |
| Atención al cliente durante la compra | 26% |
| Asistencia durante el proceso | 21% |
| Bajos costo de envío | 16% |
| Puntualidad de entrega | 11% |
| Mayor variedad de ofertas | 8% |
| Tutorial para comprar | 6% |
| Otras | 2% |

Nota: Adaptado de (Camara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017)

Tabla 12.

Por qué no comprar.

| POR QUÉ NO COMPRAR | |
|--------------------------------|-------------|
| Razón | Equivalente |
| Desconfianza a facilitar datos | 60% |
| Desconocimiento en el uso | 33% |

Nota: Adaptado de (Camara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017)

Tabla 13.

Medios de pago.

| MEDIOS DE PAGO | |
|--------------------|-------------|
| Medio | Equivalente |
| Tarjeta de crédito | 61% |
| Tarjeta de débito | 17% |
| Pay pal | 10% |
| Efectivo | 8% |
| Otros | 4% |

Nota: Adaptado de (Camara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017)

2.3 Análisis de Porter

Para determinar las posibilidades de éxito del nuevo negocio, se analizará el mercado en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter que permite definir el nivel competitividad.

Tabla 14.

Las Cinco (5) fuerzas de Porter.

| LAS CINCO (5) FUERZAS DE PORTER | | |
|---|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | TIPO | JUSTIFICACIÓN |
| Poder de negociación de los compradores | BAJA | Los restaurantes fantasmas están únicamente en Internet por lo que, al tener únicamente cocinas, le permite adaptarse rápidamente a la demanda del cliente y poder tener un nuevo restaurante con una temática distinta en línea en menos de 15 días con gastos mínimos. |
| Amenaza de nuevos aspirantes | MEDIA | Las <i>Dark Kitchen</i> aún no se han popularizado en el País, sin embargo, a razón del toque de queda y cuarentena por el COVID - 19 se ha incrementado los servicios de comida preparada con sistema a domicilio generando de esta forma una mayor oferta en la comida, pero al mismo tiempo generando una costumbre al consumidor que puede resultar positiva en el tiempo futuro. |

| | | |
|---|--------------|--|
| Poder de negociación con proveedores | BAJA | Parte del éxito que puede tener un restaurante fantasma se central en sus proveedores, puesto que estos serán lo que brinden la materia prima con la que se realizará la preparación de la comida por lo que, el proveedor debe ser un socio estratégico desde el inicio con la figura de socio estratégico del negocio, generando así un beneficio mutuo. |
| Amenaza de productos o servicios sustitutos | MEDIA | Este modelo se podría convertir en el futuro sustituto de la cocina tradicional, sin embargo, los sustitutos serían toda la oferta de restaurantes disponible que es amplia y numerosa. |
| Rivalidad entre los competidores existentes | MEDIA | Los restaurantes tradicionales no están equipados para atender la demanda de servicio a domicilio, así como algunos les resulta costoso incluir este servicio por lo que la rivalidad resulta en el gran número de restaurantes existentes (oferta). |

El análisis muestra que existe un nivel de fuerzas medio promedio entre las 5 fuerzas, esto a razón de que la rivalidad entre los competidores existentes y la amenaza de nuevos aspirantes son fuerzas determinantes en el sector de alimentos y bebidas por lo que el diferenciador deberá ser determinante para ganar espacio en el mercado reduciendo la intensidad de las fuerzas.

2.4 Análisis del Mercado

2.4.1 Identificación de principales competidores potenciales

Las personas naturales que poseen un RUC activo para servicio de restaurantes y servicio móvil de restaurantes en Quito son 19959, mientras que las compañías representan a 950 equivalente al 4.5% por lo que, el 95.5% de todos los restaurantes se encuentran en la ciudad de Quito están con factura a su nombre persona.

Al ser un mercado tan grande y con pocos datos para un análisis financiero esto significaría que, la competencia se centrará en los restaurantes que se encuentren dentro de la zona de entrega del establecimiento, la demanda de comida del cliente (hábitos de pedido pregunta 7 anexo 1), el precio en razón a las costumbres de consumo (pregunta 10 anexo 1) y el público determinado a atacar (Estrato socioeconómico A, B y C+).

Tabla 15

Competidores potenciales.

| NOMBRE | PRODUCTO | COSTO PROMEDIO | LOCALIZACIÓN |
|-------------------------|------------------|----------------|------------------------------------|
| Hamburguesas de Rusty | Hamburguesas | \$ 6.00 | Av. de los Shyris N43-157 |
| Biloxi | Típica | \$ 6.00 | Av. de los Shyris N39-274 |
| Wok to Wak | China / Asiática | \$ 7.00 | República del Salvador N36-117 |
| Hamburguesas del gato | Hamburguesas | \$ 7.50 | Río Coca, Quito 170138 |
| Penny Royal | Hamburguesas | \$ 8.00 | Diego de Almagro, y República esq. |
| Taconazo | Mexicana | \$ 8.00 | Avenida Naciones Unidas, 170135 |
| Suvlaki | Suvlaki | \$ 8.50 | Avenida de los Shyris |
| IGWT Carnival Fries | Hamburguesas | \$ 8.50 | Av. Tomás de Berlanga E4-321 |
| Hamburguesas del Corral | Hamburguesas | \$ 9.00 | Quicentro shopping y CCI |
| Cevicheria pepe 3 | Ceviche | \$ 9.00 | Quito 170135 |
| Chios burger | Hamburguesas | \$ 9.00 | Av. Isla Floreana &, Quito 170513 |
| Lucky's | Hamburguesas | \$ 9.00 | Río Coca 1825 e, Quito 170501 |
| Jack brown pizza | Americana | \$ 10.00 | Av. Gaspar de Villarroel E14-195 |
| Rock Me | Hamburguesas | \$ 10.00 | Av República de El Salvador |
| El rey de las Menestras | Latina | \$ 10.00 | Diego de Almagro |
| Kobe | Sushi | \$ 10.00 | Av. 6 de Diciembre, Quito 170513 |
| Manabiche | Mariscos | \$ 12.00 | Av. 6 de Diciembre, Quito 170138 |
| Romolo e Remo | Italiana | \$ 12.00 | República de El Salvador N34-399 |

2.4.2 Investigación de mercado y análisis del cliente.

Para analizar el mercado se usará una investigación de tipo transversal mixta, es decir, cuantitativo con muestreo por cuotas mediante encuestas y cualitativo con muestreo a conveniencia a través de entrevistas.

2.4.3 Segmentación

La propuesta de valor del nuevo negocio está dirigido a la Población Económicamente Activa – PEA de los estratos socioeconómicos A, B y C+ con rango de edad entre 25 a 55 años, indistintos del género de la ciudad de Quito – Ecuador.

Proyecciones del INEC indican que para este año 2020 el Distrito Metropolitano de Quito será la ciudad más poblada del Ecuador con un total de 2,781.641 de habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). A diciembre 2019 la ciudad de Quito tiene un 54.3% de empleo adecuado respecto a la PEA (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

2.4.4 Tamaño de la población

Se utilizará las estadísticas de grupo de edad de la provincia de Pichincha para obtener el porcentaje promedio de habitantes entre 25 a 55 años y utilizar esta referencia para los cálculos de la ciudad de Quito.

Tabla 16.

Habitantes por grupos de edad Pichincha.

| LOCALIZACIÓN | TOTAL DE HABITANTES | GRUPO DE EDAD | HABITANTES POR EDAD | EQUIVALENTE |
|--------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
| PICHINCHA | 3,228,233 | 25 - 29 | 266,620 | 8.26% |
| | | 30 - 34 | 253,215 | 7.84% |
| | | 35 - 39 | 238,213 | 7.38% |
| | | 40 - 44 | 217,849 | 6.75% |
| | | 45 - 49 | 190,220 | 5.89% |
| | | 50 - 54 | 164,521 | 5.10% |
| TOTAL | | | 1,330,638 | 41.22% |

Nota: Adaptada de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

Tabla 17

Calculo tamaño población

| LOCALIZACIÓN | AÑO | TOTAL DE HABITANTES | PROMEDIO DE HABITANTES EN 25 A 55 AÑOS | HABITANTES ENTRE 25 A 55 AÑOS | EMPLEO ADECUADO - PEA | TAMAÑO DE LA POBLACIÓN |
|--------------|------|---------------------|--|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| QUITO | 2020 | 2,781,641 | 41.22% | 1,146,592 | 54.30% | 622,600 |

2.4.5 Tamaño de la muestra

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

Tabla 18.
Equivalentes.

| VALOR | DEFINICIÓN | EQUIVALENTE |
|----------|---|-------------------|
| p | Probabilidad de riesgo | 0,50 |
| q | Probabilidad de fracaso | 0,50 |
| e | Precisión o error máximo admisibles en términos de proporción | 0.05 = 5% |
| Z | Nivel de confianza | 1,96 = 95% |
| N | Tamaño de la población | 622,600 |
| n | Muestra (Incógnita) | ? |

$$n = \frac{622,600 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (622,00 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 384$$

Esto significa se necesitan hacer 384 encuestas para determinar las características del total del tamaño de la población (622,600 personas).

2.4.6 Encuesta y procesamiento de la Información.

Se ha realizado un total de 384 encuestas en línea mediante la herramienta de “*Google Forms*”, para la cuál era necesario tener un dispositivo electrónico con conexión a internet, misma característica que será necesaria para poder realizar los pedidos en las cocinas fantasma, enfocándonos desde el inicio con el público objetivo y obteniendo 15 características siendo estas las siguientes:

Tabla 19.
Sistematización de datos de la encuesta.

| CARACTERÍSTICA DEMOGRÁFICA | EQUIVALENTE | UBICACIÓN |
|----------------------------|--|-----------|
| Edad | El grupo mayoritario de respuesta son las personas entre los 25 a 34 años con el 61%, seguido con el 16% por personas entre los 35 a 44 años por lo que este grupo de personas representan al 78% de la población con tres cuartas partes (3/4) del mismo. | Anexo 1 |
| Sexo | 51% son mujeres, 48% son hombres y el 1% que prefería no identificase. | Anexo 1 |

| | | |
|--|--|------------------|
| Nivel educativo | El 71% de encuestados cuentan con un nivel de educación superior, seguido con un 21%, así mismo el 8% de la población que indica tener un nivel de educación secundaria. | Anexo 1 |
| Lugar de residencia | El 68% de encuestados indica vivir en el norte de Quito, seguido del 17% que indican vivir en los valles. | Anexo 1 |
| Lugar de trabajo | El 72% de encuestados afirma trabajar en el norte la ciudad, seguido con el 16% quienes trabajan en el centro de la ciudad. | Anexo 1 |
| CARACTERÍSTICA MERCADO / CLIENTE | EQUIVALENTE | UBICACIÓN |
| Frecuencia de pedidos de comida preparada a domicilio | El 84% de encuestados realiza pedidos de comida preparada a su domicilio, siendo el de mayor porcentaje quienes indican pedir una vez al mes con 29%, el 25% una vez cada 15 días, mientras el 21% una vez por semana y el 9% compra dos o más veces por semana. | Anexo 1 |
| Frecuencia de pedidos de comida preparada en el trabajo | El 57% de los encuestados realiza pedidos de comida preparada en su lugar de trabajo, siendo el grupo mayoritario con 23% quienes lo solicitan una vez al mes, 14% una vez cada 15 días, el 12% lo hace una vez por semana y el 8% restante dos o más veces por semana. | Anexo 1 |
| Forma habitual de compra | La forma de compra que más se utiliza con el 58.8% es las aplicaciones de servicio de entrega, seguido de la llamada telefónica al local con el 49.8%, con el 24.5% físicamente al local y pedir para llevar, el 21.2% mediante página web oficial y 11.4% los mensajes de texto. | Anexo 1 |
| Factores primordiales al comprar comida preparada | El principal factor o motivación es el sabor o gusto por el producto con el 68.5% de los encuestados, seguido con el 44.8% por el valor del producto, el tercer lugar el tiempo de entrega con el 39.1%, la metodología de pago con el 30.2%, cantidad o porción con el 24.5% y el servicio al cliente con el 21.4%. | Anexo 1 |
| Número de personas que obtienen comida preparada por pedido | El 41% de los encuestados indican pedir comida para 3 a 4 personas, el 31% para 2 personas, el 12% pide únicamente para sí mismo, el 9% quienes piden comida para 5 personas y el 7% para más de 5 personas, obteniendo así que el 72% de encuestados solicita comida para 2 a 4 personas. | Anexo 1 |
| Prioridad de pedido | El 52% menciona que su prioridad de pedido es el almuerzo, seguido con la cena o merienda con 31%, indistinto del momento del día con 16% y apenas el 1% al desayuno. | Anexo 1 |
| Tipo de comida solicitada | El 83% de los encuestados indica que el tipo de comida que más solicita es la comida rápida (pizza, hamburguesas, pollo frito), seguido muy detrás por la comida china con 31.8%, los mariscos en tercero con 27.9%, el sushi con 20.8%, la comida tradicional o de casa con el 12.2%, los dulces o postres con 10.9% y solo el 5.7% comida vegetariana o saludable. | Anexo 1 |
| Tipo de comida deseada | El 46.9% está deseando pedir comida ecuatoriana, en segundo lugar, la comida mexicana con 31.3%, seguido con un 29.9% de comida italiana, con 18.2% comida peruana, 13.3% española, 10.7% libanesa y con menos de 10% las restantes opciones. | Anexo 1 |
| Factores que hacen dudar la calidad del producto | El 64.1% indican la reputación del local, con 57% la imagen de la comida, seguido con el 56% por el aspecto del local, mientras que el precio se ubica muy por detrás con el 27.9% y apenas el 19.3% indica la ubicación del local. | Anexo 1 |
| Promedio de pago por persona | El 37% menciona que su promedio de pago por persona está entre los \$6 a \$8, el 25% desde \$9 hasta \$12, el 15% únicamente hasta \$5, con el 14% desde \$12 hasta \$16 y con solo el 9% más de 17%. | Anexo 1 |

2.4.7 Norte de Quito

Una vez obtenida la información, se ha cruzado la base de datos con la finalidad de obtener información más precisa, en este caso del norte de la ciudad de Quito ya que esta cuenta con el mayor porcentaje de información por tener el 67.8% de personas que residen y el 72% quienes trabajan en esta locación.

Tabla 20.

Características población norte de Quito.

| CARACTERÍSTICA | EQUIVALENTE | UBICACIÓN |
|--|---|-----------|
| Edad | El grupo mayoritario de respuesta son las personas entre los 25 a 34 años con el 62.1%, seguido con el 17.1% por personas entre los 35 a 44 años por lo que este grupo de personas representan al 79% de la población con tres cuartas partes (3/4) del mismo. | Anexo 2 |
| Frecuencia de pedidos de comida preparada a domicilio | El 84% de encuestados realiza pedidos de comida preparada a su domicilio, siendo el de mayor porcentaje quienes indican pedir una vez al mes con 27%, el 25% una vez a la semana, mientras el 23% una vez cada 15 días y el 9% compra dos o más veces por semana. | Anexo 2 |
| Frecuencia de pedidos de comida preparada en el trabajo | De la población que pide comida a domicilio el 59.3% también solicita comida en la oficina, siendo el 15.7% una vez cada 15 días, 15% una vez a la semana, 13.6% una vez al mes y 8.6% dos o más veces por semana | Anexo 2 |
| Tipo de comida solicitada | La comida rápida es lo que más se solicita con 85.7%, la comida china con 35%, los mariscos con 30.7% y el sushi con 20% siendo estas las categorías más importantes | Anexo 2 |
| Tipo de comida deseada | La comida ecuatoriana es lo más deseado en el norte de Quito con 50%, la comida mexicana e italiana en empate técnico con 32.5% y en cuarto lugar la comida peruana con 15.7% | Anexo 2 |
| Promedio de pago por persona | El 40% menciona que su promedio de pago por persona está entre los \$6 a \$8, el 23% desde \$9 hasta \$12, el 13% desde \$12 hasta \$16 igualando con el mismo porcentaje hasta 5 dólares y con el 11% más de 17 dólares | Anexo 2 |

Cabe mencionar que las características no presentes en la tabla 19 (Sexo, Nivel educativo, Forma habitual de compra, Factores primordiales al comprar comida preparada, Número de personas que obtienen comida preparada por pedido, Prioridad de pedido y Factores que hacen dudar la calidad del producto) son consideradas ya como un dato universal con los datos previos de la tabla 19.

2.4.8 Entrevistas – sistematización de información

Se han realizado un total de 10 entrevistas a conveniencia con la finalidad de obtener datos un poco más profundos acerca de costumbres, deseos y necesidades que no se pueden obtener mediante una encuesta. La Información obtenida, se utilizará en de futuros capítulos.

Tabla 21.

Sistematización de entrevistas.

| ENTREVISTA | EDAD | IDEA PRINCIPAL | DESEO DEL SERVICIO |
|------------|---------------------------------|--|---|
| 1 | Desde 21 años hasta 24 años | No tiene tiempo de cocinar | Comida con buen sabor y accesible |
| 2 | Desde 21 años hasta 24 años | Poca oferta de comida mexicana con buen sabor | Más comida mexicana |
| 3 | Desde 25 hasta 35 años | Poca oferta de comida mexicana con buen sabor / Comida Ecuatoriana difícil de preparar en casa | Comida con buen sabor y accesible |
| 4 | Desde 25 hasta 35 años | No me gusta cocinar / no sé cocinar | Comida Ecuatoriana - Enebollado |
| 5 | Desde 25 hasta 35 años | Poca oferta de comida mexicana con buen sabor | Comida con buen sabor y accesible |
| 6 | Desde 25 hasta 35 años | Comida Ecuatoriana difícil de preparar en casa | Servicio al cliente en todo momento |
| 7 | Desde 25 hasta 35 años | Mucha oferta de la misma comida | Comida Mexicana - italiana - ecuatoriana - mote con chicharrón - cevichocho |
| 8 | Desde 36 años hasta 45 años | No tiene tiempo de cocinar | Comida Mexicana e Italiana |
| 9 | Desde 36 años hasta 45 años | Las plataformas no dan confianza para ingresar tus datos | Comida Italiana con buen sabor |
| 10 | Desde 46 años hasta los 55 años | Es muy caro el servicio a domicilio | Precios incluyan envío / Servicio al cliente en todo momento |

2.5 Oportunidades y Amenazas

Se realiza un análisis de oportunidades y amenazas con la finalidad de conocer factores externos del entorno que se involucran con el nuevo negocio.

Tabla 22.

Oportunidades y Amenazas.

| N° | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|----|--|---|
| 1 | Crecimiento constante de ingresos y utilidades en el sector de alimentos y bebidas | Crisis económica - financiera - COVID 19 |
| 2 | Expansión e incremento de aplicaciones de servicio de entrega | Disminución de ingresos y pérdida de empleos |
| 3 | Incremento del uso de tecnologías de la información - TICS | Desconfianza de los usuarios en brindar datos para comprar en línea |
| 4 | Incremento del mercado de marketing digital | Gran cantidad de oferta de restaurantes en el mercado |
| 5 | Incremento del comercio electrónico | - |
| 6 | Exceso de personal calificado por la crisis del COVID - 19 | - |

2.6 Matriz EFE

La matriz EFE mide las oportunidades y amenazas del negocio una forma numérica obteniendo un resultado más claro e interpretable (tabla 23).

Tabla 23.

Matriz EFE - Factores externos clave.

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | | | | |
|--------------------------|--|-------|---------------|-----------------|
| | OPORTUNIDADES | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1 | Crecimiento constante de ingresos y utilidades en el sector de alimentos y bebidas | 10% | 3 | 0.3 |
| 2 | Expansión e incremento de aplicaciones de servicio de entrega | 15% | 4 | 0.6 |
| 3 | Incremento del uso de tecnologías de la información - TICS | 15% | 4 | 0.6 |
| 4 | Incremento del mercado de marketing digital | 5% | 3 | 0.15 |
| 5 | Incremento del comercio electrónico | 5% | 3 | 0.15 |
| 6 | Exceso de personal calificado por la crisis del COVID - 19 | 5% | 1 | 0.05 |
| | AMENAZAS | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1 | Crisis económica - financiera - COVID 19 | 15% | 1 | 0.15 |
| 2 | Disminución de ingresos y pérdida de empleos | 15% | 2 | 0.3 |
| 3 | Desconfianza de los usuarios en brindar datos para comprar en línea | 5% | 2 | 0.1 |
| 4 | Gran cantidad de oferta de restaurantes en el mercado | 10% | 2 | 0.2 |
| | | 100% | | 2.6 |

La interpretación al valor final de 2.6 es que, las oportunidades del nuevo negocio están siendo aprovechadas ya que sobrepasa el promedio (2.50) sin embargo, las amenazas no están siendo atendidas de manera correcta ya que el puntaje máximo a obtener es 4, quedando muy lejos de ese número.

2.7 Conclusiones

Los servicios de actividades de restaurantes y servicios de comida se han mantenido en un constante crecimiento, lo que representa una oportunidad de ingreso a ese mercado.

La tendencia de la ciudad de Quito del servicio I5610.01 es la misma tendencia a nivel nacional ya que, Quito general tres cuartas partes (3/4) de los ingresos y utilidades.

El sector de servicio I5610.02 a pesar de mostrar ingresos constantes no representa un segmento atractivo ya que hay muy poca utilidad y ha mostrado ser inestable durante el tiempo.

El sector de servicios I5610.03 al representar menos del 1% de los ingresos totales de la industria es descartada para análisis, así como competencia.

Los datos demográficos de vivienda y trabajo indican que el lugar inicial para establecer la cocina fantasma es en el norte de la ciudad de Quito.

El gusto por el producto, el valor y el tiempo de entrega son los factores más importantes al solicitar comida preparada.

El desayuno al representar al 1% de prioridad de pedidos queda descartado como una opción de servicio.

Reputación del local, imagen de la comida y aspecto del restaurante son los principales factores de desconfianza de calidad en la comida preparada.

La comida ecuatoriana muestra el mayor porcentaje de deseo de pedidos al ser “difícil” de realizar en casa según entrevistas sin embargo al indagar más a profundidad se encuentra que esos platos son tipo picadas. (Tabla 21)

3. CAPITULO III ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADO

3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado.

En base a las estrategias genéricas de Porter y con relación al sistema de restaurantes que permite tener las *Dark Kitchens*, la estrategia más adecuada es la de segmentación de mercados, ya que permite enfocarse en segmentos poco atendidos o menos explotados, pero también, cubrir otra demanda de comida mediante la apertura de otro restaurante en línea.

3.2 Estilo corporativo, imagen.



Figura 19. Imagen Corporativa de Happy Bear S.A.

Nombre: Happy Bear, pensado en la expansión de la empresa a nuevos mercados sin afectar a la traducción, utilizando al inglés como idioma universal.

Mascota / insignia: Oso de anteojos - *Tremarctos ornatus*, en representación al oso ecuatoriano u oso sudamericano para la generación de partencia a la marca.

Color: Negro

Características que se espera de la imagen: Prestigio, valor, estilo, elegancia.

3.3 Naturaleza y filosofía del negocio.

El tiempo es lo más importante para la compañía y por eso, buscamos que nuestros clientes tengan todo tiempo posible para explotar al máximo su capacidad, dedicándole más tiempo a las actividades que más ama, la familia, los estudios, los pasatiempos, los amigos sin que la comida sea una preocupación mediante comida preparada con buen sabor e ingredientes seleccionados, como si lo hicieras en casa.

3.4 Enfoque social, impacto a la comunidad

Responsabilidad social: Mediante la adquisición de productos locales a pequeños productores.

Responsabilidad económica: en conexión directa con nuestros trabajadores, sus familias y la sustentabilidad mediante la generación de empleo.

Responsabilidad medioambiental: enfocada a las normativas del correcto uso de desechos, así como de la reducción impacto ambiental mediante la utilización de productos amigables con el medio ambiente.

3.5 Misión y Visión.

3.5.1 Misión

Brindar más tiempo a tus actividades personales sin que lo inviertas en la cocina, mediante comida preparada con amor.

3.5.2 Visión

Ser la empresa modelo de administración de cocinas fantasmas – *Dark Kirchens* destacando por sus procesos de talento humano y servicio al cliente.

3.6 Objetivos de crecimiento y financieros.

- Ser pioneros en el mercado digital de restaurantes en la ciudad de Quito a través de la cocina fantasma.
- Obtener hasta el año cinco (5) el 100% de operación de la cocina fantasma.
- Crecer anualmente en ingresos durante los primeros cinco (5) años acorde al promedio la industrial de servicios de alimentos y bebidas en Quito con 9% según datos del 2016, 2017 y 2018. (Figura 17)
- Obtener utilidades a partir del año tres (3) de apertura, recuperando durante ese tiempo la inversión inicial.

3.7 Información legal

3.7.1 Tipo de empresa

Las empresas en el Ecuador están bajo normativas de la Superintendencia de Compañías y Seguros por lo que, se dará cumplimiento estricto a todas ellas. El tipo de compañía será Sociedad Anónima, regulada en el artículo 143 de la ley de compañías y con una inversión inicial de \$800.

El nombre de la empresa es: Happybear S.A. y será la encargada de administrar cocinas fantasmas, por lo que la empresa pondrá las normativas de cumplimiento y elaboración de los productos para sus cocinas.

3.8 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Happy Bear S.A. será distinta a las tradicionales de jerarquía puesto que, estas estructuras no permiten el desarrollo completo y adecuado del potencial del talento humano en la organización por lo que, se presenta el siguiente modelo que busca empoderar al trabajador, generando mayor responsabilidad, comunicación directa entre cada equipo, trabajo en función de metas y objetivos, así como la norma de gestión de calidad ISO 9001.

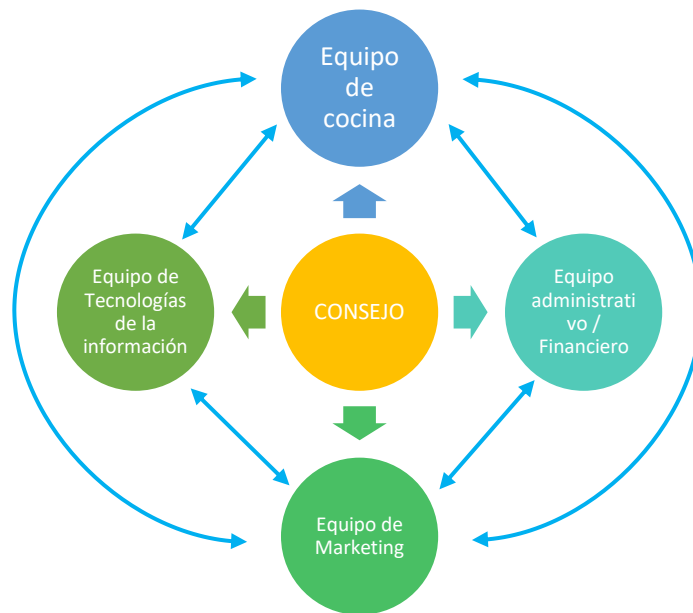


Figura 20. Estructura Organizacional Happy Bear S.A.

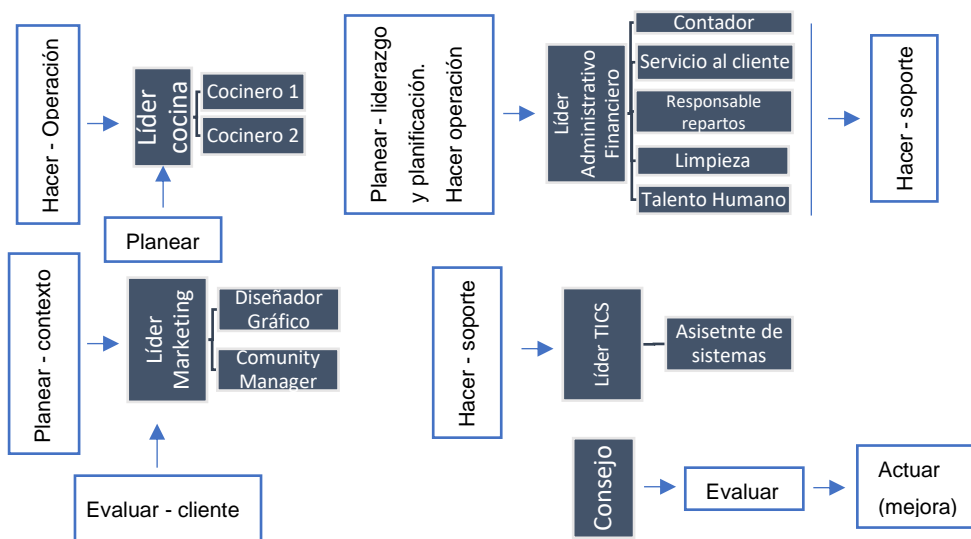


Figura 21. Organigrama Horizontal de Equipos

3.8.1 Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades.

El consejo estará integrado por los socios, así como el añadido de expertos en temas relacionados; los líderes de cada línea de negocio equipo responderán a este consejo cada 3 meses. Los líderes de cada línea de negocio tendrán a su cargo personal formando así equipos. Para la conformación de equipos se tomarán en cuenta la selección de pasantes, minimizando la nómina (con excepción de la mensajería y limpieza) y buscando al mismo tiempo, futuros líderes quienes sean fieles a la compañía. Funciones más específicas se podrán ver en la tabla 24.

Tabla 24.

Cargos y funciones del organigrama.

| HAPPY BEAR S.A. | | |
|--|---|----------------------------------|
| CARGO | FUNCIONES | |
| Consejo / Miembro de Consejo | Evaluar el desempeño de la empresa / Sistema de gestión de calidad | EVALUAR |
| | Asesorar / aconsejar a los líderes respecto a las acciones a tomar | ACTUAR - Mejora |
| | Analizar el desempeño de los líderes | ACTUAR |
| Líder de Marketing | Encargado de elaborar y desarrollar el plan de marketing | PLANEAR CONTEXTO |
| | Medición, monitoreo y seguimiento al cliente | EVALUACIÓN CLIENTE |
| Líder de cocina | Encargado de elaborar las recetas de los platos | PLANEAR CONTEXTO Y PLANIFICACIÓN |
| | Administrar y controlar los pedidos realizados en cocina | HACER - OPERACIÓN |
| | Manejo de inventario | |
| Líder de TICS | Responsable máximo de TICS, hardware y software de la compañía. | HACER - SOPORTE |
| Líder Administrativo Financiero | Pedidos y recepción de mercadería | HACER - OPERACIÓN |
| | Compra de mercadería o materia prima. | |
| | Control de inventarios | |
| | Pagos a proveedores | |
| | Planificación de procesos | PLANEAR |
| Cocinero | Realizar comida según demanda o requerimiento del cliente | HACER - OPERACIÓN |
| | Mantener limpio los espacios de cocina, así como los utensilios de trabajo. | |

| | | |
|-------------------------------|--|--------------------|
| | Ayuda directa en reparto de comida al mensajero | |
| Responsable de reparto | Llevar bitácora de viajes | HACER - SOPORTE |
| | Establecimiento de rutas | |
| | Seguimiento y control de su personal a cargo | |
| Servicio al cliente | Encargado de responder dudas al cliente | HACER - SOPORTE |
| | <i>Call center</i> y recepción de pedidos | |
| Talento Humano | Administración del Talento Humano: Reclutamiento, selección, capacitación, salud y seguridad ocupacional, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño. | HACER - SOPORTE |
| Contador | Llevar la contabilidad de la compañía. | HACER - SOPORTE |
| | Pago de nómina | |
| Diseñador gráfico | En cargo de las artes creativas | PLANEAR - CONTEXTO |
| Comunity manager | Encargado de los canales de la compañía. | EVALUAR - CLIENTE |
| Asistente de sistemas | Funciones encomendadas por líder de equipo | HACER - SOPORTE |
| Personal de limpieza | Apoyo directo a cocina | HACER - SOPORTE |
| | Limpieza y desinfección de todas las áreas. | |

3.9 Ubicación

3.9.1 Lugar donde se ubicará la empresa, y por qué

Las *Dark Kitchen* no cuentan con una locación específica ya que estas no poseen un espacio físico para atender al cliente, se encuentran únicamente por internet por lo que, su ubicación exacta sería en línea a través de una página web oficial así como las distintas plataformas de entrega de comida preparada que se encuentran ofertando en el norte de la ciudad de Quito ya que los datos estadísticos obtenidos indican que la mayor cantidad de público objetivo se encuentran en esta zona de la ciudad. (anexo 1 y 2).

Se ha señalado con color rojo el sector tentativo para iniciar la primera cocina teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercado teniendo como sus límites al sur: Av. Naciones Unidas, al este(orientado): Av. 6 de diciembre, al oeste (occidente): Av. 10 de agosto y al norte: Av. El Inca como se indica en la Figura 25.

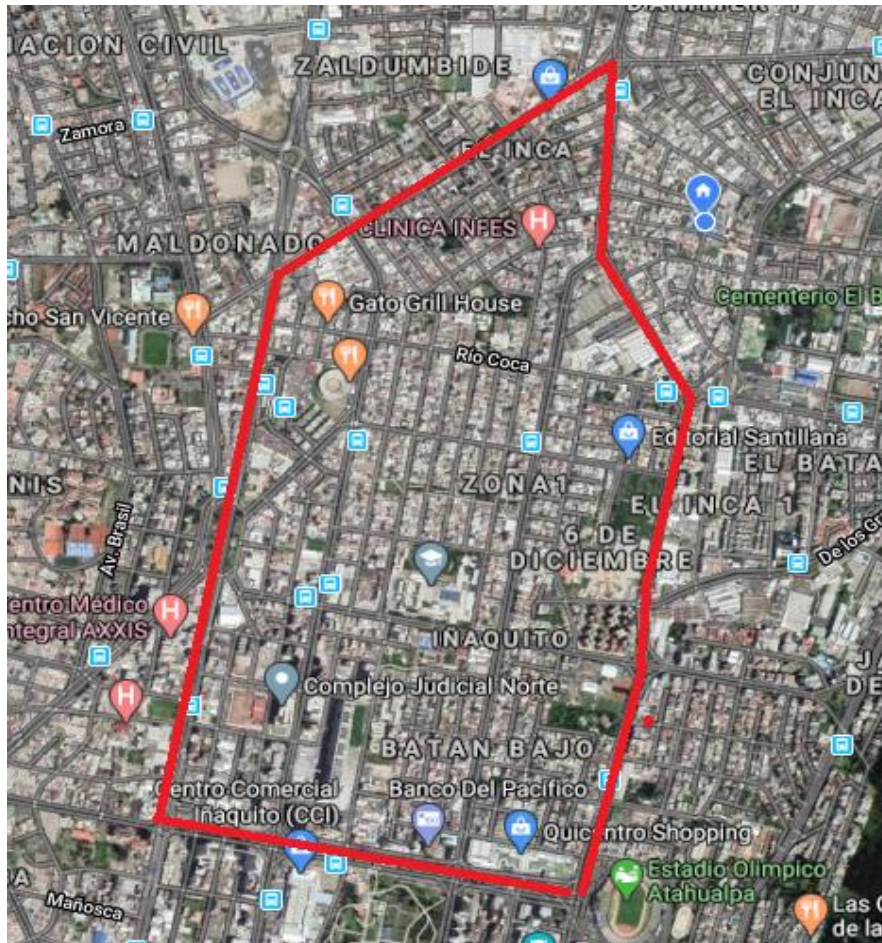


Figura 22. Zona tentativa de localización de cocina fantasma. Adaptado de (Google, 2020)

3.10 Ventaja Competitiva

3.10.1 Cadena de valor

Para el análisis de las actividades primarias, así como las actividades de soporte o secundarias de la empresa, se realizará la cadena de valor propuesta por Porter.

Tabla 25.

Cadena de Valor de Porter.

| ACTIVIDADES SECUNDARIAS | INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA | | | | | MARGEN |
|-------------------------|--|---|--|--|---|--------|
| | Cocina industrial completamente equipada, infraestructura tecnológica y software | | | | | |
| | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | | | | | |
| | Para la gestión de talento humano se llevará a cabo a través del responsable de talento humano. | | | | | |
| | DESARROLLO DE TECNOLOGÍA | | | | | |
| | Desarrollo de plataformas web oficial, implementación de redes sociales oficiales, sistema de pago en línea. | | | | | |
| | COMPRAS | | | | | |
| | Publicidad, materia prima, uniformes de trabajo, cajas de entrega, empaques | | | | | |
| ACTIVIDADES PRIMARIAS | LOGÍSTICA DE ENTRADA | OPERACIONES | LOGÍSTICA DE SALIDA | MARKETING Y VENTAS | SERVICIO POST VENTA | |
| | Planificación, compra, registro, control y almacenamiento de inventarios / materia prima | Recepción de pedidos por canales propios. Preparación de plato(s) de comida. | Correcta eliminación de desechos. Evaluación y mejora de desempeño y del sistema de gestión de calidad. | Publicidad digital que permite un mayor alcance y penetración al mercado. Relaciones públicas en medios de comunicación masiva. Control y seguimiento del cliente. | Comunicación continua con clientes, así como la búsqueda de retroalimentación a la compañía. Premios y promociones al cliente. | |
| | Negociación y pagos a proveedores. | Empacado adecuado para el servicio de envío. | | | | |
| | Pedidos y pagos receptados en línea. | Servicio de entrega. | | | | |

3.10.2 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

Las cocinas fantasmas – *Dark Kitchens* – tienen la posibilidad de manejar más de un restaurante (en línea) a la vez, lo que le permite enfocarse en más de 1 segmento del mercado al mismo tiempo por lo que, para poder tener una ventaja competitiva y ante la gran cantidad de competencia existente, se buscará segmentar al mercado como estrategia genérica y dentro de este segmento buscar de igual manera la diferenciación para lo cual, es necesario el desarrollo de 6 características principales que la compañía debe cumplir.

Tabla 26.

Diferenciación Happy Bear S.A.

| Diferenciación HAPPY BEAR. S.A. | |
|--------------------------------------|--|
| Característica | Definición |
| Mercado Objetivo | Población Económicamente Activa – PEA de los estratos socioeconómicos A, B y C+ con rango de edad entre 25 a 55 años, indistintos del género de la ciudad de Quito – Ecuador |
| Marketing y venta diferencial | La estrategia de marketing se basará en la creación de contenidos propios que permiten llegar a ese mercado objetivo definido. El sistema de ventas deberá estar adaptado a las costumbres de los consumidos objetivos. |
| Oferta producto | La comida preparada que ofrecerán los restaurantes operados por la compañía deberá cumplir con 3 parámetros estrictamente necesarios: Ingredientes seleccionados, sabor y tiempo corto de elaboración. |
| Servicio cultura | El contacto con los clientes deberá ser constante y cercano con la finalidad de detectar necesidades del cliente para canalizarlas en oportunidades de negocio. |
| Razón de ser | Brindar más tiempo al consumidor para sus actividades personales sin que la comida sea una preocupación. |
| Modelo de negocio. | Los ingresos se generan mediante la venta de comida preparada a través de los canales digitales. La distribución con mecanismo directo e indirecto. La relación con el cliente será cercana en busca de retroalimentación e interacción. El financiamiento inicial se obtendrá de un préstamo a la CFN. Los proveedores serán socios estratégicos centrándose en aquellos productores locales con producto local. Se busca tener una rentabilidad de al menos 47% en cada uno de los productos brindados priorizando los parámetros antes establecidos. Las actividades claves de la compañía se centran en el marketing, la rapidez de entrega y la calidad de los productos elaborados juntamente con el servicio de las plataformas digitales. Se contará con el recurso físico, así como el mobiliario y maquinarias de cocina industrial necesaria, Talento Humano capacitado, y demás características mencionadas previamente. |

Todas estas características nos permitirán poder llegar al mercado objetivo(segmentación) con productos elaborados que destaquen en 3 aspectos: **ingredientes seleccionados, sabor y rapidez** (diferenciación), independientemente del tipo de restaurante que se opere pues, con el tiempo este puede cambiar o en su defecto darlo de baja por completo e iniciar otro sin incurrir en mayores gastos por lo que, se deberá dar cumplimiento a estos 3 aspectos en cualquiera de los restaurantes que la empresa opere.

3.11 Estrategias De Mercadeo

3.11.1 Concepto Del Producto o Servicio

“Al desarrollar productos, los mercadólogos primero deben identificar el valor fundamental que los consumidores buscan en el producto. Luego, deben diseñar el producto real, y encontrar formas para aumentarlo y crear este valor y la experiencia más satisfactoria para el cliente” (Kotler & Amstrong, 2012)

Tabla 27

Valor del producto

| | |
|--|---|
| VALOR FUNDAMENTAL PARA EL CLIENTE | Cuando un cliente compra en cualquiera de los restaurantes administrados por la compañía, no solo está obteniendo comida, sino que, está adquiriendo tiempo adicional para realizar las actividades personales que más le gustan, así como tiempo para estar en familia, pareja o amigos compartiendo momentos de calidad mejorando esa experiencia a través de un producto que satisface sus |
| PRODUCTO REAL | |
| Características | Los platos en los menús de un restaurante son variados, sin embargo, se tomará de referencia uno de los platos del menú de restaurante italiano para el diseño, así como sus valores para las proyecciones financieras. Precio Venta al Público: \$8.50 / Costo de elaboración y empaçado: \$ 4.50 (Anexo 4) |
| Diseño | Los ingredientes serán orgánicos, la pasta elaborada mediante masa madre, cada uno de los ingredientes será seleccionado, tendrá salsas exclusivas y propias. |
| Empaque | Amigable con el medio ambiente mediante como el uso de bolsas de papel, así como la reutilización de materiales. |
| Nivel de Calidad | Restaurantes en línea con platos elaborados mediante ingredientes seleccionados(calidad), serán de elaboración rápida y tendrán un sabor especial. |
| Nombre de la Marca | <i>Happy Bear</i> nace de la fascinación a los osos por parte del creador, principalmente en la manera de alimentarse de estos ya que, según la zona de localización, pueden tener distintas fuentes de alimento destacándose como grandes cazadores siendo esta su fuente principal de sobrevivencia por factores como la hibernación por lo que, conseguir la comida correcta es su mejor trabajo. El oso de anteojos es la insignia como representación del oso nacional al ser una compañía ecuatoriana. |
| PRODUCTO AUMENTADO | |
| Entrega | El costo del servicio de entrega es inferior al de la competencia. El personal de entrega estará capacitado para brindar un mejor servicio al cliente desde un menor tiempo de entrega por su rápida localización, la forma de expresarse o comunicación, hasta la forma correcta de cobranza y buen trato. |
| Servicio Post Venta | Generación de comunicación de ambas vías para el seguimiento de nuestros clientes para retroalimentación, promociones y ventas. |

3.11.1.1 Elaboración, empaque y embalaje

Al ser un servicio de entrega, la elaboración del producto será distinta al de un restaurante tradicional en el cual se prepara un plato para que se lo sirva al en los próximos 5 minutos, por lo que el proceso de elaboración deberá ser pensado para sea consumido en 20 o 25 minutos después, conservando su imagen y producto, todo esto solo podrá ser llevado a cabo con el proceso de empaque y embalaje que permita a los alimentos conservar su estado durante el tiempo que viaja la comida desde la cocina fantasma al punto final con el cliente, siendo estos amigables con el medio ambiente.

3.11.2 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución estará dividida en segmento directo e indirecto de distribución.

3.11.2.1 Directo

Al tener la capacidad de recepción de pedidos a través de página web oficial, número telefónico, mensajes de texto con WhatsApp, necesariamente se requiere de un sistema de distribución propio mediante brinde fuerza laboral de primera mano, para esto se contratará bajo la denominación de mensajeros de la compañía quienes deberán tener su propio sistema de transporte por lo que se les brindará todas las normativas establecidas por la ley, así como los recursos necesarios y trabajarán bajo la misma consigna que todo el organigrama que son las metas y objetivos, evitando así la precarización laboral que ha emitido como queja frecuente en otras plataformas de entrega y que pueden afectar al prestigio e imagen de la compañía, por lo que este sistema deberá ser un pilar fundamental de la organización, teniendo así en el organigrama un puesto definido como responsable de reparto.

3.11.2.1.1 Sistema de entrega

La comida preparada sale de la cocina fantasma al punto de entrega, pasando la mayor parte del tiempo en el transporte de entrega, es por esto por lo que, se necesita de una caja especializada para poder llevar estos productos, que sean de fácil manera de llevar o de instalarlos en la motocicleta o bicicleta según el requerimiento, esto con la finalidad de no estropear el producto final.

Al ser el sistema de distribución un punto relevante al momento de entregar un producto de buena imagen será esencial la capacitación del personal con la finalidad de que tengan una orientación y localización de la ciudad a través de la numeración oficial de esta, lo que permite una ubicación real más precisa pudiendo así llegar al punto de entrega en el menor tiempo posible y estableciendo rutas definidas a partir del sector de entrega.

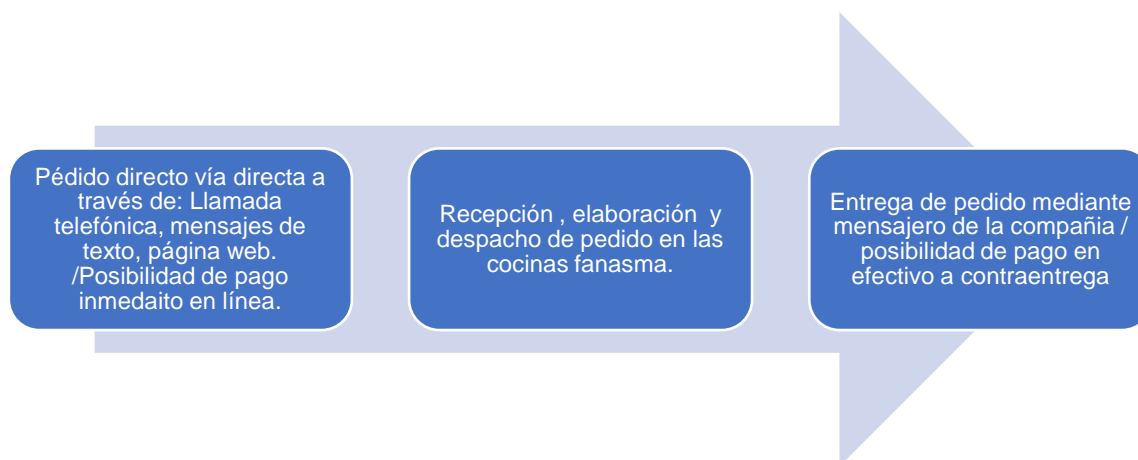


Figura 23. Diagrama de distribución Directa.

3.11.2.1.2 Presupuesto

Para poder mantener los costos del personal de entrega, el pago por envío mediante servicio de distribución directo será de \$1.75 siendo más bajo que la competencia de distribución indirecta, persuadiendo al cliente a usar nuestros servicios.

3.11.2.2 Indirecto

Distribución indirecta a través de las plataformas de servicio de entrega establecidas en la ciudad de Quito, por lo que el restaurante únicamente recibe, elabora y despacha producto elaborado, siendo los canales de recepción / oferta y de entrega otra compañía pagando así un precio adicional por el uso de este servicio que deberán ser considerados en las cuentas de la compañía.

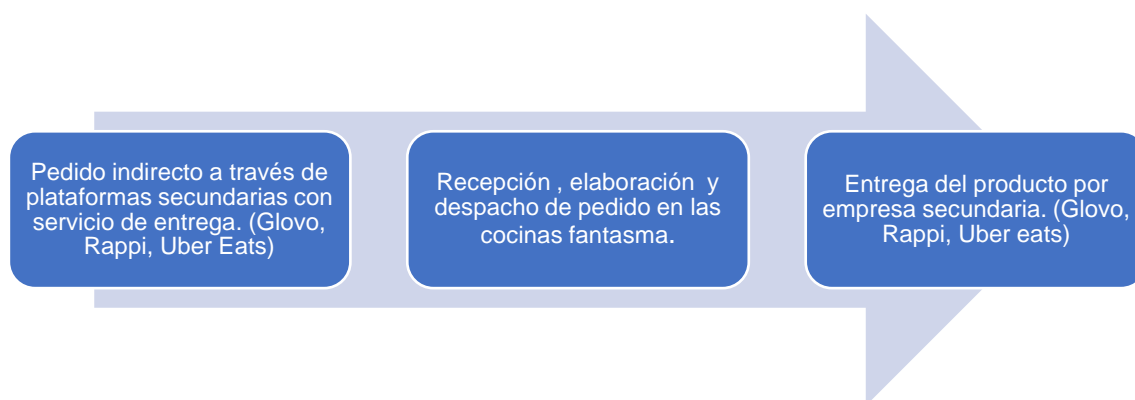


Figura 24. Diagrama de distribución Indirecta.

Para los servicios de entrega indirecto, mediante plataformas como Glovo, Rappi y Uber Eats las tarifas del cobro por estos pueden variar según la plataforma por lo que ese costo queda a elección del cliente, por fines académicos se tomará en consideración el valor más alto de costo conocido con 15% de la factura y el más bajo con 8% teniendo como promedio 12% que se utilizará para ejemplo para plataforma 3.

Tabla 28

Cálculo de estrategia de distribución

| CALCULO MENSUAL | CANALES | COSTO POR ENVÍO EN FACTURA |
|-----------------|-----------|----------------------------|
| Plataforma 1 | Indirecto | 15% |
| Plataforma 2 | Indirecto | 8% |
| Plataforma 3 | Indirecto | 12% |

3.11.3 Estrategias De Precios

El proyecto está dirigido a un estrato socio económico A, B y C+ por lo que en base a los resultados obtenidos en el capítulo 2, el 40% de la población del norte de Quito gasta desde 6 hasta 8 dólares por persona en un pedido a domicilio y otro 47% restante paga desde 9 dólares en adelante siendo este el público objetivo a atacar. En base a esto, se determina el precio en base a rangos de precio según las características del consumidor.

Tabla 29.

Rangos de Precio de Venta al Público

| PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO SEGÚN RANGO DEL ESTABLECIMIENTO | | | |
|---|--------------|--------------|-------------------------|
| Rango | Desde | Hasta | Público objetivo |
| 1 | 6 dólares | 8 dólares | 40% |
| 2 | 9 dólares | 11 dólares | 47% |
| Total | | | 87% |

Para el cálculo del promedio de costo por plato se ha realizado un promedio entre los dos rangos establecidos (1 y 2), obteniendo un valor base de ocho dólares con quincinetas centavos (\$8.50) valor que también coincide con el costo de elaboración del producto (anexo 4).

3.11.4 Estrategias De Promoción

Las estrategias de promoción buscarán el incrementar del número de ventas de los restaurantes por lo que se establecen estrategias para la consecución de este objetivo con sus respectivos canales en la tabla 30.

Tabla 30

Estrategias de Promoción

| ESTRATEGIA | FINALIDAD / OBJETIVO | CANAL |
|---------------------------------------|---|--|
| Publicidad y Marketing digital | Las <i>Dark Kitchens</i> se encuentran de forma digital, la publicidad y marketing alrededor de esta deberá ser un pilar importante dentro de la compañía pues esta buscará la adquisición de futuros clientes y fidelizar la marca dentro del mercado mediante contenido de calidad y que transmita la misión de la empresa. | Red social Facebook |
| | | Red social Instagram |
| | | Página web oficial |
| | | YouTube Google |
| Promoción de ventas | Atracción de público objetivo mediante la entrega de comida de las cocinas fantasma a figuras públicas conocidas en el medio. | Redes sociales oficiales de figuras públicas conocidas en el medio |
| | Juego, encuestas, contenidos promocionales con premios - otros premios enviados al azar. | Página web oficial |
| Experiencia del Cliente CX. | Manejar una base de datos con las retroalimentaciones del cliente para la mejora continua de los procesos y servicios de la compañía. | Cliente |
| | Canal directo entre el cliente y la empresa por lo que deberá conocer la importancia de la estrategia para brindar un servicio en busca de la experiencia positiva del cliente | Empleados |
| | Facilitador de que el proceso se realice | Empresa |
| Publicidad y Marketing | transmitir mensajes / generar pertenencia / exponenciar marca | Voladores / tarjetas / pegatinas / empaques brandeados |
| Relaciones públicas | | Entrevistas / reportes / anuncios / figuras públicas |

3.11.4.1 Presupuesto

Al tener un equipo de marketing y ser los encargados de la creación de contenidos, se necesitará pautar publicidad pero, estas serán micro transacciones con la finalidad de buscar el contenido ideal o viral para explotarlo en un futuro como oferta y servicio de la compañía, por esto que se ha realizado el análisis de transacciones de Un (1) dólar diario en Facebook e Instagram en 3 segmentos: a) Promocionar tu sitio web por 10 días cada mes con un alcance de 210,000 personas según la futura locación de la cocina fantasma, (Anexo 5 y 6), b) Promoción de página por 15 días al mes (Anexo 7) y c) Promocionar tu negocio en tu zona por 10 días al mes (Anexo 8) mientras que las otras estrategias se presupuestarán con cálculo aproximado.

Tabla 31

Presupuesto de estrategias de promoción

| ESTRATEGIA | CANAL | VALOR DÍA | DÍAS | TOTAL |
|-----------------------------------|--|--------------|------|------------------|
| Página web - host - página web | Página web | \$ 2.00 | 30 | \$ 60.00 |
| Promoción sitio web | Facebook | \$ 2.00 | 10 | \$ 20.00 |
| | Instagram | \$ 2.00 | 10 | \$ 20.00 |
| Promoción de la página | Facebook | \$ 1.50 | 15 | \$ 22.50 |
| | Instagram | \$ 1.50 | 15 | \$ 22.50 |
| Promocionar Negocio en la Zona | Facebook | \$ 1.50 | 10 | \$ 15.00 |
| | Instagram | \$ 1.50 | 10 | \$ 15.00 |
| Anuncio | YouTube | | | \$ 80.00 |
| Anuncio | Google | | | \$ 40.00 |
| Promoción de ventas | Todos los canales disponibles | \$ 5.00 | 10 | \$ 50.00 |
| Experiencia del cliente | Todos los canales disponibles | \$ 2.00 | 30 | \$ 60.00 |
| Publicidad y Marketing físico | Voladores / tarjetas / pegatinas / empaques bandeados | \$ 6.50 | 30 | \$ 195.00 |
| Otras no planificadas | | | | \$ 50.00 |
| TOTAL | | | | \$ 650.00 |

3.11.5 Estrategias De Comunicación

El concepto que se transmitirá será el de la misión, mandando como segundo plano el objeto a vender para priorizar al sentimiento o experiencia en la que el cliente no se preocupa por la comida ya que está realizando otras actividades personales teniendo como una herramienta a los restaurantes de las cocinas fantasma.

Se buscará transmitir ofertas, promociones, eventos, encuestas y todos los medios para interactuar directamente con la gente, así como aumentar la frecuencia de ventas. La comunicación será constante en busca de mostrarse abiertos y sociables ya que, es el medio más directo para hacerlo al no tener restaurantes físicos.

El mensaje que busca transmitir la empresa a través de cada uno de sus restaurantes es de seriedad y prestigio por lo que cada aspecto que comunique la empresa tendrá un seguimiento, desde el correcto uso del uniforme y buen

servicio de los mensajeros, hasta la presentación de nuestros productos priorizando este aspecto y marcando un estándar de buen servicio.

Los medios que se usarán para dirigir y recibir comunicación serán a través de los canales planteados en la estrategia de promoción ya que se buscará una expansión máxima sin descuidar ningún aspecto.

La importancia del uso de los canales digitales en el Ecuador está en la cantidad de usuarios presentes, teniendo 13 millones de usuarios de redes sociales para enero 2020 de los cuales, Facebook cuenta con 12.04 millones, Instagram 4.02 millones, TikTok 1.4 millones y Twitter 0.9 millones. (MENTINNO, 2020).

Las relaciones públicas se centrarán en la consecución de entrevistas, reportajes y la expansión de la marca mediante figuras reconocidas en el medio. Existirá un correo electrónico oficial de la compañía el cual servirá para contactos más directos y formales.

Los medios físicos serán otra manera de comunicación, mediante la imagen de nuestros mensajeros, los empaques bandeados, la información mediante pegatinas o volantes.

Una vez que se ha fijado los canales por los cuales existirá la comunicación hay que definir el mensaje que se enviará a través de estos según el público objetivo al cual se quiere llegar, hay que recordar que en la estructura organizacional existe un Líder del Marketing, este tendrá la responsabilidad de transmitir las ideas de la compañía o de las cocinas fantasma mediante los canales de la compañía acorde al público y objetivo determinado para obtener al mismo tiempo una retroalimentación constante del cliente.

Al tener un equipo de marketing dentro de la estructura organizacional, no se considera contratar una empresa para diseñar contenidos por lo que estos costos serán tomados en cuenta como gastos en nómina.

3.11.6 Estrategias de servicio

El sistema de pago que ofrecerá la compañía será mediante pago inmediato vía en línea con tarjeta de crédito o débito y pago en tarjeta de crédito / débito y efectivo en contra entrega del producto por lo que se usará el sistema Data Fast con un costo de \$ 120 mensuales contando dentro de este al sistema móvil que necesita de un teléfono inteligente con conexión a Internet.

Para operar las cocinas fantasmas será necesario contar con el equipo tecnológico adecuado para poder controlar los procesos de solicitud de pedido, producción y despacho de los productos por lo que será necesario software y hardware

El restaurante(s) estará(n) en línea por lo que el servicio será de entrega únicamente a domicilio, esto incluirá un monto adicional por el envío. Se contará con el servicio de distribución directa e indirecta por lo que los costos variarán en cada uno de ellos asumiéndolos el cliente según su predilección de compra.

El seguimiento al cliente se lo realizará a través de servicios postventa con la interacción a través de los canales oficiales de comunicación en busca de la retroalimentación del producto solicitado, así como de las necesidades de estos con mecanismos como encuestas y juegos para obtener premios como postres.

3.11.6.1 Presupuesto

Tabla 32

Calculo mensual estrategia de servicio y calculo anual de inversión.

| SERVICIO | TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Data Fast | \$120.00 | \$1,440.00 |
| Software & Cloud Services (anexo 16) | \$190.00 | \$2,280.00 |
| TOTAL | \$310.00 | \$3,720.00 |

Tabla 33

Costos de inicio para las estrategias de servicio.

| SERVICIO | GASTO DE INICIO | UBICACIÓN |
|--------------------------------------|-------------------|-----------|
| Hardware | \$5,945.00 | Anexo 16 |
| Instalación (30% del precio nominal) | 1,783.50 | |
| TOTAL | \$7,728.50 | |

El hardware presupuestado está pensado para el uso de 4 cocinas ya que el uso de las plataformas de Cloud & Servicios permite ser más eficientes en equipos.

3.11.7 Presupuesto

En base a las estrategias plantadas anteriormente, se realizará un presupuesto mensual, por trimestres y el costo anual.

Tabla 34

Calculo trimestral y anual de estrategias

| CALCULO | Primer mes | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 | Anual |
|--------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| *Estrategia de promoción | \$ 650.00 | \$1,950.00 | \$1,950.00 | \$1,950.00 | \$1,950.00 | \$7,800.00 |
| Estrategia de servicio | \$ 310.00 | \$ 930.00 | \$ 930.00 | \$ 930.00 | \$ 930.00 | \$3,720.00 |
| Total de gasto | \$ 960.00 | \$2,880.00 | \$2,880.00 | \$2,880.00 | \$2,880.00 | \$11,520.00 |

3.11.8 Proyecciones De Ventas

Para poder definir la capacidad de ventas del nuevo negocio, se determinará el Mercado total disponible – TAM, Mercado segmentado o mercado que cumple con el perfil de cliente – SAM y el Mercado obtenible útil – SOM, siendo este la máxima capacidad de atención / producción.

3.11.8.1 TAM/SAM/SOM

Tabla 35.

TAM - Mercado total disponible

| Tamaño de Población | Norte de Quito* | Equivalente | Compra comida a domicilio* | Equivalente | Paga más de 6 dólares por persona* | Equivalente |
|---------------------|-----------------|-------------|----------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| 622600 | 68% | 423368 | 84% | 355629 | 85% | 302285 |

Nota: (*) obtenido de los datos del estudio de mercado Anexo 1, 2 y tabla 17

TAM 1 A Domicilio = 302,285 Personas

De este TAM 1 se puede obtener el porcentaje que pide comida preparada también a en la oficina (anexo 2), obteniendo el TAM 2 de pedidos en la oficina o lugar de trabajo.

Tabla 36

TAM 2

| Tamaño de Población (TAM 1) | Compra comida en la oficina | Equivalente |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------|
| 302285 | 59% | 178348 |

TAM 2 En El Trabajo = 178, 348 Personas

Para determinar el SAM, se ha obtenido la estadística de deseo de pedido, siendo seleccionado el de comida mexicana e italiana que tienen mismo porcentaje (anexo 2). Se descarta a la comida ecuatoriana porque al indagar en las entrevistas se pide comida de estilo picadas mismas que no ameritan un restaurante ni que entrarían en los rangos 1 y 2 de precios

Tabla 37

SAM - Mercado segmentado o mercado que cumple con el perfil de cliente

| Tamaño de Población | Equivalente | Deseo de comida mexicana e italiana | Equivalente |
|---------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|
| TAM 1 | 302285 | 32.50% | 98243 |
| TAM 2 | 178348 | 32.50% | 57963 |
| TOTAL | 480633 | 32.5% | 156206 |

SAM 1 A Domicilio = 98,243 Personas

SAM 2 En El Trabajo = 57,963 Personas

Para el cálculo del SOM se ha realizado un análisis operativo y financiero por lo que, el porcentaje que se puede atacar del SAM es del 12.5% equivalentes a 56 pedidos diarios. (Análisis capítulo 4)

Tabla 38

SOM - Mercado obtenible útil

| Tamaño de Población | Equivalente | Características operativas / organizacional / marketing | Equivalente |
|---------------------|---------------|---|--------------|
| TAM 1 | 98243 | 12.50% | 12280 |
| TAM 2 | 57963 | 12.50% | 7245 |
| TOTAL | 156206 | 12.50% | 19526 |

SOM 1 A Domicilio = 12,280 Personas

SOM 2 En El Trabajo = 7,245 Personas

El total de mercado obtenible útil es de 195626 personas.

3.11.8.2 Supuestos a considerar para las proyecciones de ventas

3.11.8.2.1 Proyección de pedidos

Se realizará una proyección que permita conseguir la máxima capacidad de producción de la cocina hasta el año 5, operando durante el primer año a la mitad de la capacidad, siendo este el año más bajo al ser el inicial y más crítico.

Tabla 39

Proyección de pedidos diarios determinado por años.

| Año | Nivel de producción | Pedidos diarios | Días trabajados | Pedidos mensuales | pedidos anuales | Costo por servicio de envío |
|-----|---------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|
| 1 | 62.5% | 35 | 29 | 1015 | 12180 | \$ 1.75 |
| 2 | 71.4% | 40 | 29 | 1160 | 13920 | |
| 3 | 80.4% | 45 | 29 | 1305 | 15660 | |
| 4 | 89.3% | 50 | 29 | 1450 | 17400 | |
| 5 | 100% | 56 | 29 | 1624 | 19488 | |

Al tener dos segmentos, uno a domicilio y otro al trabajo esto significa que de la totalidad de pedidos diarios, no todos serán a domicilio ya que, el SOM 2 representa al 37.10% de la totalidad del alcance quedando de la siguiente manera:

Tabla 40

Pedidos a domicilio y al trabajo

| Número de pedidos anuales | A domicilio | Trabajo |
|---------------------------|-------------|---------|
| | 62.90% | 37.10% |
| 12180 | 7661 | 4519 |
| 13920 | 8756 | 5164 |
| 15660 | 9850 | 5810 |
| 17400 | 10945 | 6455 |
| 19488 | 12258 | 7230 |

3.11.8.2.2 Cantidad de platos por pedido a domicilio y al trabajo

Los datos del estudio de mercado obtenidos (anexo 1), nos indican la frecuencia de pedido de personas por pedido, pudiendo así calcular el número de platos a domicilio y al trabajo.

Tabla 41

Número de platos según frecuencia de pedido a domicilio.

| A DOMICILIO | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Anexo 1 y 4 | | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| FRECUENCIA A A DOMICILIO | EQUI | PLATOS POR PEDIDO | VALOR PROMEDIO | Número de platos | Número de platos | Número de platos | Número de platos | Número de platos |
| Solo para mí | 12% | 1 | \$ 8.50 | 919 | 1051 | 1182 | 1313 | 1471 |
| Para 2 personas | 31% | 2 | | 4750 | 5429 | 6107 | 6786 | 7600 |
| De 3 a 4 personas | 41% | 3.5 | | 10994 | 12564 | 14135 | 15706 | 17590 |
| 5 personas | 9% | 5 | | 3448 | 3940 | 4433 | 4925 | 5516 |
| Más de 5 personas | 7% | 6 | | 3218 | 3677 | 4137 | 4597 | 5148 |
| TOTAL | 100 % | | | 23328 | 26661 | 29994 | 33326 | 37325 |

Para el cálculo de pedidos al trabajo al no ser un medio familiar, el número de platos por pedido será equivalente a 1 ya que es común que cada uno se costé su comida en este medio.

Tabla 42

Número de platos según frecuencia de pedido al trabajo

| AL TRABAJO | | | | | | | | |
|-----------------|-------------|-------------------------|-------------------|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Anexo 4 | | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| FRECUE NCIA | EQUI | PLATOS POR PEDIDO | VALOR PROMEDIO | Número de platos | Número de platos | Número de platos | Número de platos | Número de platos |
| Solo para mí | 100% | 1 | \$ 8.50 | 4519 | 5164 | 5810 | 6455 | 7230 |
| TOTAL | 100% | | | 4519 | 5164 | 5810 | 6455 | 7230 |

3.11.8.3 Ingresos a 5 años

No se toma en cuenta ningún incremento hasta el año tres (3) por la futura crisis económica, sin embargo, a partir del cuatro (4) año los rubros suben 1%. Proyección completa anexo 17.

Tabla 43

Proyección de ingresos a 5 años

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Pedidos a domicilio | \$ 198,291.53 | \$ 226,618.89 | \$ 254,946.25 | \$ 286,106.35 | \$ 320,439.11 |
| Pedidos al trabajo | \$ 38,409.63 | \$ 43,896.72 | \$ 49,383.81 | \$ 55,419.61 | \$ 62,069.96 |
| Servicio de entrega | \$ 21,315.00 | \$ 24,360.00 | \$ 27,405.00 | \$ 30,754.50 | \$ 34,445.04 |
| TOTAL | \$ 258,016.16 | \$ 294,875.61 | \$ 331,735.06 | \$ 372,280.45 | \$ 416,954.11 |

3.12 Conclusiones del capítulo

Las estrategias planteadas en este capítulo ayudarán al restaurante a conseguir su máxima capacidad de producción ya que, al ser restaurantes digitales, se necesita de equipo humano detrás generando mayor frecuencia de ventas.

El precio del plato base es una referencia con la finalidad de conseguir las proyecciones financieras ya que, al tener varios platos en un menú no se puede

determinar el precio exacto, sin embargo, se toma en cuenta los rangos de precios del consumidor, los precios de la competencia y el costo de elaboración. La variación de ingresos en la industria durante los años 2016, 2017 y 2018 ha sido de un promedio de +9%, sin embargo, a razón de la futura crisis financiera por la COVID – 19. se ha decidió realizar la proyección de los primeros 3 años sin aumento de ingresos y a partir del 4to año un incremento del 1% al precio de venta.

Las proyecciones financieras con datos estadísticos obtenidos del SOM para los primeros años indican que el negocio es factible e incluso podría tener rentabilidad desde el primer año, siempre y cuando esté operando con toda su capacidad de producción y distribución. (Anexo 13 y 14).

Uno de los factores financieros más importantes y que genera un costo alto es el de la ubicación física de las cocinas ya que los costos por arriendo podrían ser superiores a los del pago mensual por el préstamo para la adquisición del local por lo que será analizado en el capítulo financiero el costo – beneficio entre arrendar o comprar.

4. CAPÍTULO IV – OPERACIONES

4.1 Estado De Desarrollo

El proyecto de cocinas fantasma - *Dark Kitchen* aún está en proceso de conformación, sin embargo, en temas de operaciones / procesos se ha decidido utilizar las normativas del Sistema de Gestión de Calidad - SGC ISO 9001:2015 que permite tener en cuenta a todas las partes de la organización. La estructura organizacional cuenta con el personal para dar cumplimiento a los requisitos que implica el SGC, siendo estos los siguientes:

PLANEAR

- **Contexto de la organización:** Análisis de contexto, partes interesadas, alcance y estructura a través de SCG por procesos determinando entradas, salidas y público determinado. (ISO, 2015).
- **Liderazgo:** Compromiso – política de calidad – responsabilidades. (ISO, 2015).
- **Planificación:** Riesgos y oportunidades – objetivos de calidad – gestión del cambio. (ISO, 2015).

HACER

Soporte:

- **Recursos:** Establecimiento / mantenimiento / mejora del SGC. (ISO, 2015).
- **Competencias:** Recurso humano que afecta al desempeño del SGC. (ISO, 2015).
- **Concientización:** Políticas objetivos y contribución. (ISO, 2015).
- **Comunicación:** Qué, cómo, cuándo. (ISO, 2015).
- **Información documentada:** Distribución, acceso a la información, protección de la información, almacenamiento y legibilidad / infraestructura / ambiente / medición. (ISO, 2015).

Operación: Implementar y controlar procesos: etapas de: diseño y desarrollo, control de productos y servicios externos, preparación operacional, planear desarrollo de la operación, control del servicio, actividades de entrega y servicios postventa. (ISO, 2015).

VERIFICAR

Evaluación del desempeño

- Monitoreo, medición, análisis y evaluación de conformidad del SGC y satisfacción del cliente. (ISO, 2015).
- Auditorías internas: procesos, resultados y auditorias, calidad y retroalimentación del cliente. (ISO, 2015).
- Revisión de la dirección / consejo. (ISO, 2015).

ACTUAR

Mejora

- No conformidad: Eliminar causa de no conformidad. (ISO, 2015).
- Mejora continua a través de eficacia conveniencia y adecuación del SGC. (ISO, 2015).

Información documentada: Alcance del SGC, apoyo de la operación, política de calidad, objetivos de calidad, desarrollo de procesos. (ISO, 2015).

4.2 Descripción Del Proceso

Para constituir la compañía se dará cumplimiento a los lineamientos del Manual de Usuario Externo para la Constitución de Compañías por vía electrónica versión 08, aprobado el 04/01/2020 o la normativa vigente para el momento.

4.2.1 Diagrama de flujo de proceso

El diagrama de flujos de Happy Bear S.A. está basado en las normativas ISO9001:2015 las cuales están señaldas con: azul el planear, con verde el hacer, con naranja el verificar y amarillo el actuar.

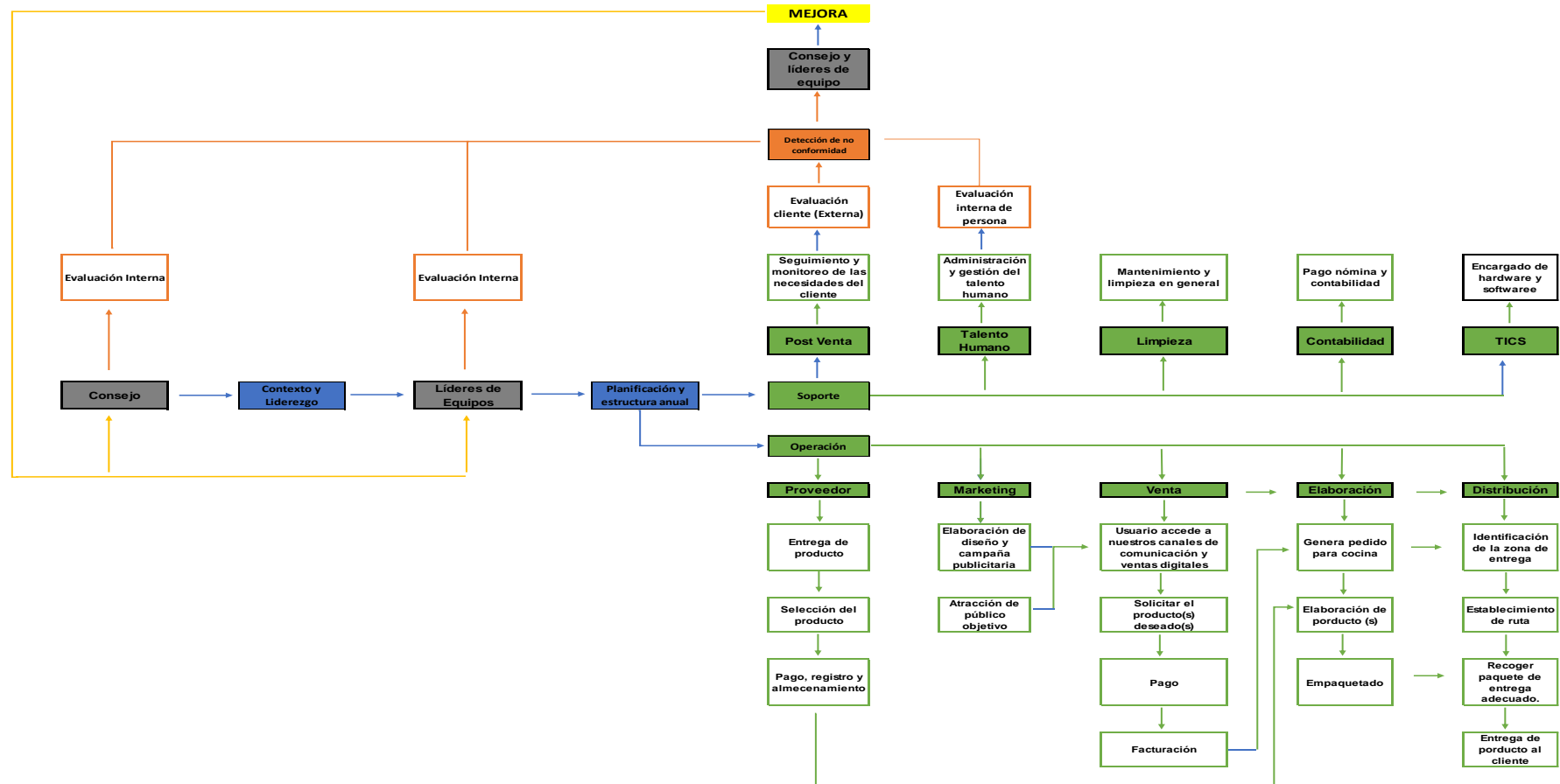


Figura 25. Diagrama de flujo Happy Bear S.A.

4.2.2 Análisis de la capacidad del proceso.

El concepto de las cocinas fantasma estará pensado en optimizar el espacio físico adaptándose a cualquier lugar y minimizar los costos de apertura por lo que, se realizarán los análisis en base una producción máxima de 56 pedidos diarios por cocina equivalentes al SOM teniendo en cuenta el espacio físico, equipos, suministros, talento humano y demás necesidades para cumplir ese objetivo; una vez llegada a este punto de producción se necesitará de más espacio físico para incluir equipos de cocina industriales así como el aumento de la nómina por lo que, según las necesidades del momento se podría trasladar a una locación más grande o en su defecto abrir una nueva cocina fantasma.

El local deberá tener un mínimo de 50 metros cuadrados donde pueden ingresar cómodamente los equipos de cocina, así como 3 personas para la elaboración del producto y 1 una persona administrativa. La capacidad de talento humano proyectada en el organigrama de igual manera está pensada para cumplir con este objetivo.

Al contar con 3 integrantes en la cocina y al ser los productos precocinados no habrá problema en la elaboración en horas pico pudiendo solventar el trabajo perfectamente.

El restaurante abrirá todos los días con horarios de lunes a jueves de 11:30am a 8 pm, viernes y sábados de 11:30 am a 9 pm y domingos de 11:30 am a 5 pm.

La distribución podría ser un cuello de botella debido al tiempo de ida y vuelta del repartidor por lo que, según la demanda diaria calculada se podrá requerir de mensajeros / repartidores adicionales eliminado así la problemática; así mismo existirá un sistema de reparto indirecto mediante las aplicaciones de servicio de entrega, pero estos conllevarán otros costos al restaurante.

4.3 Necesidades Y Requerimientos

Para la elaboración de 56 pedidos diarios equivalentes a 35 pedidos a domicilio y 21 al trabajo (anexo 13) equivalentes a 128 platos, se necesita de insumos, tecnologías y equipos. Los requerimientos de Software & Cloud Services (anexo 16) son considerados en los costos fijos mensuales y anuales.

Tabla 44
Presupuesto

| NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS | | |
|--|--------------------|------------------|
| Detalle | Valor | Ubicación |
| Hardware | \$5,945.00 | Anexo 16 |
| Instalación hardware (30% del precio nominal) | 1,783.50 | |
| Utensilios De Cocina | \$3,634.25 | Anexo 17 |
| Equipo De Cocina | \$6,669.00 | Anexo 18 |
| Constitución De La Compañía | \$2,125.00 | Anexo 19 |
| Adecuación del local | \$3,000.00 | Estimación |
| TOTAL | \$23,156.75 | |

4.4 Plan De Producción

Se cumplirá con la normativa estipulada en el Reglamento De Buenas Prácticas Para Alimentos Procesados, Decreto Ejecutivo 3253 así como las emitidas por el ARCOSA.

Para poder establecer el inventario para la cocina fantasma será necesario el menú completo diseñado por el chef o líder de cocina por lo que, según el número promedio de pedidos que se tenga, cada 3 días se determinará como día de abastecimiento cumpliendo con días y horas específicas durante la semana logrando así la rotación completa del producto cumpliendo, ocupando un menor espacio físico en el almacenamiento de este.

La metodología para el proceso de producción y reparto será FIFO (First In First Out) de manera que los primeros pedidos en solicitar serán los primeros en elaborar y salir. Al ser un restaurante únicamente con servicio de entrega, el producto estará previamente elaborado o precocinado es decir, que el trabajo que genera mayor fuerza de trabajo está en la pre - cocina ya que se elaborarán o precocinada los productos a utilizar por lo que, una vez que ingrese el pedido a la cocina, se realizará el proceso de armado y empaçado del plato teniendo una capacidad de producción de 6 pedidos – 184 platos, repartidos entre un chef y dos cocineros (datos basados en experiencia de un futuro chef de cocina) sin embargo, al ser 60 el pedido tope se realizarán los cálculos con 56 pedidos para evitar una posible falla de procesos en inventarios.

No existirían colas de espera para pedir el producto ya que los mecanismos para solicitar estarán de forma digital, sin embargo, al tener más de un canal de recepción y en este caso por teléfono o mensajes de texto, se tomará en cuenta estos tiempos una vez calculada la demanda real que existiría por ese medio ya que el 49.8% según encuesta de mercado indica hacerlo mediante esa vía, por lo que los recursos tecnológicos y operativos ya están presupuestados.

Una vez elaborado el producto como normativa básica se cerrarán los pedidos con sellos que aseguren al cliente de que la comida no ha sido manipulada durante el transcurso de su llegada por vía de distribución directa o indirecta.

4.5 Plan De Compras

Con el objetivo de tener un inventario óptimo, corto, de alta rotación, la adquisición de materias primas sea cada 3 veces a la semana en el horario de la mañana y antes de iniciar operaciones, esto siendo el lunes al iniciar la semana, los miércoles para la demanda restante hasta el jueves y finalmente los viernes proyectando a un posible escenario de mayor demanda por ser fin de semana.

El pago a proveedores será en el momento de la adquisición del producto ya que el modelo de negocio permite manejar el flujo de efectivo al ser la forma de pago digital y contra entrega permitiendo al mismo tiempo tener una contabilidad real al instante.

Para la selección de proveedores, la disposición de estos deberá ser los 7 días a la semana, que cumplan con las políticas o normativas necesarias según la ley, que permitan de igual manera la devolución y cambio del insumo en caso de cualquier falla, defecto o caducidad, que permitan la adquisición de productos de calidad y apegado las normativas sanitarias y legales mencionadas anteriormente, sin afectar a la calidad del producto final que se ofrece al cliente (producto estandarizado) a través de las cocinas fantasma y asegurando la calidad de los ingredientes y empaque.

De la correcta selección de proveedores saldrá el primer filtro en la selección de ingredientes o insumos de calidad (cabe mencionar que aquí estarán los pequeños productores locales), el segundo filtro será el del administrador del local al recibir o adquirir la mercadería y el tercer filtro estará por el líder de cocina, el mismo que reportará de forma inmediata al líder administrativo el particular para el cambio respectivo.

El control de calidad tanto de la comida, así como del empaque (empaque especial por ser pedido con servicio de entrega) estarán atados directamente a indicadores internos y externos, es decir, internos en medición costo – calidad y externo en satisfacción del cliente.

4.6 KPI's de desempeño del proceso productivo

Tabla 45

KPI's de desempeño del proceso productivo

| PROCESO | ACTIVIDAD | KPI | FRECUENCIA | META | RESPONSABLE |
|--------------|--|---|------------------------|------|---|
| PROVEEDOR | Entrega de producto | Pedidos a satisfacción/ pedidos a no satisfacción | 3 veces a la semana | 100% | Líder de cocina |
| MARKETING | Elaboración de contenido para atracción del cliente | Ventas esperadas / ventas obtenidas | 1 vez cada dos semanas | 90% | Líder de marketing |
| VENTA | Público objetivo en contacto con nuestros contenidos y canales oficiales | Alcance orgánico / alcance real | 1 vez cada dos semanas | 90% | Líder de marketing |
| | Seguimiento y control de procesos de pago a través de nuestros canales digitales | Días con sistema en funcionamiento / días sin sistema | 1 vez cada semana | 100% | Líder de TIC's |
| PRODUCCIÓN | Producción y elaboración de comida según demanda del cliente | Platos solicitados/platos elaborados | 1 vez cada semana | 95% | Líder de cocina |
| | | Pedidos solicitados / pedidos despachados a tiempo | 1 vez cada semana | 95% | Líder de cocina |
| DISTRIBUCIÓN | Entrega del producto en el tiempo más corto posible. | Entrega a satisfacción / entrega a no satisfacción | 1 vez cada semana | 95% | Líder administrativo |
| POST VENTA | Seguimiento de todos los procesos que están en contacto directo e indirecto con el cliente | Requerimientos solicitados / Requerimientos atendidos | 1 vez cada semana | 100% | Líder administrativo, marketing, cocina y TIC's |

4.7 Conclusiones del capítulo

Los costos para las estrategias de servicios y marketing respecto a la adquisición de software y hardware al iniciar el proyecto son altas, sin embargo, estos gastos se reducirán con la apertura de más restaurantes, de igual manera con la nómina del líder de equipo de TIC's y Marketing.

El sistema de distribución indirecto mediante plataformas de envío genera costos adicionales a la empresa a través de un porcentaje a la factura.

El empaqueo es un factor para tomar en cuenta ya que, los alimentos no están preparados para servirse de inmediato sino después de todo el tiempo que pasan en el camino a su punto de entrega con el cliente.

Los proveedores serán una parte fundamental de la cocina ya que, el inventario busca ser de alta rotación, así como para obtener ingredientes de calidad.

Los servicios post venta / experiencias del cliente serán uno de los insumos para la mejora de los procesos dentro de la organización.

5. PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

5.1.1 Inversión inicial

La inversión inicial es de \$23,156.75 dólares americanos tomando en cuenta todas las herramientas necesarias para operar a máxima capacidad, sin embargo, el valor para abrir una nueva cocina a partir de esta inversión estaría entre \$11,000 a los \$13,000 ya que, el software, *Cloud Services* y hardware están pesados para el uso de 4 cocinas.

Tabla 46

Inversión inicial

| NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS | | |
|---|--------------------|------------|
| Detalle | Valor | Ubicación |
| Hardware | \$5,945.00 | Anexo 16 |
| Instalación hardware (30% del precio nominal) | 1,783.50 | |
| Utensilios De Cocina | \$3,634.25 | Anexo 17 |
| Equipo De Cocina | \$6,669.00 | Anexo 18 |
| Constitución De La Compañía | \$2,125.00 | Anexo 19 |
| Adecuación del local | \$3,000.00 | Estimación |
| TOTAL | \$23,156.75 | |

5.1.2 Depreciación

Tabla 47

Depreciación.

| DEPRECIACIÓN | | | |
|----------------------|--------------------|------|--------------------|
| Detalle | Valor | Años | Depreciación anual |
| Hardware | \$ 5,945.00 | 5 | \$ 1,189.00 |
| Utensilios de cocina | \$ 3,634.25 | 10 | \$ 363.43 |
| Equipo de cocina | \$ 6,669.00 | 10 | \$ 666.90 |
| TOTAL | \$16,248.25 | | \$ 2,219.33 |

5.1.3 Costos Fijos

El servicio de internet cuenta con dos (2) proveedores para evitar perder la señal ya que al ser cocina fantasma es un servicio básico para el funcionamiento; así mismo se considera 3 paquetes de servicio móvil para Data Fast móvil de los mensajeros.

El gas centralizado es un insumo importante ya que al ser una cocina industrial todos estas funcionan mediante gas por lo que se considera como costo fijo.

El arriendo es un costo bajo al no estar pensado en un local grande o que este en una zona principal.

Tabla 48

Costos fijos

| Detalle | Valor Mensual | Valor Anual | Ubicación |
|--|---------------------|----------------------|-----------|
| Nómina | \$ 8,546.72 | \$ 102,560.64 | Anexo 21 |
| Software y Cloud Services | \$ 190.00 | \$ 2,280.00 | Anexo 18 |
| Agua - luz - teléfono - internet fijo y móvil | \$ 350.00 | \$ 4,200.00 | |
| Arriendo | \$ 600.00 | \$ 7,200.00 | |
| Estrategia de promoción | \$ 650.00 | \$ 7,800.00 | |
| Suministros de limpieza | \$ 100.00 | \$ 1,200.00 | |
| Gas centralizado | \$ 150.00 | \$ 1,800.00 | |
| Data fast - 3 equipos móviles - pago en página web | \$ 120.00 | \$ 1,440.00 | |
| Gasolina - Mensajeros | \$ 261.00 | \$ 3,132.00 | |
| Depreciación | \$ 184.94 | \$ 2,219.33 | |
| TOTAL | \$ 11,152.66 | \$ 133,831.97 | |

5.1.4 Costo Variables

El costo variable es de materia prima por lo que, este valor se determinará a partir del costo de elaboración del producto tomando de referencia al plato base (anexo 4) con rentabilidad del 47% (\$4.00) y costo de producción de 53% (\$4.50).

Tabla 49

Costos variables

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Pedidos a domicilio | \$ 169,964.17 | \$ 226,618.89 | \$ 254,946.25 | \$ 283,273.61 | \$ 317,266.44 |
| Pedidos al trabajo | \$ 32,922.54 | \$43,896.72 | \$ 49,383.81 | \$ 54,870.90 | \$ 61,455.41 |
| TOTAL PEDIDOS | \$ 202,886.71 | \$270,515.61 | \$ 304,330.06 | \$ 338,144.51 | \$ 378,721.85 |
| Costo de producción 53% | \$ 107,529.95 | \$ 143,373.27 | \$ 161,294.93 | \$ 179,216.59 | \$ 200,722.58 |

5.1.5 Ingresos anuales

Los ingresos anuales por pedidos y por servicio de entrega, son obtenidos de las proyecciones financieras hechas en el capítulo 3, tabla 42.

Tabla 50

Ingresos totales anuales

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Pedidos a domicilio | \$ 198,291.53 | \$ 226,618.89 | \$ 254,946.25 | \$ 286,106.35 | \$ 320,439.11 |
| Pedidos al trabajo | \$ 38,409.63 | \$ 43,896.72 | \$ 49,383.81 | \$ 55,419.61 | \$ 62,069.96 |
| Servicio de entrega | \$ 21,315.00 | \$ 24,360.00 | \$ 27,405.00 | \$ 30,754.50 | \$ 34,445.04 |
| TOTAL | \$ 258,016.16 | \$ 294,875.61 | \$ 331,735.06 | \$ 372,280.45 | \$ 416,954.11 |

5.2 Estados Financieros Proyectados

5.2.1 Estado de Resultados

Al existir una posible deflación en la economía, no se proyecta un incremento de los costos y gastos durante los primeros 3 años; a partir de año 4 se realiza un incremento del 1% anual simulando una posible inflación.

Tabla 51

Estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Detalle | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Pedidos a domicilio | | \$198,291.53 | \$226,618.89 | \$254,946.25 | \$286,106.35 | \$320,439.11 |
| Pedidos al trabajo | | \$ 38,409.63 | \$ 43,896.72 | \$ 49,383.81 | \$ 55,419.61 | \$ 62,069.96 |
| Total pedidos | | \$236,701.16 | \$270,515.61 | \$304,330.06 | \$341,525.95 | \$382,509.07 |
| Servicio de entrega | | \$ 21,315.00 | \$ 24,360.00 | \$ 27,405.00 | \$ 30,754.50 | \$ 34,445.04 |
| TOTAL DE INGRESOS | | \$258,016.16 | \$294,875.61 | \$331,735.06 | \$372,280.45 | \$416,954.11 |
| COSTOS Y GASTOS | | | | | | |
| Costo de producción (53%) | | \$125,451.61 | \$143,373.27 | \$161,294.93 | \$181,008.76 | \$202,729.81 |
| Gasolina - mensajeros | | \$ 3,132.00 | \$ 3,132.00 | \$ 3,132.00 | \$ 3,163.32 | \$ 3,194.95 |
| Nómina | | \$102,560.64 | \$102,560.64 | \$102,560.64 | \$103,586.25 | \$104,622.11 |
| Publicidad | | \$ 7,800.00 | \$ 7,800.00 | \$ 7,800.00 | \$ 7,878.00 | \$ 7,956.78 |
| Arriendo | | \$ 7,200.00 | \$ 7,200.00 | \$ 7,200.00 | \$ 7,272.00 | \$ 7,344.72 |
| Agua - luz - teléfono - Internet fijo y móvil | | \$ 4,200.00 | \$ 4,200.00 | \$ 4,200.00 | \$ 4,242.00 | \$ 4,284.42 |
| Software & Cloud Services | | \$ 2,280.00 | \$ 2,280.00 | \$ 2,280.00 | \$ 2,302.80 | \$ 2,325.83 |
| Data Fast | | \$ 1,440.00 | \$ 1,440.00 | \$ 1,440.00 | \$ 1,454.40 | \$ 1,468.94 |
| Gas centralizado | | \$ 1,800.00 | \$ 1,800.00 | \$ 1,800.00 | \$ 1,818.00 | \$ 1,836.18 |
| Insumos de limpieza | | \$ 1,200.00 | \$ 1,200.00 | \$ 1,200.00 | \$ 1,212.00 | \$ 1,224.12 |
| Depreciación | | \$ 2,219.33 | \$ 2,219.33 | \$ 2,219.33 | \$ 2,219.33 | \$ 2,219.33 |
| TOTAL COSTO Y GASTO | | \$259,283.58 | \$277,205.24 | \$295,126.90 | \$316,156.85 | \$339,207.19 |
| INTERÉS PRÉSTAMO | | \$ 2,021.62 | \$ 1,671.20 | \$ 1,284.17 | \$ 856.70 | \$ 384.55 |
| UTILIDAD CONTABLE | | -\$ 3,289.04 | \$ 15,999.17 | \$ 35,323.99 | \$ 55,266.91 | \$ 77,362.37 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | \$ - | \$ 2,399.88 | \$ 5,298.60 | \$ 8,290.04 | \$ 11,604.36 |
| (-) 25% IMPUESTO A LA RENTA | | \$ - | \$ 3,999.79 | \$ 8,831.00 | \$ 13,816.73 | \$ 19,340.59 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | -\$23,156.75 | -\$3,289.04 | \$ 9,599.50 | \$ 21,194.39 | \$ 33,160.15 | \$ 46,417.42 |

Durante el primero año, el nuevo negocio tiene cifras negativas al no operar al máximo de su capacidad, pero, con los años estos ingresos incrementan considerablemente.

5.2.2 Balance General

Tabla 52

Balance general a 5 años.

| BALANCE GENERAL A 5 AÑOS | | | | | |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIVOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Bancos | \$ 8,495.50 | \$19,887.08 | \$29,585.74 | \$39,215.27 | \$49,660.28 |
| Hardware | \$ 7,728.50 | \$ 6,539.50 | \$ 5,350.50 | \$ 4,161.50 | \$ 2,972.50 |
| Utensilios de cocina | \$ 3,634.25 | \$ 3,270.83 | \$ 2,907.40 | \$ 2,543.98 | \$ 2,180.55 |
| Equipo de cocina | \$ 6,669.00 | \$ 6,002.10 | \$ 5,335.20 | \$ 4,668.30 | \$ 4,001.40 |
| Depreciación | \$ 2,576.03 | \$ 2,576.03 | \$ 2,576.03 | \$ 2,576.03 | \$ 2,576.03 |
| TOTAL ACTIVOS | \$23,951.23 | \$33,123.48 | \$40,602.82 | \$48,013.02 | \$56,238.71 |
| PASIVOS | | | | | |
| Préstamos a largo plazo | \$17,303.37 | \$13,599.57 | \$ 9,508.75 | \$ 4,990.45 | \$ 0.00 |
| TOTAL PASIVOS | \$17,303.37 | \$13,599.57 | \$ 9,508.75 | \$ 4,990.45 | \$ 0.00 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| Utilidad del ejercicio | -\$ 3,352.14 | \$ 9,532.90 | \$21,094.07 | \$33,022.57 | \$46,238.71 |
| Capital de trabajo | \$10,000.00 | \$10,000.00 | \$10,000.00 | \$10,000.00 | \$10,000.00 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 6,647.86 | \$19,532.90 | \$31,094.07 | \$43,022.57 | \$56,238.71 |
| TOTAL PASIVO Y PAT. | \$23,951.23 | \$33,132.48 | \$40,602.82 | \$48,013.02 | \$56,238.71 |

5.2.3 Estados de Flujos de Caja

Tabla 53

Flujos de caja

| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Detalle | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| TOTAL DE INGRESOS | | \$ 258,016.16 | \$294,875.61 | \$331,735.06 | \$372,280.45 | \$416,954.11 |
| TOTAL COSTO Y GASTO | | \$ 259,640.28 | \$277,558.94 | \$295,480.60 | \$316,510.55 | \$339,560.89 |
| CUOTA PRÉSTAMO CFN | | \$ 3,353.38 | \$ 3,703.80 | \$ 4,090.83 | \$ 4,518.30 | \$ 4,990.45 |
| UTILIDAD CONTABLE - Antes de impuestos | | -\$ 4,977.51 | \$ 13,612.87 | \$ 32,163.63 | \$ 51,251.60 | \$ 72,402.77 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | \$ - | \$ 2,041.93 | \$ 4,824.54 | \$ 7,687.74 | \$ 10,860.42 |
| (-) 25% IMPUESTO A LA RENTA | | \$ - | \$ 3,403.22 | \$ 8,040.91 | \$ 12,812.90 | \$ 18,100.69 |
| UTILIDAD NETA | -\$ 23,156.75 | -\$ 4,977.51 | \$ 8,167.72 | \$ 19,298.18 | \$ 30,750.96 | \$ 43,441.66 |
| Depreciación (+) | | \$ 2,219.33 | \$ 2,219.33 | \$ 2,219.33 | \$ 2,219.33 | \$ 2,219.33 |
| FLUJO DE EFECTIVO | | -\$ 2,758.18 | \$ 10,387.05 | \$ 21,517.50 | \$ 32,970.29 | \$ 45,660.99 |
| Saldo acumulado | -\$ 23,156.75 | -\$ 25,914.93 | -\$ 15,527.89 | \$ 5,989.62 | \$ 38,959.90 | \$ 84,620.89 |

Los flujos de caja, así como el saldo acumulado durante los primeros dos años son negativos o bajos, teniendo una recuperación importante a partir del año 3 hasta el 5, recuperando durante este periodo a la inversión inicial.

5.3 Análisis de Relaciones Financieras

5.3.1 Punto de equilibrio

$$PEV = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{PVP}}$$

$$PEV = \frac{133,831.97}{1 - \frac{4.50}{8.50}}$$

$$PEV = \$ 252,793.72$$

Esto significa que, se necesitan vender \$252,793.72 para que la utilidad sea igual a 0, esto es un equivalente de 85.46 platos diarios, tan solo 5 platos diarios más que el año 1 en el cual se proyectó 30 pedidos equivalentes a 80 platos.

5.3.2 WACC

Para el análisis WACC utilizaremos como dato referencial de la tasa de interés de oportunidad como 9% al ser este el porcentaje promedio de crecimiento de la industria y la tasa de interés del 10.19% que indica la Corporación Financiera Nacional - CFN. El nuevo negocio se financia con recursos de terceros con 89%.

Tabla 54

WACC

| DETALLE | VALOR | PARTICIPACIÓN | COSTO | PROMEDIO PONDERADO |
|-----------------------------------|-------------|---------------|-------------|--------------------|
| DEUDA - Inicio De Proyecto | \$20,656.75 | 89% | 7.64% | 6.82% |
| Aporte de socios | \$ 2,500.00 | 11% | 9.00% | 0.97% |
| TOTAL | \$23,156.75 | 100% | WACC | 7.79% |

| | |
|---------------------------------------|--------|
| Impuestos | 25% |
| Tasa De Interés | 10.19% |
| Costo De La Deuda | 7.64% |
| Tasa De Interés De Oportunidad | 9% |

Nota: Tasa de interés tomado de (Corporación Financiera Nacional, 2020). Costo de la deuda con CAMP

5.3.3 VAN, TIR Y PRI

Se realizarán los cálculos del Valor Actual Neto – VAN, Tasa Interna de Retorno – TIR y el Periodo de Recuperación de la Inversión – PRI para determinar la viabilidad del nuevo negocio.

Tabla 55

VAN – TIR – PRI

| DESCRIPCIÓN | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Flujo de efectivo | -\$ 23,156.75 | -\$ 2,758.18 | \$10,387.05 | \$21,517.50 | \$32,970.29 | \$45,660.99 |
| Saldo acumulado | -\$ 23,156.75 | -\$25,914.93 | -\$15,527.89 | \$ 5,989.62 | \$38,959.90 | \$84,620.89 |

Nota: Valores tomados de tabla 53 – Estado de Flujos de caja.

| | | |
|-------|--------------|---------------------|
| WACC: | 7.79% | |
| VAN | \$ 56,212.04 | VIABLE |
| TIR | 47% | VIABLE |
| PRI | 3.181667166 | 3 años 2 mes 5 días |

El TIR es superior en más de 35 puntos a la tasa de interés de oportunidad, ofreciendo mayor rentabilidad con cerca de 6 veces más. Así mismo el VAN indica un dato positivo confirmando la viabilidad del futuro negocio. Los datos del PRI son positivos, recuperando la inversión en tiempo proyectado, permitiendo así la consecución de otros objetivos como la apertura de la segunda cocina en el año 4.

5.3.4 Valor de Salvamento o rescate

Al finalizar los 5 años y en una posible compra del negocio, se ha calculado el valor de salvamento mediante el método del valor económico. El resultado de salvamento o rescate al año 5 es de \$ 22,052.24 como se muestra en tabla 56.

Tabla 56

Valor de Salvamento

| MÉTODO DE VALOR ECONÓMICO | |
|----------------------------------|---------------------|
| Flujo neto de efectivo | \$ 45,660.99 |
| Depreciación acumulada | \$ 11,096.11 |
| Rendimiento del proyecto | 47% |
| VALOR DE SALVAMENTO | \$ 22,052.24 |

5.3.5 ROA Y ROE

Tabla 57

ROA Y ROE A 5 AÑOS

| HAPPY BEAR S.A. | | | | | |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Total De Ventas Anuales | \$258,016.16 | \$294,875.61 | \$331,735.06 | \$372,280.45 | \$ 416,954.11 |
| Utilidad Neta | -\$ 3,289.04 | \$ 9,599.50 | \$ 21,194.39 | \$ 33,160.15 | \$ 46,417.42 |
| Total Activos | \$ 23,951.23 | \$ 33,123.48 | \$ 40,602.82 | \$ 48,013.02 | \$ 56,238.71 |
| Total Pasivos | \$ 17,303.37 | \$ 13,599.57 | \$ 9,508.75 | \$ 4,990.45 | \$ 0.00 |
| Total Patrimonio | \$ 6,647.86 | \$ 19,532.90 | \$ 31,094.07 | \$ 43,022.57 | \$ 56,238.71 |
| ROE | -49% | 49% | 68% | 77% | 83% |
| ROA | -14% | 29% | 52% | 69% | 83% |

ROE: La rentabilidad o retorno de los inversionistas de la compañía durante el primer año es negativo, pero durante el segunda año crece por casi 100 puntos porcentuales llegando al quinto año al su máximo nivel de rentabilidad con 83%.

ROA: La rentabilidad de la compañía al igual que la del inversionista es negativa durante el primer año, sin embargo, esta resulta mucho menor e igual rentabilidad con 83% al quinto año como el inversionista.

5.4 Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental



Figura 26 Impacto económico, regional, social y ambiental de Happy Bear S.A.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El mercado de alimentos y bebidas, así como el comercio electrónico y el uso de las plataformas de servicio de entrega, ayudan al establecimiento de cocinas fantasmas en la ciudad de Quito.

El proyecto propuesto es totalmente viable según cálculos del VAN y TIR con un periodo de recuperación de la inversión - TIR de 3 años, 2 meses y 5 días y a pesar de que en los 2 primeros años el retorno es bajo, a partir del 3ero se empieza a ver el retorno de la inversión considerable.

Indicadores de ROA y ROE son negativos durante el primer año, sin embargo, a partir del año dos (2) muestran números positivos y en crecimiento hasta el 83% al año cinco (5).

El punto de equilibrio del nuevo negocio es de \$252,793.72 equivalentes a 85 platos diarios por lo que, el nivel de producción diaria para llegar al punto de equilibrio es 66.40% diario.

Los costos operativos de una cocina fantasma son bajos en comparación con los costos de la nómina ya que representa más del el 80% de los costos fijos de la organización.

A pesar de que la cocina fantasma tenga una nómina amplia, estos costos, así como los tecnológicos, se empiezan a ver reducidos con la apertura de nuevas cocinas; así mismo estos brindan los servicios que la gente solicita, según estudio de mercado realizado.

6.2 Recomendaciones

Se pueda arrancar un proyecto de cocinas fantasma con gastos bajos, pero se recomienda utilizar las estrategias de marketing planteadas en capítulos anteriores ya que, se necesita tener de al menos 66.40% de producción diaria para llegar a un punto de equilibrio (85 platos) por lo que podría quebrar el negocio en un par de meses a razón de la poca afluencia de pedidos.

Ochenta y cinco (85) platos diarios para entrar en punto de equilibrio en un sector con muchísima competencia es un riesgo muy alto sino se administra correctamente por lo que, se recomienda utilizar las estrategias de penetración del mercado diseñadas a fin de obtener rápidamente al público objetivo,

Si bien con esos 56 pedidos diarios equivalentes al 12.5% del SAM se obtienen cifras positivas, se debe tomar en cuenta que se aproxima una crisis económica y lo más probable es que se consuma menos por lo que, este tipo de restaurantes debe ser apuntado al público objetivo determinado en este proyecto ya que estos se encuentran en un nivel socioeconómico más cómodo y su forma habitual de adquirir artículos es mediante el comercio electrónico.

Para iniciar con un proyecto de cocinas fantasma *Dark Kitchen* se deberá pensar en la adquisición del hardware y software ya que, la distribución propia permite el control de todos los procesos del nuevo negocio. El uso de servicios de entrega indirectos permite la apertura pronta de estos servicios, pero a razón del nivel de pedidos diarios que requiere será necesario contar con servicio propio, así como por imagen y servicio.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2019). *Índice de Actividad Económica Coyuntural (IDEAC)*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IDEAC29.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2020). *Estadísticas de Finanzas Públicas*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/m2017/2_G_Finanzas_Publicas-e.xlsx
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Precios, Salarios y Mercado Laboral*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/m2017/6_G_Sector_Real-e.xlsx
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2020). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de Información Estadística Mensual No. 2017 - Marzo 2020: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/m2017/IEM-432-e.xlsx>
- Camara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017). *Primer estudio de comportamiento de compra por Internet en Ecuador (2017)*. Obtenido de CECE: <https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view?usp=sharing>
- Corporación Financiera Nacional. (2020). *Matriz tasas de interés del 01 al 31 mayo 2020*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/tasaDEinteres/tasa-de-interes-actual.pdf>
- Cueto, J. (25 de Febrero de 2020). *Qué son las "cocinas fantasma" y cómo este negocio está creciendo en América Latina*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51503421>
- Deloitte. (2020). *El impacto económico de COVID-19 (nuevo coronavirus)*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>

- EFE. (15 de Septiembre de 2019). *Venezolanos impulsan el crecimiento de las "apps" de reparto en Ecuador*. Obtenido de Agencia EFE: <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/venezolanos-impulsan-el-crecimiento-de-las-apps-reparto-en-ecuador/20000013-4064451>
- EFE. (12 de Abril de 2020). *BM:La economía de América Latina y el Caribe caerá 4,6 % en 2020 por COVID-19*. Obtenido de Agencia EFE: <https://www.efe.com/efe/america/economia/bm-la-economia-de-america-latina-y-el-caribe-caera-4-6-en-2020-por-covid-19/20000011-4219450>
- Gómez, S. (25 de Febrero de 2020). *Qué son las "cocinas fantasma" y cómo este negocio está creciendo en América Latina*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51503421>
- Google. (2020). Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/@-0.1643848,-78.4815543,3312m/data=!3m1!1e3>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2011). *Encuesta de estratificación del nivel socio económico NSE 2011*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2017). *Técnicas de la Información y Comunicación*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (05 de Diciembre de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2018). *Técnicas de la Información y Comunicación*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Ecuador: Proyección de población por provincias, según grupos de edad*. Obtenido de INEC:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_POR_EDADES_PROVINCIAS_2010-2020_Y_NACIONAL_2010-2020.xlsx

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (16 de Enero de 2020). *Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU) diciembre 2019*. Obtenido de INEC:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre-2019/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202019_d.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Enero de 2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) diciembre 2019*. Obtenido de INEC:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf

ISO. (2015). *ISO 9001:2015(es)*. Obtenido de Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Niveles de productos y servicios. En *Marketing* (pág. 226). México: Pearson.

McDonald's. (2017). *History*. Obtenido de corporate.mcdonalds: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/history.html>

MENTINNO. (Enero de 2020). *Ecuador Estado Digital Ene/20*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1Yd5h5z2xXyABzj05-j6DEtVhS2O5Ywmw/view>

Ministerio de Turismo. (2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de Ministerio de Turismo: https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf

National Geographic En Español. (s.f.). *Así inició la comida rápida*. Obtenido de National Geographic En Español: <https://www.ngenespanol.com/el-mundo/asi-inicio-la-comidarapida/>

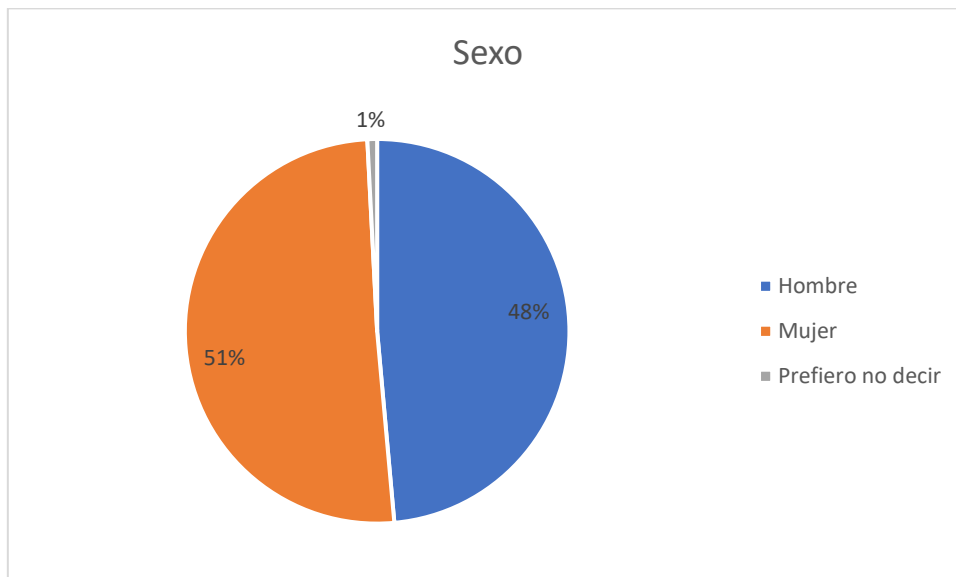
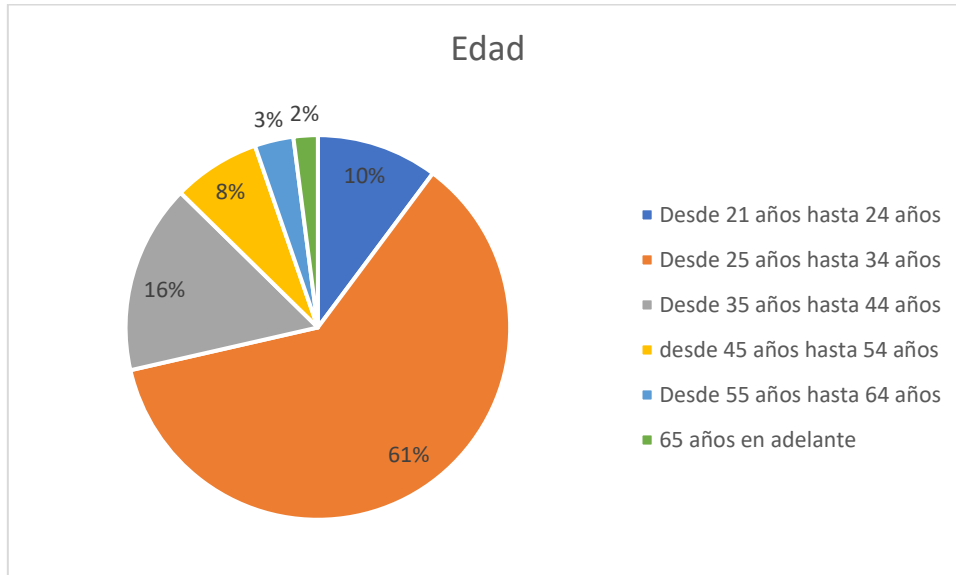
- New York Times. (19 de Agosto de 2019). *El auge de las cocinas fantasma*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2019/08/19/espanol/negocios/apps-restaurantes-cocina-fantasma.html>
- Servicio de Rentas Internas. (Abril de 2020). *Srienlinea*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. (25 de Marzo de 2020). *Protocolo para la emisión y control de salvoconducto*. Obtenido de https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/protocolo_salvoconductos_2__fff_12h400372519001585336427.pdf
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2020). Obtenido de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

ANEXOS

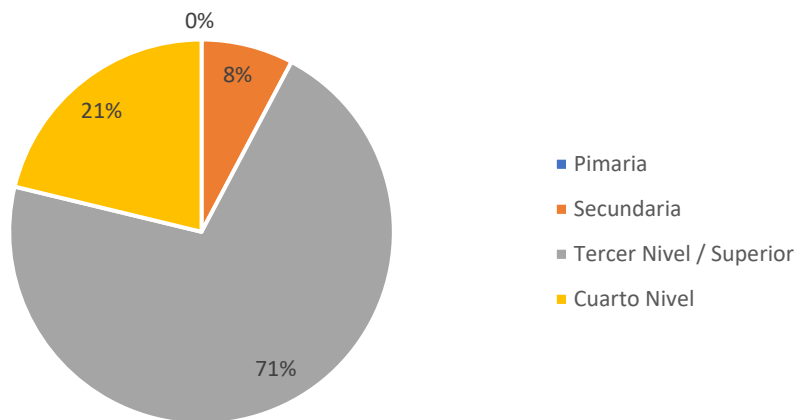
ANEXO 1 – RESULTADOS ENCUESTAS DE MERCADO

Muestra: 384

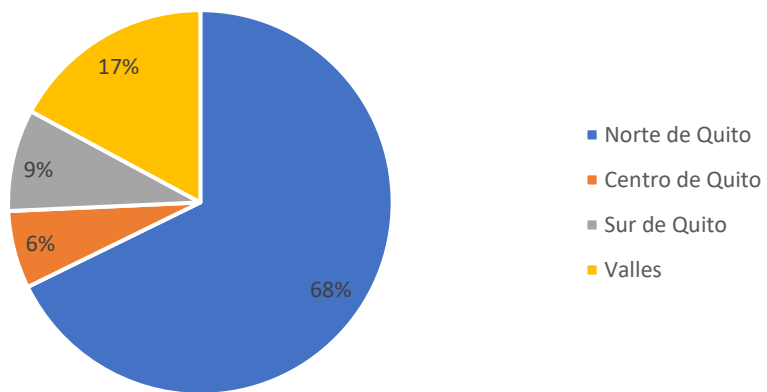
Resultados demográficos



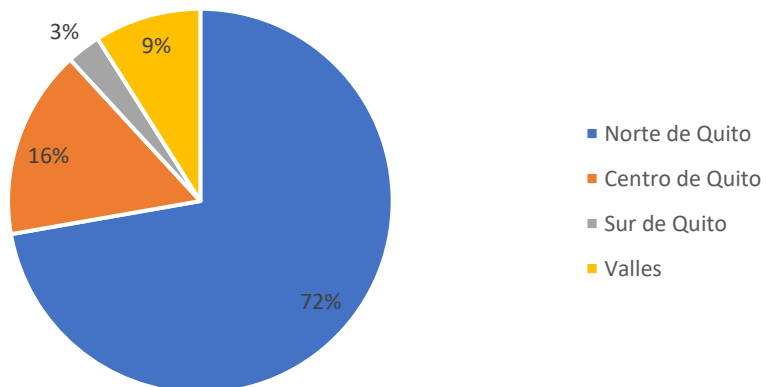
Nivel Educativo



¿Dónde vives?

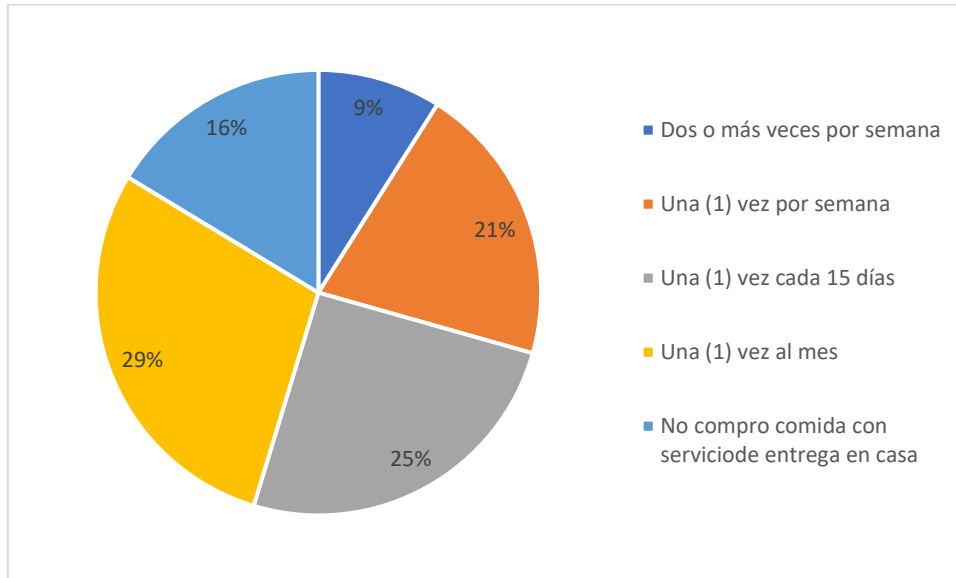


¿Dónde trabajas?

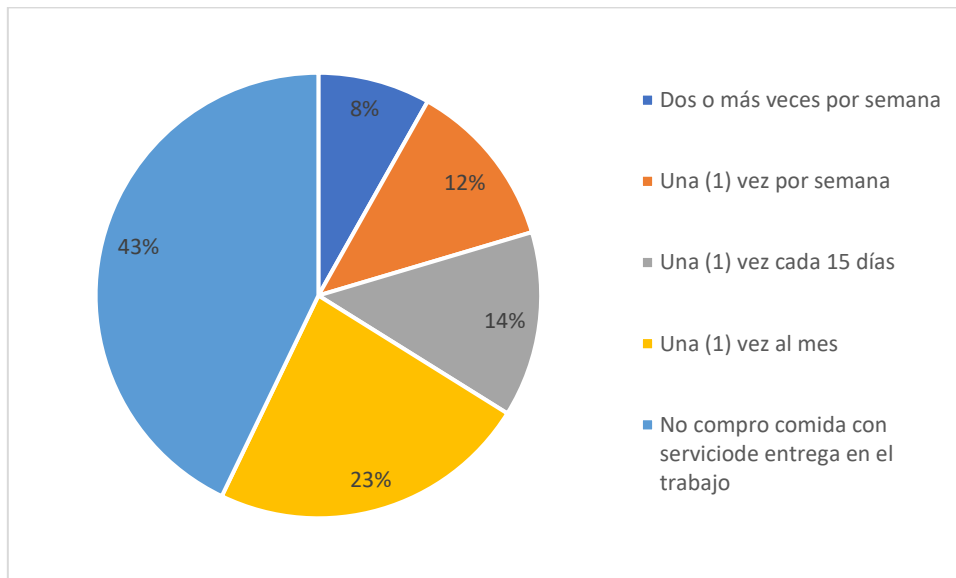


Resultados de mercado

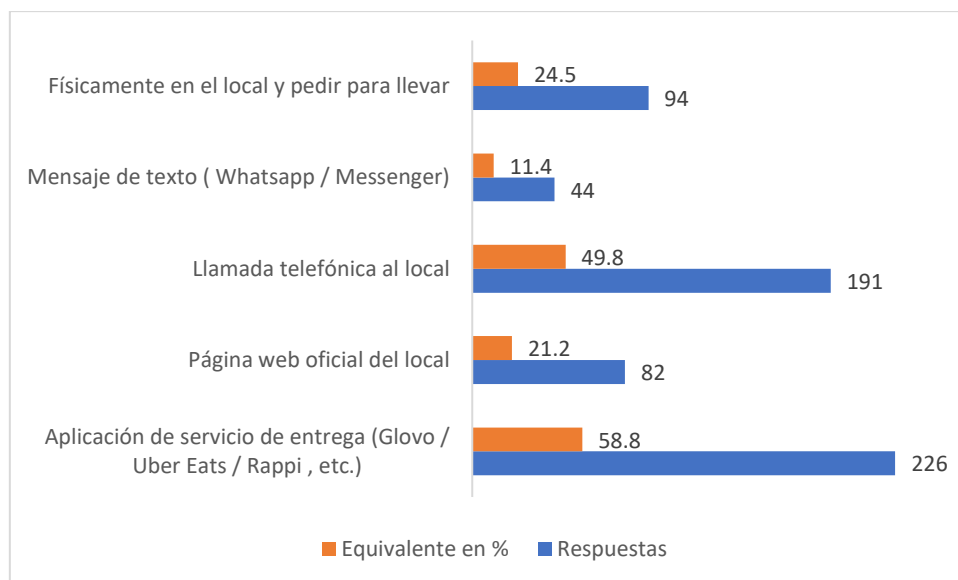
1. ¿Con qué frecuencia compra comida preparada con servicio de entrega(delivery) en casa?



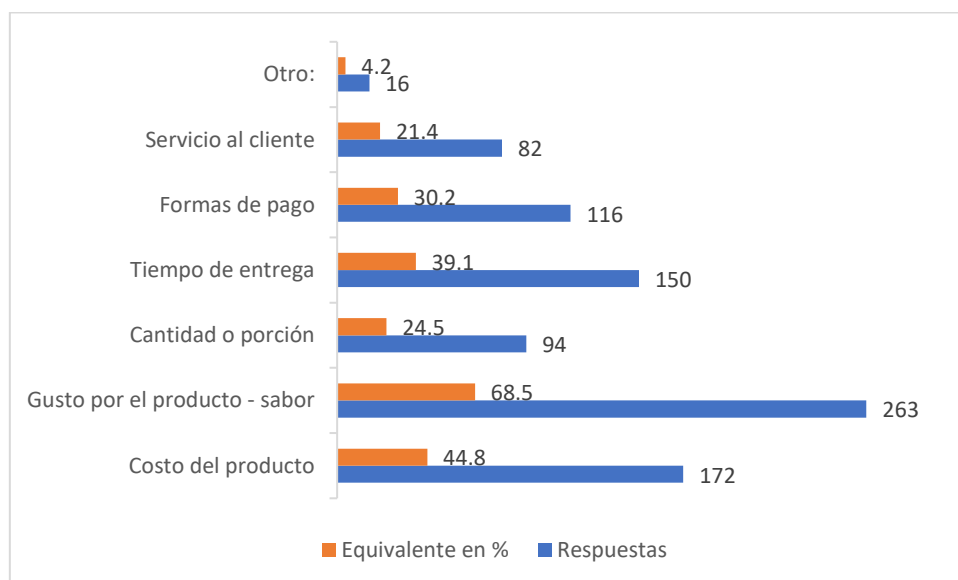
2. ¿Con qué frecuencia compra comida preparada con servicio de entrega(delivery) en el trabajo?



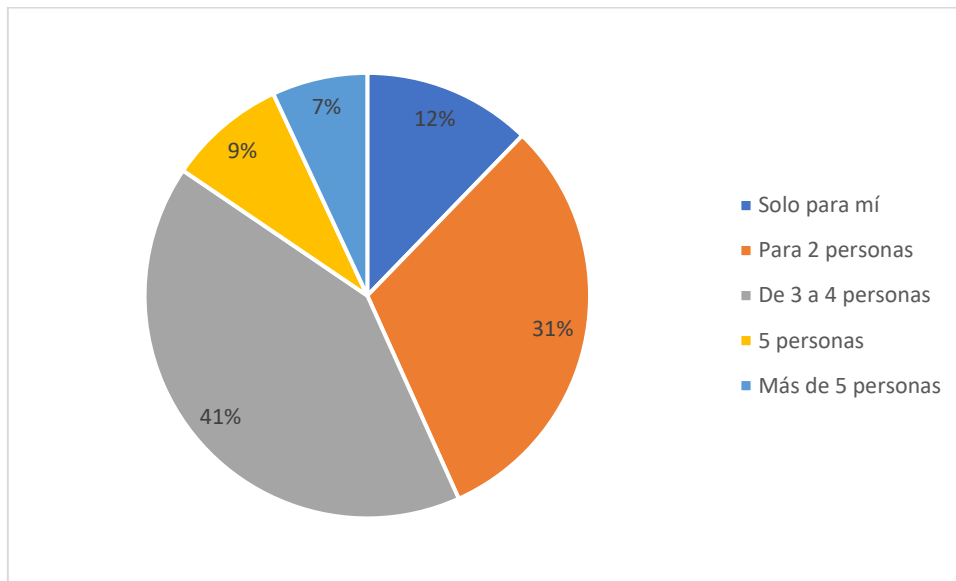
3. ¿Cuál es la forma habitual de comprar comida preparada con servicio de entrega? Puede elegir más de una respuesta.



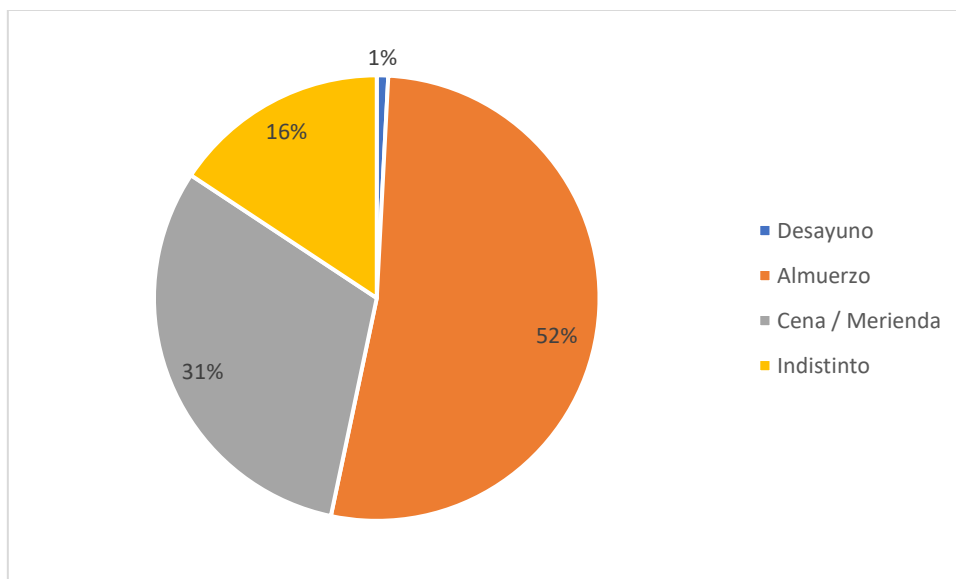
4. ¿Qué factor es el más importante al momento de comprar comida a domicilio? Puede elegir más de una respuesta.



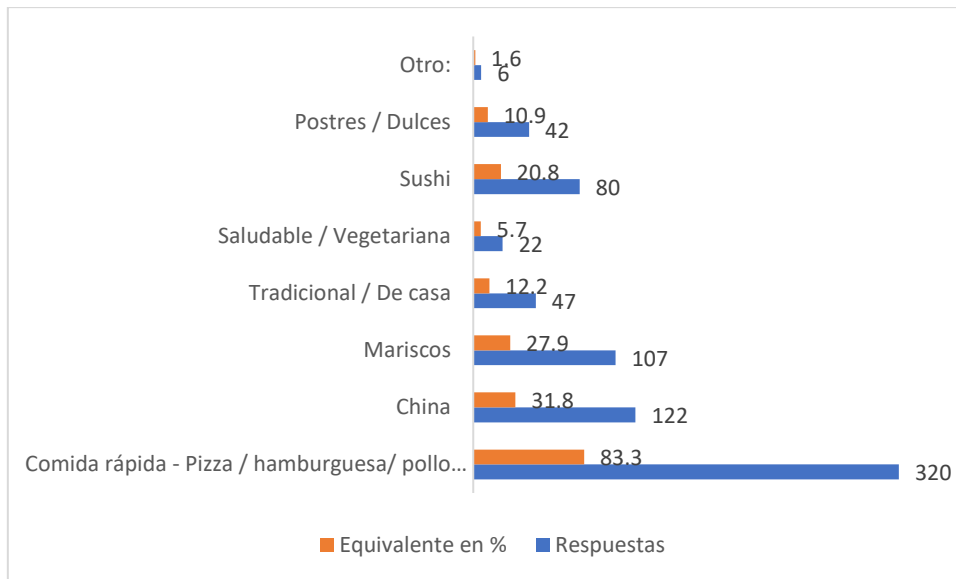
5. Para cuántas personas solicita comida preparada con servicio de entrega?



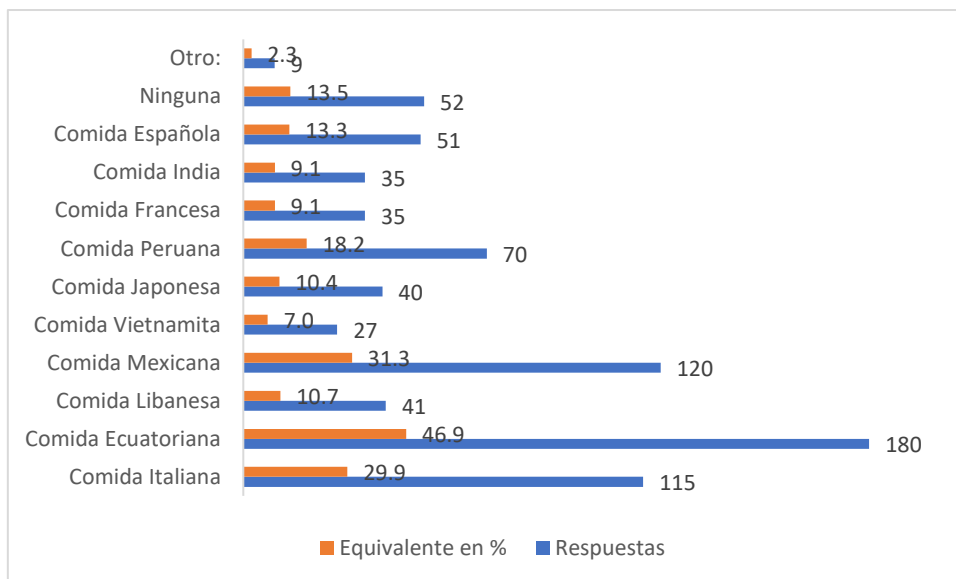
6. ¿Cuál es su prioridad de pedido de comida preparada con servicio de entrega?



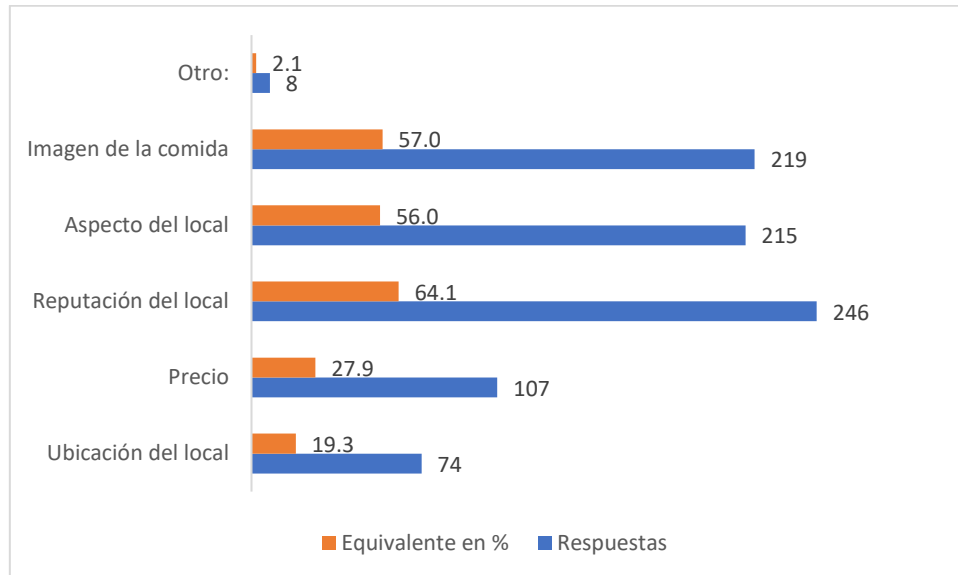
7. ¿Qué tipo de comida preparada es la que usualmente pide? Puede elegir más de una respuesta.



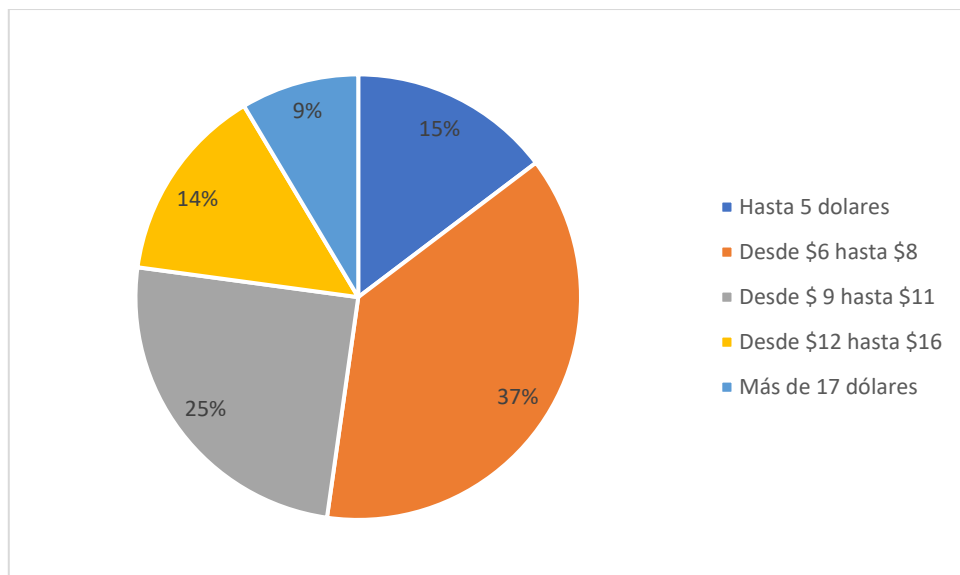
8. ¿Qué tipo de comida preparada le gustaría pedir y que no está disponible en servicio de entrega? Puede elegir más de una respuesta.



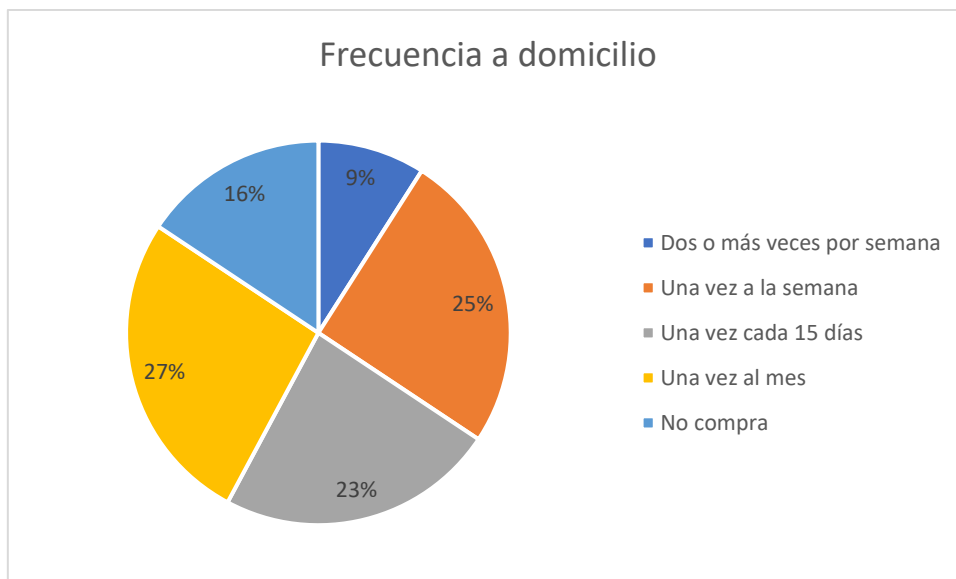
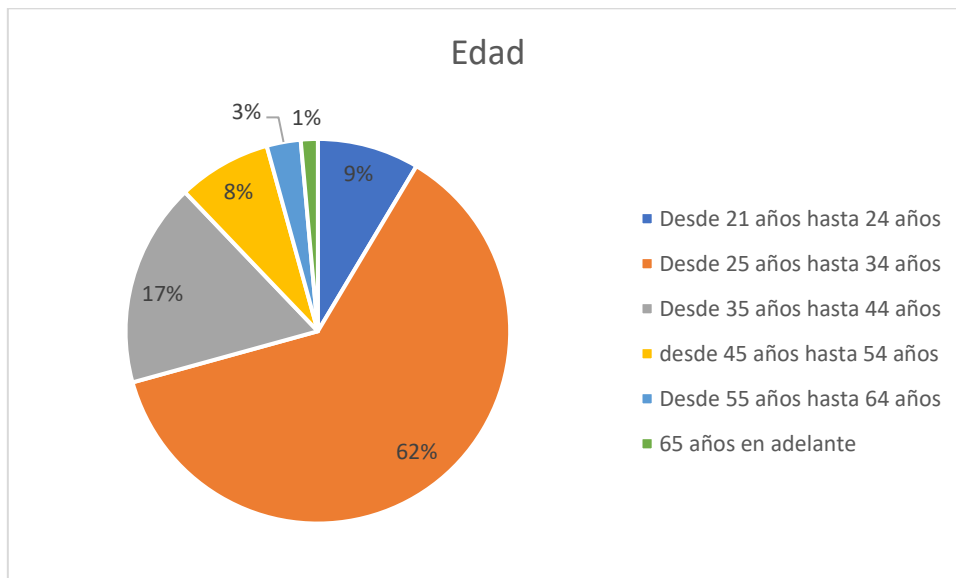
9. ¿Qué factores le harían dudar de la calidad de la comida preparada con servicio de entrega? Puede elegir más de una respuesta.



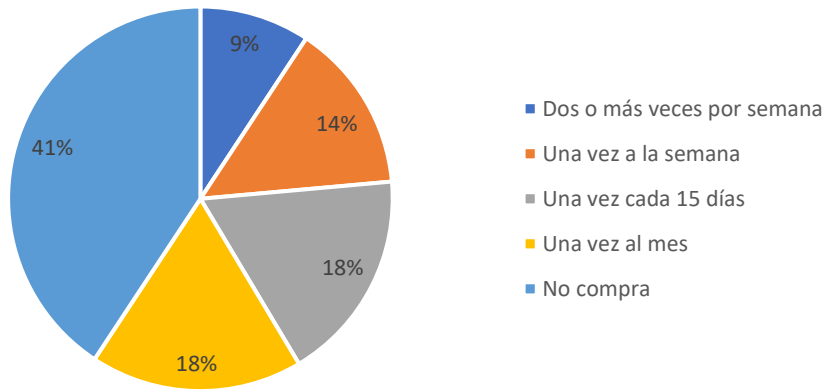
10. ¿Cuánto paga en promedio por persona en comida preparada con servicio de entrega?



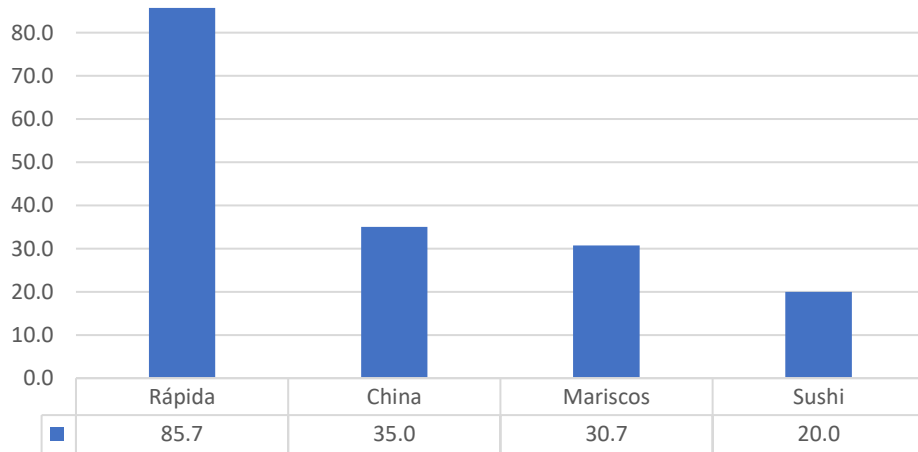
ANEXO 2 – NORTE DE QUITO



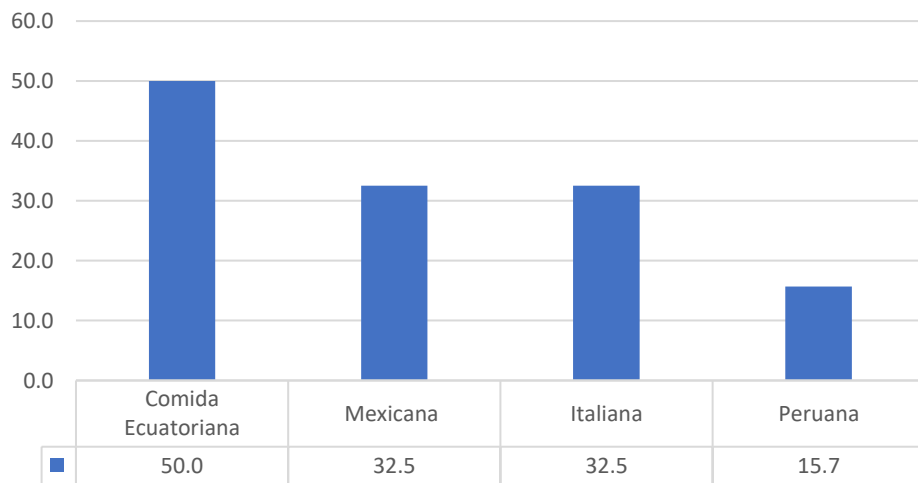
Frecuencia Trabajo

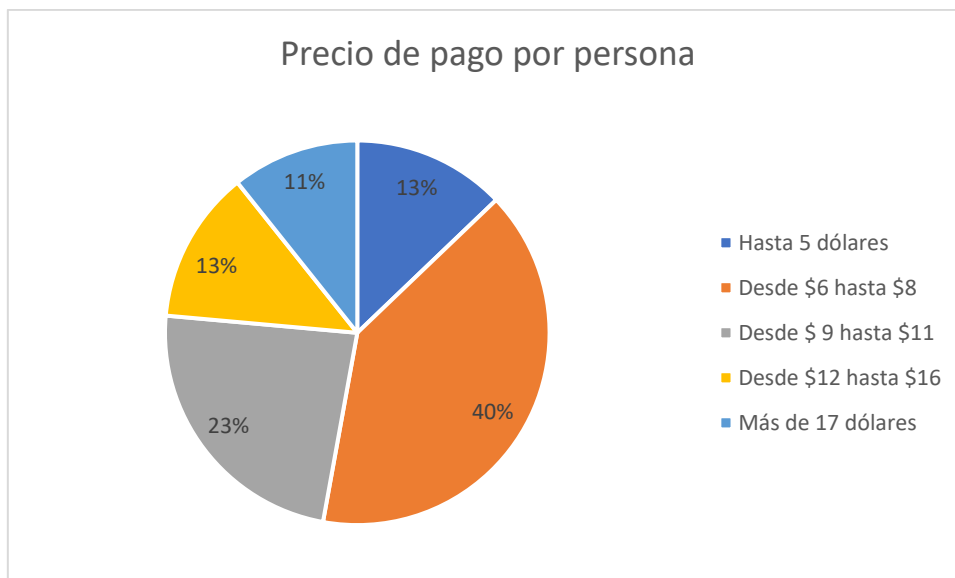


Tipo de comida solicitada



Deseo de pedido





ANEXO 3 - EXPLICACIÓN DE LOS VALORES MATRIZ EFE

| | Valor | Significado |
|-----|----------------------------------|---|
| 0,0 | Sin importancia | El valor indica importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector empresa |
| 1,0 | Muy importante | |
| | Clasificación del factor externo | Significado |
| 4 | Superior | Que tan eficaz responden las estrategias actuales de la empresa a este factor |
| 3 | Por encima del promedio | |
| 2 | Nivel promedio | |
| 1 | Deficiente | |
| | Valor Ponderado | Significado |
| 4 | Más alto posible | La empresa responde de manera extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes. Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas. |
| 2.5 | Promedio | La empresa aprovecha las oportunidades y evita las amenazas |
| 1 | Más bajo posible | La estrategia de la empresa no ayudan a capitalizar las oportunidades ni evitan las amenazas. |

ANEXO 4 – Precio y receta estándar promedio para proyecciones financieras.

| HAPPY BEAR S.A. | | | |
|--------------------------------|------------------|------------|----------------|
| RECETA BASE DE COMIDA ITALIANA | | | |
| Tiempo de elaboración | 8 min | Porciones | 1 |
| FETUCCINI ALFREDO CON CAMARÓN. | | | |
| Ingredientes | Unidad de medida | Peso bruto | Costo total |
| Camarón | Gramos | 200gr | \$ 1.50 |
| Fetuccini(precocido) | Kilos | 1/4 kg | \$ 0.43 |
| Ajo | Gramos | 6-10 gr | \$ 0.15 |
| Cebolla | Gramos | 50 gr | \$ 0.15 |
| Brócoli | Gramos | 100 gr | \$ 0.35 |
| Crema | Gramos | 200 gr | \$ 0.70 |
| Parmesano | Gramos | 125 gr | \$ 0.85 |
| Perejil | Gramos | 40 gr | \$ 0.10 |
| Sal | Gramos | 1 gr | \$ 0.01 |
| Pimienta | Gramos | 1 gr | \$ 0.01 |
| Empaque | Empaque | 1 | \$ 0.25 |
| Total | | | \$ 4.50 |

ANEXO 5 – Promocionar tu sitio web

Promocionar tu sitio web

Elegir cuando finalizara este anuncio

Duración ⓘ

Días Fecha de finalización

Presupuesto diario ⓘ

\$1,00

El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

7 - 21 clics estimados por día ⓘ

Gastarás un total de **\$10,00**. Este anuncio estará en circulación durante **10 días**, hasta el 22 may 2020.

ANEXO 6 – Promocionar tu sitio web – Alcance según ubicación geográfica ciudad de Quito.

Promocionar tu negocio en tu zona

Personalizado Usar ubicación de la página 3 kilómetros ▼

Tamaño del público potencial ⓘ

210.000 personas



Map showing the geographic area covered by the promotion in Quito, Ecuador. The map includes labels for Mariana de Jesús, Guápulo, Cumbay, and Nayón. A blue square with the letter 'H' is centered on the map, and a grey circle with a radius of 3 kilometers is drawn around it, indicating the target geographic area.

Edad

18 ▼ - 55 ▼

Sexo

ANEXO 7 – Promoción de página

Promociona tu página

Duración ⓘ

Días 15 ▲ ▼ Fecha de finalización 📅 27/5/2020

Presupuesto diario ⓘ

\$1,00 ✎

El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

4 - 20 Me gusta estimados por día ⓘ

Gastarás un total de **\$15,00**. Este anuncio estará en circulación durante **15 días**, hasta el 27 may 2020.

PAGO

ANEXO 8 – Promocionar tu negocio en tu zona

Promocionar tu negocio en tu zona

Elegir cuándo finalizará este anuncio

Duración ⓘ

Días Fecha de finalización

Presupuesto diario ⓘ

\$1,00 ✎

El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

Alcance estimado ⓘ

1.200 - 3.400 personas al día de 240.000

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

ANEXO 9 – TAM 1 A DOMICILIO EN DÓLARES / PEDIDOS Y PLATOS

Población TAM 1: 302,285 personas

| Significado | Solo para mí | Para 2 personas | De 3 a 4 personas | 5 personas | Más de 5 personas | TOTAL |
|---------------------------------------|---------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | 12% | 31% | 41% | 9% | 7% | 100% |
| Pedidos | 36274 | 93708 | 123937 | 27206 | 21160 | 302285 |
| Personas para las que solicita | 1 | 2 | 3.5 | 5 | 6 | - |
| Platos por pedido | 36274 | 187417 | 433779 | 136028 | 126960 | 920457 |
| Promedio de plata que paga* | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 |
| Pago por pedido | \$ 308,330.45 | \$ 1,593,040.64 | \$ 3,687,118.26 | \$ 1,156,239.18 | \$ 1,079,156.56 | \$ 7,823,885.09 |

Nota: () Calculado en base al promedio de pago de los rangos 1 y 2 planteados en estrategias de pecios.*

ANEXO 10 – TAM 2 EN EL TRABAJO EN DÓLARES / PEDIDOS Y PLATOS

Población TAM 2: 178,348 personas

| Significado | Solo para mí |
|--------------------------------|-----------------|
| | |
| Pedidos | 178348 |
| Personas para las que solicita | 1 |
| Platos por pedido | 178348 |
| Promedio de plata que paga | \$ 8.50 |
| Pago por pedido | \$ 1,515,959.28 |

Nota: (*) Calculado en base al promedio de pago de los rangos 1 y 2 planteados en estrategias de pecios.

ANEXO 11 – SAM 1 A DOMICILIO EN DÓLARES / PEDIDOS Y PLATOS

Población SAM 1: 98,243 personas

| Significado | Solo para mí* | Para 2 personas* | De 3 a 4 personas* | 5 personas* | Más de 5 personas* | TOTAL |
|---------------------------------|---------------|------------------|--------------------|---------------|--------------------|-----------------|
| | | 12% | 31% | 41% | 9% | 7% |
| Pedidos | 11789 | 30455 | 40280 | 8842 | 6877 | 98243 |
| Personas para las que solicita* | 1 | 2 | 3.5 | 5 | 6 | |
| Platos por pedido | 11789 | 60911 | 140979 | 44209 | 41262 | 299150 |
| Promedio de plata que paga | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 |
| Pago por pedido | \$ 100,207.86 | \$ 517,740.61 | \$ 1,198,318.99 | \$ 375,779.48 | \$ 350,727.51 | \$ 2,542,774.45 |

Nota: (*) Calculado en base resultados de estudio de mercado anexo 1

ANEXO 12 – SAM 2 EN EL TRABAJO EN DÓLARES / PEDIDOS Y PLATOS

Población TAM 2: 57,963 personas

| Significado | Solo para mí |
|--------------------------------|---------------|
| | |
| Pedidos | 57963 |
| Personas para las que solicita | 1 |
| Platos por pedido | 57963 |
| Promedio de plata que paga | \$ 8.50 |
| Pago por pedido | \$ 492,688.65 |

Nota: (*) Calculado en base resultados de estudio de mercado anexo 1

ANEXO 13 – SOM 1 A DOMICILIO EN DÓLARES / PEDIDOS Y PLATOS

Población: 12,280 personas

Pedidos diarios: 35

| Significado | Solo para mí | Para 2 personas | De 3 a 4 personas | 5 personas | Más de 5 personas | TOTAL |
|--------------------------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|---------------|
| | | 12% | 31% | 41% | 9% | 7% |
| Pedidos | 1474 | 3807 | 5035 | 1105 | 860 | 12280 |
| Personas para las que solicita | 1 | 2 | 3.5 | 5 | 6 | |
| Platos por pedido | 1474 | 7614 | 17622 | 5526 | 5158 | 37393 |
| Promedio de plata que paga | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 | \$ 8.50 |
| Pago por pedido | \$ 12,525.60 | \$ 64,715.60 | \$ 149,785.30 | \$ 46,971.00 | \$ 43,839.60 | \$ 317,837.10 |

ANEXO 14 – SOM 2 EN EL TRABAJO EN DÓLARES / PEDIDOS Y PLATOS

Población: 7,245 personas

Pedidos diarios: 21

| Significado | Solo para mí |
|--------------------------------|-----------------|
| | 100% |
| Pedidos | 7245 |
| Personas para las que solicita | 1 |
| Platos por pedido | 7245 |
| Promedio de plata que paga | \$ 8.50 |
| Pago por pedido | \$ 61,584.20 |

ANEXO 15. PROYECCIÓN A 5 AÑOS

AÑO 1

| AÑO | Pedidos diarios | Número de pedidos anuales | Costo envío | Costo plato | Pedidos domicilio | Platos domicilio | Pedidos al Trabajo | Platos trabajo |
|--------------------|-------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| | | | | | 62.90% | | 37.10% | |
| 1 | 35 | 12180 | \$ 1.75 | \$ 8.50 | 7661 | 23328 | 4519 | 4519 |
| ENERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| FEBRERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| MARZO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| ABRIL | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| MAYO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| JUNIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| JULIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| AGOSTO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| SEPTIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| OCTUBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| NOVIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |
| DICIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 1944 | 377 | 638 | 377 | \$ 16,524.29 | \$ 3,200.80 | \$ 1,117.26 | \$ 658.99 | \$ 21,501.35 |

| INGRESOS POR PLATOS A DOMICILIO | INGRESOS POR PLATO AL TRABAJO | INGRESOS POR ENTREGA DOMICILIO | TOTAL |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------|
| \$ 198,291.53 | \$ 38,409.63 | \$ 21,315.00 | \$ 258,016.16 |

AÑO 2

| AÑO | Pedidos diarios | Número de pedidos anuales | Costo envío | Costo plato | Pedidos domicilio | Platos domicilio | Pedidos al Trabajo | Platos trabajo |
|--------------------|-------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| | | | | | 62.90% | | 37.10% | |
| 2 | 40 | 13920 | \$ 1.75 | \$ 8.50 | 8756 | 26661 | 5164 | 5164 |
| ENERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| FEBRERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| MARZO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| ABRIL | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| MAYO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| JUNIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| JULIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| AGOSTO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| SEPTIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| OCTUBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| NOVIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |
| DICIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2222 | 430 | 730 | 430 | \$ 18,884.91 | \$ 3,658.06 | \$ 1,276.87 | \$ 753.13 | \$ 24,572.97 |

| INGRESOS POR PLATOS A | INGRESOS POR PLATO AL | INGRESOS POR ENTREGA | TOTAL |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|-------|
|-----------------------|-----------------------|----------------------|-------|

AÑO 3

| AÑO | Pedidos diarios | Número de pedidos | Costo envío | Costo plato | Pedidos domicilio | Platos domicilio | Pedidos al Trabajo | Platos trabajo |
|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| | | | | | 62.90% | | 37.10% | |
| 3 | 45 | 15660 | \$ 1.75 | \$ 8.50 | 9850 | 29994 | 5810 | 5810 |
| ENERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| FEBRERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| MARZO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| ABRIL | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| MAYO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| JUNIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| JULIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| AGOSTO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| SEPTIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| OCTUBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| NOVIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |
| DICIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2499 | 484 | 821 | 484 | \$21,245.52 | \$ 4,115.32 | \$ 1,436.48 | \$ 847.27 | \$27,644.59 |

| INGRESOS POR PLATOS A DOMICILIO | INGRESOS POR PLATO AL TRABAJO | INGRESOS POR ENTREGA DOMICLIO | TOTAL |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| \$254,946.25 | \$49,383.81 | \$27,405.00 | \$331,735.06 |

AÑO 4

| AÑO | Pedidos diarios | Número de pedidos | Costo envío | Costo plato | Pedidos domicilio | Platos domicilio | Pedidos al Trabajo | Platos trabajo |
|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| | | | | | 62.90% | | 37.10% | |
| 4 | 50 | 17400 | \$ 1.77 | \$ 8.59 | 10945 | 33326 | 6455 | 6455 |
| ENERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| FEBRERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| MARZO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| ABRIL | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| MAYO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| JUNIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| JULIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| AGOSTO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| SEPTIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| OCTUBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| NOVIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |
| DICIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 2777 | 538 | 912 | 538 | \$23,842.20 | \$ 4,618.30 | \$ 1,612.05 | \$ 950.83 | \$31,023.37 |

| INGRESOS POR PLATOS A DOMICILIO | INGRESOS POR PLATO AL TRABAJO | INGRESOS POR ENTREGA DOMICILIO | TOTAL |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------|
| \$286,106.35 | \$55,419.61 | \$30,754.50 | \$372,280.45 |

AÑO 5

| AÑO | Pedidos diarios | Número de pedidos | Costo envío | Costo plato | Pedidos domicilio | Platos domicilio | Pedidos al Trabajo | Platos trabajo |
|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| | | | | | 62.90% | | 37.10% | |
| 5 | 56 | 19488 | \$ 1.77 | \$ 8.59 | 12258 | 37325 | 7230 | 7230 |
| ENERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| FEBRERO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| MARZO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| ABRIL | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| MAYO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| JUNIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| JULIO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| AGOSTO | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| SEPTIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| OCTUBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| NOVIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |
| DICIEMBRE | | | | | | | | |
| Platos a domicilio | Platos al trabajo | pedidos a domicilio | pedidos al trabajo | total domicilio | total trabajo | pedidos domicilio | pedidos trabajo | total mensual |
| 3110 | 603 | 1021 | 603 | \$26,703.26 | \$ 5,172.50 | \$ 1,805.49 | \$1,064.93 | \$34,746.18 |

| INGRESOS POR PLATOS A DOMICILIO | INGRESOS POR PLATO AL TRABAJO | INGRESOS POR ENTREGA DOMICILIO | TOTAL |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------|
| \$320,439.11 | \$62,069.96 | \$34,445.04 | \$416,954.11 |

ANEXO 16. PRESUPUESTO DE HARDWARE Y SOFTWARE

| Hardware for In-site Kitchen | | | | |
|------------------------------|--|----------|--------------------|--------------------|
| Area / Item | Description | Quantity | Unit Price | Total |
| Communication | | | | |
| Router / Firewall | Cisco Router RV345P Dual WAN Security | 1 | \$ 485.00 | \$ 485.00 |
| WiFi Access Point | Cisco Business 200 Series Access Point | 1 | \$ 235.00 | \$ 235.00 |
| Switch | Cisco SG220-26P PoE Switch | 1 | \$ 290.00 | \$ 290.00 |
| UPS | APC UPS 1500VA | 1 | \$ 220.00 | \$ 220.00 |
| Transactions | | | | |
| Tablet | Apple iPad Air (3rd Gen) | 2 | \$ 499.00 | \$ 998.00 |
| Security | | | | |
| Cameras | HIKVISION DS-2CD5126G0-IZS | 4 | \$ 112.00 | \$ 448.00 |
| NVR | HIKVISION DS-7608NI-Q2/8P | 1 | \$ 400.00 | \$ 400.00 |
| Telephony | | | | |
| IP Phone | Sangoma D62 | 2 | \$ 137.00 | \$ 274.00 |
| IP Central | Sangoma Switchvox E520 | 1 | \$ 2,595.00 | \$ 2,595.00 |
| Instalation | | | | |
| Instalation | 30% of nominal price | 1 | \$ 1,783.50 | \$ 1,783.50 |
| | | | | \$ 7,728.50 |

PRESUPUESTO DE SERVICIOS MENSUALIZADO

| Software & Cloud Services | | | | |
|----------------------------|----------------------|----------|------------|-----------|
| Area / Item | Description | Quantity | Unit Price | Total |
| Point of Sales | | | | |
| POS Software / Online Site | Shopify Monthly | 1 | 168 | \$ 168.00 |
| Domain | | | | |
| Domain name | .com Domain Monthly | 1 | 2 | \$ 2.00 |
| Virtual Machine | | | | |
| Collaboration | Shared Point Monthly | 4 | 5 | \$ 20.00 |
| | | | | \$ 190.00 |

ANEXO 17. PRESUPUESTO DE UTENSILIOS

| 60 pedidos diarios - 184 platos | | | |
|---------------------------------|----------|-----------|-----------------|
| Utensilios | cantidad | Precio u. | Total |
| Tablas De Picar Roja | 2 | \$ 13.00 | \$ 26.00 |
| Tablas De Picar Verde | 2 | \$ 13.00 | \$ 26.00 |
| Tablas De Picar Amarilla | 1 | \$ 13.00 | \$ 13.00 |
| Tablas De Picar Café | 1 | \$ 13.00 | \$ 13.00 |
| Tablas De Picar Blanca | 3 | \$ 14.75 | \$ 44.25 |
| Pinzas | 4 | \$ 5.00 | \$ 20.00 |
| Mesas De Acero Inoxidable | 3 | \$ 225.00 | \$ 675.00 |
| Paletas De Plancha | 2 | \$ 1.50 | \$ 3.00 |
| 8 Cuchillos | 3 | \$ 250.00 | \$ 750.00 |
| Sartén Grande | 4 | \$ 95.00 | \$ 380.00 |
| Sartén Mediano | 2 | \$ 73.00 | \$ 146.00 |
| Sartén Pequeño | 2 | \$ 38.00 | \$ 76.00 |
| Bowls Grande | 8 | \$ 5.00 | \$ 40.00 |
| Bowls Medianos | 4 | \$ 5.00 | \$ 20.00 |
| Bowls Pequeños | 4 | \$ 5.00 | \$ 20.00 |
| Contenedores Para Alimentos | 10 | \$ 6.00 | \$ 60.00 |
| Estantes Para Alimentos | 2 | \$ 40.00 | \$ 80.00 |
| Paletas De Madera | 3 | \$ 1.50 | \$ 4.50 |
| Cucharas | 20 | \$ 1.00 | \$ 20.00 |
| Cucharones | 2 | \$ 6.00 | \$ 12.00 |
| Cucharetas | 3 | \$ 3.00 | \$ 9.00 |
| Paleta De Pizza | 1 | \$ 26.00 | \$ 26.00 |
| Olla Grande | 3 | \$ 74.00 | \$ 222.00 |
| Olla Mediana | 2 | \$ 40.00 | \$ 80.00 |
| Olla Pequeña | 2 | \$ 30.00 | \$ 60.00 |
| Abrelatas | 2 | \$ 10.00 | \$ 20.00 |
| Platos | 8 | \$ 5.00 | \$ 40.00 |
| Jarra Medidora | 2 | \$ 5.00 | \$ 10.00 |
| Bolillo | 2 | \$ 3.00 | \$ 6.00 |
| Estantes Para Utensilios | 1 | \$ 30.00 | \$ 30.00 |
| Extintor De Gas | 1 | \$ 40.00 | \$ 40.00 |
| Botiquín | 1 | \$ 70.00 | \$ 70.00 |
| Mallas Antideslizantes | 9 | \$ 65.00 | \$ 585.00 |
| Trapeador | 1 | \$ 5.00 | \$ 5.00 |
| Escoba | 1 | \$ 5.00 | \$ 2.50 |
| TOTAL | | \$ | 3,634.25 |

ANEXO 18. PRESUPUESTO DE MAQUINARIA DE COCINA

| 60 pedidos diarios - 184 platos | | | |
|---------------------------------|----------|-------------|-----------------|
| Maquinaria | Cantidad | Precio U. | Total |
| Parrilla | 1 | \$ 590.00 | \$ 590.00 |
| Plancha | 1 | | |
| Freidora | 2 | | |
| Kitchenaid | 1 | \$ 445.00 | \$ 445.00 |
| 3 Quemadores/ Cocina Industrial | 2 | \$ 450.00 | \$ 900.00 |
| Refrigeradora | 2 | \$ 1,100.00 | \$ 2,200.00 |
| Congelador | 1 | \$ 329.00 | \$ 329.00 |
| Trampa De Grasa | 1 | \$ 270.00 | \$ 270.00 |
| Campana De Humo | 3 | \$ 250.00 | \$ 750.00 |
| Máquina De Leudado | 1 | \$ 350.00 | \$ 350.00 |
| Horno De Pizza | 1 | \$ 700.00 | \$ 700.00 |
| Balanza | 2 | \$ 20.00 | \$ 40.00 |
| Licuadaora | 1 | \$ 95.00 | \$ 95.00 |
| Total | | \$ | 6,669.00 |

ANEXO 19 – PRESUPUESTO CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA

| Constitución de compañía | |
|--|--------------------|
| Detalle | Valor |
| Constitución De La Compañía Sociedad Anónima | \$ 800.00 |
| Minuta | \$ 100.00 |
| Apertura De Cuenta Bancaria | \$ 100.00 |
| Patente Municipal | \$ 100.00 |
| Certificado De Cumplimiento De Obligaciones | \$ - |
| Inscripción Registro Mercantil | \$ 25.00 |
| RUC | \$ - |
| Bomberos | \$ - |
| Licencia Única De Actividades Económicas | \$ - |
| Permiso ARCSA | \$ 200.00 |
| Certificado De Buenas Prácticas De Manufactura 2 SBU | \$ 800.00 |
| Total | \$ 2,125.00 |

ANEXO 20 – NÓMINA ANUAL

| N° | POSICIÓN | SUELDO | SUELDO BÁSICO | VALOR POR HORA | APORTE PATRONAL | APORTE PERSONAL | FONDOS DE RESERVA | DÉCIMO TERCERO MENSUAL | DÉCIMO CUARTO MENSUAL | MESES TRABAJADOS | TOTAL INGRESO TRABAJADOR MENSUAL | TOTAL INGRESO TRABAJADOR ANUAL | GASTO TRABAJADOR MENSUAL | TOTAL GASTO TRABAJADOR ANUAL |
|--------------|---------------------------------|--------------------|---------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | LIDER DE MARKETING | \$ 800.00 | \$ 400.00 | \$ 3.33 | \$ 89.20 | \$ 75.60 | \$ 66.64 | \$ 66.67 | \$ 33.33 | 12 | \$ 891.04 | \$ 10,692.48 | \$ 1,055.84 | \$ 12,670.08 |
| 2 | LIDER DE COCINA | \$ 800.00 | \$ 400.00 | \$ 3.33 | \$ 89.20 | \$ 75.60 | \$ 66.64 | \$ 66.67 | \$ 33.33 | 12 | \$ 891.04 | \$ 10,692.48 | \$ 1,055.84 | \$ 12,670.08 |
| 3 | LIDER DE TICS | \$ 1,000.00 | \$ 400.00 | \$ 4.17 | \$ 111.50 | \$ 94.50 | \$ 83.30 | \$ 83.33 | \$ 33.33 | 12 | \$ 1,105.47 | \$ 13,265.60 | \$ 1,311.47 | \$ 15,737.60 |
| 4 | LIDER ADMINISTRATIVO FINANCIERO | \$ 800.00 | \$ 400.00 | \$ 3.33 | \$ 89.20 | \$ 75.60 | \$ 66.64 | \$ 66.67 | \$ 33.33 | 12 | \$ 891.04 | \$ 10,692.48 | \$ 1,055.84 | \$ 12,670.08 |
| 5 | COCINERO | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 1.67 | \$ 44.60 | \$ 37.80 | \$ 33.32 | \$ 33.33 | \$ 33.33 | 12 | \$ 462.19 | \$ 5,546.24 | \$ 544.59 | \$ 6,535.04 |
| 6 | COCINERO | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 1.67 | \$ 44.60 | \$ 37.80 | \$ 33.32 | \$ 33.33 | \$ 33.33 | 12 | \$ 462.19 | \$ 5,546.24 | \$ 544.59 | \$ 6,535.04 |
| 7 | PASANTE | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 1.67 | \$ 44.60 | \$ 37.80 | \$ 33.32 | \$ 33.33 | \$ 33.33 | 12 | \$ 462.19 | \$ 5,546.24 | \$ 544.59 | \$ 6,535.04 |
| 8 | CONTADOR | \$ 600.00 | \$ 400.00 | \$ 2.50 | \$ 66.90 | \$ 56.70 | \$ 49.98 | \$ 50.00 | \$ 33.33 | 12 | \$ 676.61 | \$ 8,119.36 | \$ 800.21 | \$ 9,602.56 |
| 9 | MENSAJERO | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 1.67 | \$ 44.60 | \$ 37.80 | \$ 33.32 | \$ 33.33 | \$ 33.33 | 12 | \$ 462.19 | \$ 5,546.24 | \$ 544.59 | \$ 6,535.04 |
| 10 | MENSAJERO | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 1.67 | \$ 44.60 | \$ 37.80 | \$ 33.32 | \$ 33.33 | \$ 33.33 | 12 | \$ 462.19 | \$ 5,546.24 | \$ 544.59 | \$ 6,535.04 |
| 11 | MENSAJERO | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 1.67 | \$ 44.60 | \$ 37.80 | \$ 33.32 | \$ 33.33 | \$ 33.33 | 12 | \$ 462.19 | \$ 5,546.24 | \$ 544.59 | \$ 6,535.04 |
| TOTAL | | \$ 6,400.00 | | | \$ 713.60 | \$ 604.80 | \$ 533.12 | | | | \$ 7,228.32 | \$ 86,739.84 | \$ 8,546.72 | \$ 102,560.64 |

ANEXO 21 – FINANCIAMIENTO.

| CONDICIONES PARA EL CRÉDITO | EQUIVALENTE | |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|
| Monto | 20,656.75 | CFN |
| Período | Anual | Semestral |
| Interés | 10.19% | 5.10% |
| Plazo | 5 | años |
| Período de pago | Semestral | 10 |
| Forma de amortización | Dividendo Constante | |
| CUOTA DE PAGO O DIVIDENDO | | \$ 2,687.50 |

| TABLA DE AMORTIZACIÓN. | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|-----------|
| PERIODO | AMORTIZACIÓN DEL CAPITAL | INTERÉS | DIVIDENDO | SALDO |
| 0 | | | | 20,656.75 |
| 1 | 1,635.04 | 1,052.46 | 2,687.50 | 19,021.71 |
| 2 | 1,718.34 | 969.16 | 2,687.50 | 17,303.37 |
| 3 | 1,805.89 | 881.61 | 2,687.50 | 15,497.48 |
| 4 | 1,897.90 | 789.60 | 2,687.50 | 13,599.57 |
| 5 | 1,994.60 | 692.90 | 2,687.50 | 11,604.97 |
| 6 | 2,096.23 | 591.27 | 2,687.50 | 9,508.75 |
| 7 | 2,203.03 | 484.47 | 2,687.50 | 7,305.72 |
| 8 | 2,315.27 | 372.23 | 2,687.50 | 4,990.45 |
| 9 | 2,433.24 | 254.26 | 2,687.50 | 2,557.21 |
| 10 | 2,557.21 | 130.29 | 2,687.50 | 0.00 |
| TOTAL | \$ 20,656.75 | \$ 6,218.24 | \$ 26,874.99 | |

| GASTOS FINANCIEROS | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| PERIODO | INTERÉS | INTERÉS ANUAL |
| 1 | \$ 1,052.46 | \$ 2,021.62 |
| 2 | \$ 969.16 | |
| 3 | \$ 881.61 | \$ 1,671.20 |
| 4 | \$ 789.60 | |
| 5 | \$ 692.90 | \$ 1,284.17 |
| 6 | \$ 591.27 | |
| 7 | \$ 484.47 | \$ 856.70 |
| 8 | \$ 372.23 | |
| 9 | \$ 254.26 | \$ 384.55 |
| 10 | \$ 130.29 | |
| TOTAL | \$ 6,218.24 | \$ 6,218.24 |

