



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la creación de una empresa que provee servicio de comida sana mediante una plataforma virtual en el sector centro norte de Quito.

AUTOR

Fabrizio Ramón Peré Ortega

AÑO

2020



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE  
PROVEE SERVICIO DE COMIDA SANA MEDIANTE UNA PLATAFORMA  
VIRTUAL EN EL SECTOR CENTRO NORTE DE QUITO.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciado Comercial con mención en  
Administración de Empresas”.

**Profesor guía:**

Francisco Xavier González Dávila

**Autor:**

Fabrizio Ramón Peré Ortega

**Año:**

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa que provee servicio de comida sana mediante una plataforma virtual en el sector centro norte de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Fabrizio Ramón Peré Ortega, en el semestre 2020-10, 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”.

---

Francisco Xavier González Dávila

MBA

C.I 1708705676

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa que provee servicio de comida sana mediante una plataforma virtual en el sector centro norte de Quito, de Fabrizio Ramón Peré Ortega, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Aracely Del Pilar Tamayo Herrera

C.I 1714478094

## **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.”

---

Fabrizio Ramón Peré Ortega

C.I. 0923099469

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis familiares y amigos, por su apoyo incondicional que facilitó el desarrollo de mis estudios.

A los profesores y expertos que me compartieron sus conocimientos y me guiaron durante todo este proceso.

## **DEDICATORIA**

A mi papá, a mi mamá y a Daniel Badillo, por siempre estar para mí y por ser el motor que impulsó la consecución de este logro.

A todas aquellas personas que de una u otra manera formaron parte de esta etapa y me inspiran a ser mejor.

## RESUMEN

El presente documento corresponde a un plan de negocios que tiene como finalidad analizar la factibilidad de implementar una empresa de elaboración y suministro de almuerzos sanos en la ciudad de Quito, la cual cuenta con una experiencia de compra única a través de una plataforma virtual.

Esta idea nace con la intención de mejorar la calidad de vida de las personas, al ser una propuesta innovadora capaz de satisfacer la necesidad de alimentación saludable, en donde se ofrece tanto un producto como un servicio de calidad.

La plataforma virtual pretende ser utilizada para automatizar el servicio y optimizar procesos, pues solo se producirá en base a los pedidos programados. De igual manera será utilizada para, a través de los datos, conocer mejor a los consumidores y así mejorar constantemente. También se aprovechará la base de datos para crear programas de fidelización y recompensar a clientes frecuentes.

Para cumplir con los objetivos propuestos, se planteó un esquema organizado de información que permite analizar los distintos aspectos claves antes de iniciar un negocio, como lo es el análisis del entorno externo, de la industria y del cliente.

Una vez estudiado y entendido el mercado y a los potenciales consumidores, se propone un plan de marketing orientado al cliente y una propuesta de estructura organizacional junto con un plan de operaciones alineados a la idea de negocio, para que la misma funcione correctamente y tenga éxito.

Finalmente, se realizó un análisis financiero mediante el desarrollo de un modelo proyectado a cinco años que permite determinar qué tan viable sería poner en marcha el proyecto.



## **ABSTRACT**

This document is a business plan that aims to analyze the feasibility of implementing a company for the preparation and supply of healthy lunches in the city of Quito, which has a unique shopping experience through a virtual platform.

This idea was born to improve people's life quality, being an innovative proposal capable of satisfying the need for healthy eating, offering both a product and a quality service.

The virtual platform will be used for automation and process optimization, as production will be based on scheduled orders. In the same way it will be used to, through the data, get to know consumers better and be able to constantly improve. The database is used to create loyalty programs and reward frequent customers.

To achieve the proposed objectives, an organized information scheme is suggested, which allows analyzing the different key aspects before starting a business, such as the analysis of the external environment, the industry and the customer.

Once both, the market and potential consumers have been studied and understood, a customer-oriented marketing plan and an organizational structure are proposed along with an operational plan aligned to the business idea, so that it works correctly and can succeed in the future.

Finally, a financial analysis was carried out by developing a five-year projected model that allows determining how viable the project is to execute.

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos .....	2
2. ANALISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo .....	3
2.1.2 Análisis de la industria (Análisis Porter).....	9
2.2 Conclusiones .....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	16
3.1Objetivos.....	16
3.1.1 Objetivo general.....	16
3.1.2 Objetivos específicos .....	16
3.2 Segmentación y definición del segmento objetivo.....	16
3.3 Planteamiento del problema de investigación .....	16
3.3.1 Hipótesis .....	17
3.4. Metodología .....	17
3.5 Investigación cualitativa .....	17
3.5.1. Entrevista a expertos .....	17
3.5.2 Grupo Focal .....	20
3.6 Investigación cuantitativa .....	21
3.6.1 Resultados y correlación entre variables .....	21
3.6.2. Conclusiones de la investigación cuantitativa .....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. ....	24
4.2 Potencial de mercado .....	26
5. PLAN DE MARKETING .....	28
5.1 Estrategia general de marketing .....	28
5.1.1 Mercado objetivo.....	28

5.1.2 Propuesta de valor.....	28
5.1.3 Posicionamiento.....	29
5.2 Mezcla de Marketing.....	30
5.2.1 Producto/Servicio.....	30
5.2.2 Promoción.....	33
5.2.3 Precio.....	35
5.2.4 Plaza.....	37
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>40</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	40
6.1.1 Misión .....	40
6.1.2 Visión .....	40
6.1.3 Objetivos.....	40
6.2 Plan de operaciones .....	41
6.2.1 Cadena de valor.....	41
6.2.2 Mapa de procesos .....	42
6.2.3 Flujograma de procesos .....	43
6.2.4 Maquinara, equipos, mobiliario y suministros .....	44
6.2.5 Capacidad instalada .....	44
6.3 Estructura organizacional .....	45
6.3.1 Estructura legal de la empresa .....	45
6.3.2 Tipo de estructura organizacional.....	45
6.3.3 Organigrama.....	45
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>48</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.1.1 Proyección de ingresos.....	49
7.1.2 Proyección de costos.....	49
7.1.3 Proyección de gastos.....	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50
7.2.1 Inversión inicial .....	50
7.2.2 Estructura de capital .....	51

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.3.1 Estado de resultados .....	51
7.3.2 Estado de situación financiera. ....	52
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración. ....	53
7.4.1 Proyección flujo de caja del proyecto y del inversionista. ....	53
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento. ....	54
7.4.3 Criterios de valoración. ....	54
7.5 Índices financieros .....	55
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

Ingerir alimentos que no aportan al organismo los nutrientes imprescindibles para desempeñar las funciones necesarias para vivir puede generar más problemas de los que habitualmente conoce la población. Va más allá del sobrepeso o de padecimientos ligados a esto, y es que puede ser el causante de enfermedades crónicas. Una dieta poco saludable incluso puede desencadenar en la muerte. La revista médica británica “The Lancet” reveló un estudio en el cual se afirma que una de cada cinco muertes en el mundo están asociadas a una mala alimentación (National Geographic, 2019).

Sin embargo, actualmente existe una tendencia mundial hacia llevar un estilo de vida más sana, en donde las personas buscan cambiar sus rutinas y balancear los alimentos que comen. Latinoamérica no es una excepción, las búsquedas a nivel mundial de términos como “dieta saludable” o “alimentos saludables” se han vuelto elementos reiterativos en las búsquedas de los consumidores latinoamericanos en los últimos cinco años (Think With Google, 2017).

A pesar de ello, a las personas se les dificulta la elección de una ingestión adecuada de comida nutritiva debido a que llevan ritmos de vida muy ocupados y también porque las opciones sanas suelen ser muy costosas.

La idea de negocio nace con la intención de mejorar la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana; al satisfacer las necesidades de alimentación saludable a través de un producto de calidad acompañado de un servicio rápido, confiable y fácil.

La tecnología se ha convertido en un elemento esencial y transformador para la humanidad, así también como para el mundo de los negocios. Hoy en día, las empresas deben aprovechar y adoptar nuevas prácticas tecnológicas como estrategia para no quedarse atrás. Por lo tanto la plataforma virtual se utilizará para optimizar procedimientos y automatizar el servicio, así también como para conocer mejor el perfil de los clientes para crear programas de fidelización. Lo que fundamentalmente se plantea en el presente proyecto es un modelo de

negocio más adaptado al entorno actual, el cual busca recopilar y gestionar información clave de los consumidores, perfeccionar procesos y ofrecer una experiencia de compra única que supere las expectativas de los usuarios.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad comercial y financiera para la creación de una empresa que provee servicio de comida sana a domicilio mediante una plataforma virtual en el sector norte de la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del entorno externo, tanto del macro entorno (PEST) como del micro entorno (PORTER), con el objetivo de conocer los factores relevantes que tienen impacto sobre la industria, al detectar oportunidades y amenazas en la misma.
- Realizar un estudio de mercado para: evaluar y conocer el perfil de los posibles clientes de la empresa, obtener una estimación de la demanda potencial y utilizar la información obtenida para modificar y mejorar la idea inicial.
- Valorar la oportunidad de negocio basado en el análisis de entornos y del cliente con el fin de determinar la ventaja competitiva de la empresa.
- Definir el mercado objetivo y la propuesta de valor para llegar al mismo.
- Elaborar un plan de marketing en el cual se describan las 4p's de la mezcla de mercadotecnia para el correcto desarrollo de estrategias, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Proponer una estructura y filosofía organizacional adecuada para el modelo de negocio, que permita una gestión eficiente de la empresa.
- Obtener información financiera clave y evaluarla con el propósito de determinar la viabilidad económica del proyecto.

## **2. ANALISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

La clasificación de la industria conforme al código CIIU 4.0 corresponde a la actividad económica “Actividades de contratistas de servicio de comidas (por ejemplo, para compañías de transporte catering)” correspondiente a la clasificación “I5629.01” (INEC, 2012).

#### **2.1.1 Entorno externo**

##### **2.1.1.1 Factores políticos**

###### **Leyes:**

- El 1 enero del 2018 entro en vigencia la “Ley para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera”, misma que según el Servicio de Rentas Internas está enfocada en reactivar la economía de nuestro país al proporcionar beneficios e incentivos tributarios a empresas (SRI, 2018).
- Por otro lado, desde agosto del 2018 entro en vigor la “Ley orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad y equilibrio fiscal”. Dicha ley propone un plan de estabilidad económica a largo plazo (SRI, 2018). “La norma tiene como objetivo viabilizar el Plan Económico del Gobierno, sobre la base de nuevos incentivos que permitan optimizar el ejercicio de las actividades productivas, en favor del desarrollo del Ecuador” (Observatorio del cambio rural, 2018).

Ambos factores representan una oportunidad para la industria al ser leyes que promueven el emprendimiento y otorgan incentivos a empresas.

**Riesgo país:** El 21 de diciembre de 2019 el riesgo país en Ecuador llego al pico más alto, con un valor de 1418 puntos. Al 17 de diciembre de 2019 el riesgo país fue de 572 puntos (Banco Central del Ecuador, 2019).

Si bien Ecuador es de los países con mayor puntaje de Riesgo País en la región, el hecho de que el valor disminuya es conveniente, pues esto indica que el

estado tiene mayor solvencia y esto a su vez genera mayor confianza tanto en empresas como en los consumidores.

### **2.1.1.2 Factores económicos**

**Inflación:** En cuanto a la inflación, el país todavía se encuentra en niveles inferiores al 2% recomendado. La variación mensual de la inflación a noviembre del 2019 fue del -0,70% (mayor valor negativo del año) y la variación anual a noviembre del 2019 fue de 0,04 (Banco Central del Ecuador, 2019). De las divisiones de consumo de la canasta del IPC, la segunda con mayor incidencia en la inflación de noviembre fue la de alimentos y bebidas (INEC, 2019).

Esto representa una amenaza en vista de que los principales insumos de la industria son justamente alimentos.

**Crecimiento económico:** Se prevé que Ecuador tendrá un crecimiento anual lento durante los próximos 5 años, el PIB tendrá un crecimiento inferior al 2% anual. Además, conforme a las previsiones macroeconómicas, para el año 2019 y 2020 la población crecerá más que el PIB, esto afectará la calidad de vida de los ecuatorianos a causa de que el PIB per cápita permanecerá estancado, el mismo que será negativo para los próximos dos años (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019).

Este factor representa una amenaza, el impacto que causaría es que se reduzca el poder adquisitivo de los consumidores.

**Desempleo:** La tasa de desempleo en Quito en septiembre de 2019 fue de 8,2% respecto a la PEA (INEC, 2019). Quito es la ciudad con mayor tasa de desempleo. Esto evidentemente es un factor negativo, teniendo en cuenta que las empresas dentro de la industria tienen como principales clientes a personas que trabajan.

**Sector:** Acorde a los datos del SRI, el sector de “actividades de alojamiento y servicios de comida” para el 2017 creció en un 5,68%, valor que se encuentra por encima del promedio de crecimiento de todas las actividades. El aporte del sector al PIB para el año 2018 fue del 1,67% (Market Watch, 2019).



El sector se encuentra en crecimiento. Esto representa una oportunidad ya que implementar un negocio dentro del sector puede resultar rentable.

### **2.1.1.3 Factores sociales**

**Población:** Quito es la ciudad más poblada del Ecuador, para el 2020 se proyectan 2'781.641 habitantes. Durante los siguientes cinco años, es decir para el periodo 2021-2025, se proyecta un crecimiento promedio por año del 1,57%, en base a las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017).

Este dato muestra una oportunidad para la industria puesto que habrá mayor cantidad de personas que puedan demandar por el servicio. Es decir el mercado potencial se expandirá.

#### **Tendencias:**

- De acuerdo a la Agencia de Promoción Económica del municipio (ConQuito), 7 de cada 10 quiteños comen fuera de casa (La Hora, 2018).
- El tiempo promedio que destinan al trabajo remunerado las mujeres es de 46:15 horas a la semana y el de los hombres es de 51:36 horas. Del total del tiempo a la semana las personas destinan un 43% al trabajo (INEC, 2012).
- En cuanto a la tendencia de redes sociales, el 92% de la población tiene acceso móvil a redes sociales. El 44% de los usuarios digitales del país son de Quito y Guayaquil. Ecuador cuenta con más de 13,8 millones de usuarios conectados y con acceso a internet (Del Alcazar Ponce, 2019).
  - Facebook: Es la red más utilizada, cuenta con 12 millones de usuarios. El 32% tienen entre 18 a 24 años y el 28% entre 25 a 34 años. La industria con más seguidores es la de retail seguida por la de alimentos. Quito es la segunda ciudad con mayor número de usuarios (Del Alcazar Ponce, 2019).
  - Instagram: 3,9 millones de usuarios. El 37% se encuentra entre 18 a 24 años y el 29% entre 25 a 34 años (Del Alcazar Ponce, 2019).

Todas las tendencias mencionadas anteriormente indican una excelente oportunidad para la industria, sobre todo la primera. Que el porcentaje de personas que comen fuera del hogar sea elevado (70%) tiene un impacto positivo, debido a que adquirir un servicio de entrega de comida resulta una buena alternativa para su alimentación diaria.

**Salud:** La mal nutrición es uno de los principales problemas sanitarios en la población, 6 de cada 10 personas entre los 20 y 59 años tienen sobrepeso y obesidad (Ministerio de Salud Pública, 2018).

Este factor puede ser una oportunidad para aquellas empresas dentro de la industria que ofrecen alimentos saludables y que se enfocan en un nicho de mercado interesado en comer sano.

#### **2.1.1.4 Factores tecnológicos**

**Tenencia de celulares:** En 2017 aumento la tenencia de Smartphone en 10,7 puntos porcentuales comparado al 2016. Además, 9 de cada 10 hogares tienen al menos un celular (INEC, 2017).

Este factor representa una oportunidad, hoy en día los smartphones permiten una mayor y mejor comunicación entre empresas y personas. A través de los celulares las personas navegan por internet, en donde pueden acceder a las páginas web de las empresas y también reciben ofertas y promociones.

**Acceso a internet:** En el 2017 el acceso a internet a nivel nacional creció en 14,7% con respecto al 2012. El 75% de las personas que usan internet lo hacen por lo menos una vez al día (INEC, 2017). Además, Ecuador es el segundo país de Latinoamérica con mejor internet, con 23,29 Mbps de velocidad, de acuerdo a la organización 5G Américas (Insights, 2018).

El acceso a internet y la velocidad del mismo trazan una oportunidad para la industria. En la actualidad las empresas dependen en gran parte del uso del internet para realizar sus actividades diarias.

**Tendencias:**

- Entre 2017 y 2018 se multiplicó la cantidad de usuarios que realizan transacciones online del 2% al 10% (Del Alcazar Ponce, Juan Pablo, 2019).
- La tendencia de pedido de comida a domicilio en Ecuador ha crecido gracias a plataformas y aplicaciones móviles que facilitan dicho servicio a los usuarios, tales como: Domicilios.com, Uber Eats y Glovo. El 35% de las personas hacen compras por internet regularmente, siendo la categoría de servicios la de mayor compra. Los medios de pago preferidos para compras por internet son las tarjetas de crédito y débito (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

Desde la perspectiva de la industria, la tendencia de utilizar aplicaciones de entrega de comidas representa una amenaza por lo que es una alternativa o sustituto para el servicio que ellos ofrecen. Sin embargo, desde la perspectiva de la idea de negocio propuesta en este trabajo es una oportunidad, pues cada vez son más los usuarios que hacen transacciones online y esto favorece para el desarrollo del comercio digital.

**2.1.1.5 Factores ecológicos**

**Sostenibilidad:** Quito fue reconocida como la ciudad más sostenible del Ecuador y estuvo entre las 17 finalistas en el premio a la ciudad más sostenible del mundo, mismo que lo otorga el Fondo Mundial para la Naturaleza (Travel2Latam, 2016).

**Buenas prácticas de manufactura:** El sector productivo y de servicios debe regirse a la normativa ambiental tanto local como nacional. Además, pudieran implementar “BPA’s” (buenas prácticas de manufactura) para contribuir al medioambiente. La secretaria de ambiente para incentivar las BPA’s en el sector cuenta con dos proyectos: Proyecto de BPA’s para micro y pequeñas empresas y Proyecto de producción más limpia para medianas y grandes empresas (Secretaría de Ambiente, 2016).

Que las empresas tengan posibilidad de acceder a dichos proyectos es una oportunidad, sobre todo en esta industria que está sujeta a mucho control sanitario por la manipulación de alimentos. El tener buenas prácticas de manufactura genera mayor seguridad y confianza en los clientes.

**Normativa:** La norma “Sistema De Gestión Integral De La Calidad, Ambiente, Seguridad Y Salud En El Trabajo” establece requisitos básicos que deben ser aplicados en establecimientos de preparación y entrega de alimentos y bebidas (Ministerio del Turismo, 2015).

Es una oportunidad, sirve como guía para que las empresas cumplan con los estándares de calidad necesarios.

#### **2.1.1.6 Factores legales**

**Documentos y permisos necesarios:** Para tener un negocio en Quito se necesita la LUAE (Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas). Los negocios que manejan y manipulan alimentos son establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitaria, por lo tanto, se necesitan ciertos requisitos para su funcionamiento, los cuales se detallan a continuación: Cedula y RUC, patente municipal, certificado de capacitación en manipulación de alimentos, certificados de salud ocupacional, permiso de bomberos, entre otros (Ministerio de Salud Pública, 2012). Existe una fecha máxima señalada para renovar los permisos, en caso de pasarse de la fecha se deberá pagar multas.

Si bien son varios requerimientos, es algo que obligadamente debe cumplir cada empresa, además hoy en día los procesos de solicitud de permisos son más automatizados y toman menos tiempo, por lo tanto, es una oportunidad.

**Requisitos de las instalaciones:** En cuanto a las instalaciones, es obligatorio tener un baño correctamente equipado (lavamanos, inodoro, dispensador de jabón, papel higiénico, material antiséptico, secadora de manos y basurero), provisión de agua, energía eléctrica, buena iluminación y ventilación. Es necesario que se tenga un sistema de evacuación de efluentes y un sistema de recolección de desechos (ARCSA, 2015).

**Calificación de establecimientos:** El ministerio de turismo expidió el nuevo reglamento de alimentos y bebidas en donde se pueden clasificar a los establecimientos. Los servicios de suministro de comida pueden solicitar una evaluación para calificar sus establecimientos. Se evalúa el cumplimiento de buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos, así como las condiciones de los equipos y las instalaciones (Ministerio de Turismo, 2018). Es una normativa enfocada en mejorar el servicio y la calidad de los productos.

Obtener dicha calificación es una oportunidad para las empresas que lo soliciten, pues lograrán un reconocimiento de cumplimiento de estándares de calidad y así poder brindar una mejor experiencia a los usuarios. Es una normativa enfocada en mejorar el servicio y la calidad de los productos.

## **2.1.2 Análisis de la industria (Análisis Porter)**

### **2.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

#### **Atractividad del sector**

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas, las empresas en Quito dentro de la actividad económica “Actividades de contratistas de servicio de comidas”, generaron en promedio ventas de 18 millones anuales entre 2015 y 2018. Al ser este un monto atractivo y debido a que es un sector en crecimiento, motiva a la entrada de nuevos competidores (SRI, 2019).

#### **Barreras Gubernamentales**

La industria está sujeta a control sanitario, existen varios trámites y requerimientos para obtener los permisos de funcionamiento. Asimismo, las organizaciones deben contar con buenas prácticas de manufactura. Si bien ambos son factores que indican una barrera de entrada alta, en el país se han optimizado los trámites para la constitución de una empresa, la obtención de permisos toma menos tiempo y es más sencillo. Acorde a un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, Ecuador se encuentra en el sexto lugar en términos del país más rápido para hacer un trámite entre los dieciocho países analizados de América Latina y El Caribe (BID, 2018).

## **Requisitos de capital**

En cuanto a los requerimientos de capital, dependerá bastante del tamaño de la empresa y del giro de negocio. No obstante, las organizaciones que ofrecen servicios de comida como las empresas de catering requieren de una inversión inicial la cual no es tan baja, pues se debe invertir en acondicionamiento del local, en mobiliario y sobre todo en equipamientos (maquinarias y utensilios). Acorde a un plan de negocios propuesto por Master Business, la inversión inicial mínima para una empresa de catering es de \$35.000 (Master Business, s.f).

En términos generales, al tener algunas barreras bajas y otras altas, la amenaza de entrada de nuevos competidores es media.

### **2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

#### **Cantidad de proveedores**

Los principales proveedores en la industria son aquellos que les suministran alimentos y bebidas. Conforme datos de la Superintendencia de Compañías, se encuentran registradas 376 compañías en Quito (Refiérase al Anexo 1) de venta de productos alimenticios, entre las cuales predominan mercados, supermercados o hipermercados tales como: La favorita (Mega maxi, Supermaxi, Aki, Súper Aki, Gran Aki), El Rosado (Mi Comisariato, Hipermarket), Santa María (Tienda Santa María, Supermercado Santa María, Mega Santa María), Hipermercados El Coral, Supermercados Tía.

Quito cuenta con bastantes mercados municipales, ferias y plataformas. Existen 56 mercados en el Distrito Metropolitano de Quito, estos ofrecen un sin número de productos (Quito Informa, 2019).

#### **Capacidad de controlar precios**

En el Sistema de Información Nacional del Agro (SINAGAP) se puede monitorear los precios en los principales mercados a nivel nacional, con el fin de tener informada a la población sobre el comportamiento de los precios. De hecho, existe una aplicación móvil llamada "App Magap Precios" desarrollada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en donde la

ciudadanía puede acceder a información sobre precios tanto nacionales como internacionales (MAGAP, 2017).

El mercado agroalimentario está sujeto a bastante control y existen políticas para controlar precios con el propósito de garantizar a la población un acceso justo a los alimentos. Esto hace que el poder de negociación de los proveedores disminuya.

### **Costo de cambio**

En el sector existen muchos proveedores y el costo de cambio es bajo, ya que se puede acceder con facilidad a información sobre sus precios, por lo tanto, los proveedores no tienen mucha influencia y su poder de negociación es relativamente bajo.

#### **2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes**

El 24,4% del gasto de los hogares es destinado a “alimentos y bebidas”, siendo este el rubro con el mayor porcentaje de gasto. El 7,7% es destinado a restaurantes y hoteles, el cual se encuentra entre los mayores porcentajes (INEC, 2012). Además, dentro de la sección de la canasta básica “Alimentos y bebidas”, uno de los rubros con mayor costo es el de alimentos y bebidas consumidas fuera del hogar, siendo este el cuarto más costoso dentro de la sección (INEC, 2019).

Según Michael Porter, los compradores tienen mayor poder de negociación especialmente cuando son sensibles al precio. “Un grupo de compradores es sensible al precio si el producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones” (Porter, Michael, 2008).

En cuanto a lo mencionado anteriormente, la alimentación, al tratarse de un gasto mensual elevado para las personas, hace que tengan mayores exigencias en cuanto a precios, calidad del producto, servicio al cliente y en consecuencia están muy informadas al respecto. De igual manera, el costo de cambio es relativamente bajo por lo que es fácil que varios clientes migren de un lugar a

otro en busca de nuevas opciones. Pues al ser sensibles al precio utilizan su poder para presionar a las empresas y lograr reducciones en sus precios.

Es por tales motivos, y por el hecho de que existen bastantes empresas (incluso de otras industrias) que satisfacen la misma necesidad que el poder de negociación de los clientes es alto.

#### **2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Los sustitutos son aquellos servicios que satisfacen la misma necesidad de alimentación, como lo son los restaurantes y los establecimientos de comida rápida. En la capital existe una gran cantidad de negocios que forman parte de estos sustitutos. Conforme a datos del SRI, ambas industrias se encuentran en crecimiento y Quito es de las ciudades con mayor número de establecimientos de ese tipo y también de mayor número de ventas (SRI, 2019). Los sectores capaces de ofrecer un producto o servicio similar han incrementado sus ingresos en los últimos años (Refiérase al Anexo 2).

Por otro lado, existen aplicaciones móviles y plataformas que ofrecen el servicio de transportar la comida de otros restaurantes al domicilio u oficina, como por ejemplo MenuExpress, Glovo , UberEats, Rappi, entre otros. Dichas empresas son claramente un servicio sustituto y representan una gran amenaza para el sector.

Por ende, al existir tantas compañías que ofrecen un servicio alternativo en precios similares o incluso menores, y teniendo en cuenta que el costo para el comprador por cambiarse al sustituto es bajo, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta. Sin embargo, no todos ofrecen comida sana y a precios justos.

#### **2.1.2.5 Rivalidad entre competidores**

Con información del SRI, se evidencia que la industria ha crecido en los últimos años, teniendo una tasa de crecimiento anual promedio del 15,45% y ventas anuales promedio de 14,5 millones para el periodo 2011 – 2018 (Refiérase al Anexo 3). Entre 2015 y 2018 Quito fue la ciudad con mayor porcentaje de ventas de la industria a nivel nacional con un 56%, seguido de Guayaquil con apenas el



12%. (SRI, 2019). La industria "I5629.01" en la ciudad de Quito se encuentra en auge.

La rivalidad entre competidores es más intensa cuando el crecimiento de un sector es lento, pues un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado (Porter, Michael, 2008). Por el contrario, el mercado que se está analizando tiene un crecimiento rápido y ventas altas, esto indicaría que la rivalidad no es muy intensa. A pesar de ello, las empresas que prestan servicios de comida tienden a tener costos fijos elevados, esto ocasiona que las mismas deban producir más para tener costos unitarios más bajos, lo cual a su vez hace que aumente la rivalidad.

Los productos perecibles generan un aumento de competitividad ya que estos tienden a perder su valor y generan tentaciones para que las empresas recorten precios mientras dichos productos aun tengan valor (Porter, Michael, 2008). La industria analizada tiene como insumo y producto principal justamente alimentos, es decir productos perecibles.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, los clientes en esta industria tienen influencia, poder de negociación y la facilidad de cambiarse fácilmente de marca, lo que indica que la rivalidad aumentará entre los competidores para mantener a sus clientes.

En cuanto a la cantidad de competidores, según los datos de la Superintendencia de compañías, en la ciudad de Quito se encuentran registradas 48 compañías activas bajo la actividad económica "Actividades de contratistas de servicio de comidas (por ejemplo, para compañías de transporte catering)". El 40% de empresas a nivel nacional se encuentran en Quito y en segundo lugar se encuentra Guayaquil con el 34%. Sin embargo, la mayoría se dedica principalmente al catering industrial, empresarial o para eventos.

Acorde a la Superintendencia de Compañías, se encuentran 38 compañías a nivel nacional que presentaron sus estados financieros en el año 2018 de las cuales 29 tienen datos en la cuenta "Total Ingresos", las cuales se utilizaron para analizar la participación de mercado (Refiérase al Anexo 4).

La industria "I5629.01" es un sector concentrado entre las primeras cinco empresas con mayores ingresos, entre ellas se reparten la mayor parte del mercado. Estas suman un 84% de participación de mercado conjuntamente.

El resto de empresas se encuentran en un sector fragmentado debido a que son varias y ninguna de ellas tiene una participación significativa en el mercado. Al existir muchas empresas con una participación homogénea existe un mayor nivel de competencia entre ellas.

Por lo tanto, después de analizar diferentes aspectos del sector, se determina que la rivalidad es media-alta.

### 2.1.2.6 Matriz EFE

Tabla 1: Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos				
		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Leyes que incentivan a emprendimientos	0,083	3	0,250
O2	Tendencia de comer fuera de casa	0,095	3	0,286
O3	Las personas destinan mucho tiempo al trabajo	0,095	3	0,286
O5	Tendencia de pedir comida por aplicaciones móviles	0,060	4	0,238
O6	Acceso a redes sociales, internet y tenencia de smartphones	0,071	4	0,286
O7	Poder de negociación de los proveedores bajo	0,095	2	0,190
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Crecimiento del desempleo en Quito	0,083	2	0,167
A2	Cantidad de requisitos y permisos necesarios	0,083	4	0,333
A3	Proyección de crecimiento anual lento en el país	0,071	1	0,071
A4	División de alimentos y bebidas es la de mayor incidencia en la inflación	0,095	2	0,190
A5	Poder de negociación de los clientes alto	0,083	4	0,333
A6	Amenaza de productos sustitutos alta	0,083	3	0,250
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,88</b>

## 2.2 Conclusiones

- ✓ En la matriz EFE se obtuvo una calificación total ponderada de 2.88 misma que se encuentra por encima del promedio (2.5). Esto indica que la empresa puede responder de manera positiva a las oportunidades y amenazas del entorno externo.
- ✓ En Quito existe una alta tendencia de comer fuera de casa (7 de cada 10 personas). Es una excelente oportunidad para la industria para satisfacer la necesidad de alimentación de aquellas personas.

- ✓ Las personas a nivel nacional destinan casi la mitad de su tiempo al trabajo, lo cual es una oportunidad debido a que el mercado principal de la industria son empresas, es decir oficinistas. Además, es conveniente para la presente idea de negocio que busca satisfacer principalmente a las personas que trabajan y quieren comer sano, pero no tienen mucho tiempo.
- ✓ Gran porcentaje de la población tiene acceso a internet y son usuarios de redes sociales, asimismo las transacciones online se han multiplicado. Estas tendencias son muy importantes, pues el diferenciador del proyecto se basa en el uso de la tecnología e internet para optimizar procesos y el uso de las redes sociales para realizar la promoción.
- ✓ Las empresas en el sector al estar sometida a control y vigilancia sanitaria deben cumplir varios requisitos y obtener algunos permisos de funcionamiento. La industria puede volverse un poco complicada por el hecho de que se deben manipular alimentos y por qué se trabaja con productos altamente perecederos que requieren de bastante control.
- ✓ El poder de negociación del cliente es alto debido a que la alimentación representa uno de sus gastos más altos y por ende buscan mayores exigencias, y también porque pueden cambiar fácilmente de proveedor.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores es bajo. En Quito existen bastantes establecimientos en varias ubicaciones que proveen el principal insumo dentro de la industria (alimentos y bebidas).
- ✓ Quito cuenta con varios competidores en el sector, algunos muy grandes. Sin embargo, aquellos que se asemejan a la idea de negocio son muy pocos, por lo tanto, la rivalidad es media-alta.
- ✓ La amenaza de productos sustitutos es alta. Existen alternativas como ir a restaurantes, establecimientos de comida rápida o cocinar su propia comida en casa. A pesar de esto, las alternativas saludables son más costosas.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Objetivos

##### 3.1.1 Objetivo general

Identificar los hábitos y preferencias de las personas al momento de almorzar; para determinar la aceptación del plan de negocios propuesto.

##### 3.1.2 Objetivos específicos

- Conocer los hábitos y preferencias de almuerzo del consumidor en Quito.
- Determinar si el mercado come de manera saludable y si estaría dispuesto a hacerlo.
- Identificar la aceptación del producto/servicio en el mercado.
- Medir la aceptación de la propuesta de valor.
- Determinar el precio de mercado que mejores opciones comerciales nos presente en la aplicación del proyecto.
- Establecer la estructura adecuada del plan de publicidad considerando canales y audiencias, tanto tradicionales como alternativas.

#### 3.2 Segmentación y definición del segmento objetivo

Tabla 2: Segmentación

Variables	Cuantificación
Población de Pichincha	2.576.287
Población de Quito (86,92%)	2.239.191
PEA de Quito (49,01%)	1.097.521
PEA por edad, 25-49 años (61,61%)	676.135
Ocupación: empleado privado (48,20%)	325.897
Estrato social clase A (1,9%) B (11,2%)	42.693
Acceso a internet (90%)	38.423

El negocio está dirigido para empleados privados entre los 25 y 49 años de la ciudad de Quito, quienes forman parte de la población económicamente activa, pertenecen a los estratos socioeconómicos A y B y disponen de acceso a internet. El segmento objetivo es de 38.423 personas.

#### 3.3 Planteamiento del problema de investigación

¿Está el consumidor quiteño dispuesto a utilizar una plataforma virtual para comprar almuerzos nutritivos?

### 3.3.1 Hipótesis

H0: Más del 75% de consumidores dentro del mercado alimenticio en Quito estarían dispuestos a comprar almuerzos sanos a través de una plataforma.

H1: Más del 25% de consumidores dentro del mercado alimenticio en Quito estarían dispuestos a comprar almuerzos sanos a través de una plataforma.

### 3.4. Metodología

Para la obtención de los datos cualitativos se utilizaron las siguientes herramientas: entrevistas a expertos y una sesión de grupo focal. Mientras que para la obtención de datos cuantitativos se utilizó únicamente la herramienta de encuestas.

### 3.5 Investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se entrevistaron a dos expertos, ambos tienen bastantes años de experiencia dentro de la industria y a su vez poseen empresas propias dentro de la misma.

También se realizó una sesión de grupo focal con hombres y mujeres residentes de la ciudad de Quito, quienes laboran en empresas y/o oficinas. Esta actividad se llevó a cabo el día miércoles 19 de junio de 2019 a las 18h00 y tuvo una duración de 40 minutos.

#### 3.5.1. Entrevista a expertos

Tabla 3: Entrevista a David Ávila

<b>Nombre:</b>	David Ávila
<b>Cargo :</b>	Propietario de la empresa "El caldero humeante"
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef y administrador gastronómico</li> <li>• 15 años dentro de la industria</li> <li>• 5 años con la empresa "El caldero humeante"</li> </ul>
<b>Fecha/duración:</b>	30 de mayo de 2019/ 32 minutos

### Hallazgos Relevantes

- Según David, en la industria hay competidores muy fuertes que tienen una infraestructura muy grande que les permite bajar sus costos.

- Los costos más relevantes son los equipos, los vehículos y el personal. Se necesita tener un ambiente de cocina con buenos equipos y a su vez darle mantenimiento cada 6 meses.
- El método adecuado para manejar inventarios es: primeros en entrar primeros en salir. En cuanto a la producción, es recomendable hacerla el mismo día debido a que se maneja materia prima perecible. Sin embargo, hay productos que si se pueden elaborar el día anterior, pero de la misma manera, tienen un tiempo de caducidad y para no perder la calidad se debe procurar mantener las preparaciones lo más fresco posible.
- En cuanto a la ubicación de la empresa, el experto recomienda que esta sea un poco alejada del perímetro urbano por temas de seguridad industrial. Para definir la zona de cobertura depende de las vías de acceso y de la concentración de los clientes meta, por lo tanto, David sugirió el centro norte de Quito. Se pueden utilizar métodos de investigación de operaciones como el centro de gravedad para definir la ubicación.
- El target adecuado son empresarios y oficinistas. El modelo de negocio ideal para el presente proyecto es el uno a uno.
- Los problemas más frecuentes con los clientes son quejas por tiempos de entregas y por cantidades, confusiones en los pedidos y problemas por cuestiones de gustos particulares.
- Los principales trámites que se deben tomar en cuenta son los permisos de funcionamiento que se deben obtener, los requisitos de las instalaciones y tener a los empleados asegurados. Contar con certificaciones tiene un impacto positivo en este tipo de negocios, como es el caso de las ISO's o el certificado "Q" de calidad turística.
- Cuando las personas no exige cantidad si no calidad, el precio puede variar entre los cuatro y seis dólares, la competencia del mercado se encuentra en dicho rango.
- La principal recomendación del experto es no tener menús establecidos, es decir cambiar constantemente los platos. La idea de negocio le parece muy buena y factible porque ayuda a optimizar procesos para la empresa y cliente.

Tabla 4: Entrevista a Alfredo Salazar

<b>Nombre:</b>	Alfredo Salazar
<b>Cargo :</b>	Chef ejecutivo y Propietario de la empresa "Alfa y Gama Catering"
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 años en el mundo de la cocina</li> <li>• Docente universitario desde hace 17 años.</li> <li>• Especialización en Alta Cocina.</li> <li>• Especialista en catering industrial y de eventos.</li> </ul>
<b>Fecha /duración</b>	04 de junio 2019/ 38 minutos

- Según Alfredo, la industria de los alimentos es complicada porque muchas de las personas dentro de la misma no han tenido una adecuada formación y por qué se trabaja con productos altamente perecederos.
- Todo negocio gastronómico arranca del menú. El ambiente de cocina se debe equipar en base a los platos que se desean elaborar.
- El número de empleados se tiene que calcular en base al volumen de ventas. En promedio una empresa de catering trabaja con un cocinero por cada 50 clientes. El perfil que deben cumplir los empleados es cocineros con formación académica y chefs de formación de escuela con experiencia de al menos 1 año preparando comida saludable.
- Las empresas que mejor funcionan son las que hacen inventarios diarios. La producción, al tratarse de comida fresca, debe ser el mismo día. Si se puede preparar el día anterior, pero se necesitan equipos especializados.
- Para que los platos sean sanos, el primer estándar es que estos no enfermen y que se utilice la menor cantidad de productos que hayan pasado por una industria.
- Las estrategias para elegir la ubicación de la empresa son: que de dónde se produce a dónde se despache no se demore más de una hora, que existan proveedores cerca y que el costo no afecte a la operación.
- Hacer propia la distribución es más fácil porque abarata costos. Sin embargo, se debe hacer un análisis de ruta y sacar costos para compararlos con empresas de repartición para tomar la decisión.

- Es importante que la cocina siempre este en un lugar adecuado con condiciones sanitarias e higiénicas. Las certificaciones son importantes en estos negocios, existen algunas como ISO's, HACCP y BPM's.
- En cuanto a precios, en este negocio hay bastante diversificación, pero un precio de 5\$ es bastante competitivo.
- Existe factibilidad en la idea de negocio, la mayoría de personas pasan en el celular y eso da a entender que la sociedad está enfocada en pedir comida. Hay buena aceptación por parte del público meta siempre y cuando la plataforma sea amigable, el precio competitivo y la oferta buena y variada.

### **3.5.2 Grupo Focal**

#### **Hallazgos Relevantes**

- La mayoría de los participantes consideran que se alimentan de manera saludable en la hora del almuerzo, a excepción de dos participantes, quienes afirman estar intentándolo pero por temas de tiempo se les complica.
- El factor que más valoran a la hora de elegir un almuerzo es la calidad y el sabor del mismo. Si bien algunos participantes mencionaron no fijarse tanto en el precio, el resto aseguro que debe haber una relación precio-calidad. Otros factores que se mencionaron fueron la cantidad y que sea un alimento saludable.
- La mitad de los participantes se encuentran satisfechos con lo que comen frecuentemente. Sin embargo, la otra mitad no lo está, por falta de tiempo y variedad.
- Existe un alto grado de desconocimiento en cuanto al estado de la industria de empresas de servicio de comida. Para algunos es un mercado en crecimiento, mientras que para los demás es un mercado saturado.
- Las empresas que conocen son: La Colina del Chef, Urban Catering, Amarilo, Hanaska, Caterexpress. Los medios principales por los cuales conocieron estas empresas es por el boca a boca y por las redes sociales.



- Los factores que se analizarían si tuvieran que contratar una empresa de entrega de comidas son: calidad, precio, cantidad y puntualidad de las entregas.
- A todos los participantes les gustó la idea de negocio propuesta en este proyecto y a su vez afirmaron que si utilizarían el servicio. Lo que más les interesó y les llamo la atención es: la comodidad de poder programar online lo que quieres comer, la facilidad de poder pagar online, la oferta variada de platos y sobretodo la personalización que el servicio brinda.
- El precio que estarían dispuestos a pagar oscila entre los 4 y 6 dólares.

### **3.6 Investigación cuantitativa**

Para llevar a cabo la investigación cuantitativa, se utilizó el método no probabilístico de muestreo por conveniencia mediante 82 encuestas vía online a potenciales consumidores.

#### **3.6.1 Resultados y correlación entre variables**

A continuación, se presentan los resultados más relevantes (tablas de contingencia, referirse al Anexo 5) de la encuesta.

**Nivel de satisfacción:** Del total de encuestados, el 42,68% aseguro no estar satisfechos con lo que comen frecuentemente, de los cuales el 51,43% no lo está porque no es muy saludable y el 34,29% porque el producto no es de calidad.

De los no satisfechos, al 60% le toca comprar su comida, ya sea en restaurantes, en el lugar de trabajo o a través de empresas que les suministran la comida.

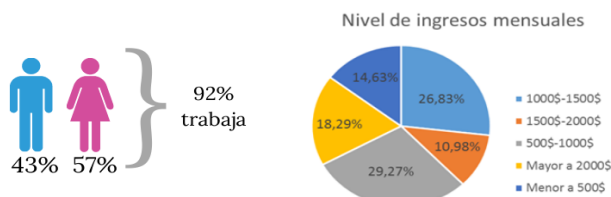
**Nivel de utilización:** Del 74,39% de personas que comen de manera saludable; el 55,74% está sumamente interesado en utilizar el servicio y el 22,95% está muy interesado.

**Frecuencia de compra:** Del 74,39% de personas que comen de manera saludable; el 55,74% compraría almuerzos a través de la plataforma de 3 a 5 días a la semana, mientras que el 39,34% lo haría de 1 a 3 días a la semana.

### **3.6.2. Conclusiones de la investigación cuantitativa**

- El 74,39% de los encuestados considera que come de manera saludable. Del 25,61% que considera que no come saludablemente; el 100% desearía hacerlo.
- Se puede comprobar la hipótesis nula obteniendo 81,71% de aceptación del producto/servicio.
- En cuanto a la promoción, el medio preferido para recibir información sobre el nuevo servicio es a través de las redes sociales, en donde la promoción más atractiva es la de descuentos en los platos.
- El precio óptimo por el que se estaría dispuesto a pagar un plato a través de la plataforma es \$5.50, que a su vez está acorde al promedio de lo que gasta diariamente el mercado objetivo en almuerzos.
- En cuanto a la preferencia de atributos para utilizar el servicio se obtuvo: calidad y valor nutricional de los platos, puntualidad de las entregas, variedad de los platos, precio y facilidades de pago; en dicho orden respectivamente.

### PERFIL DE LOS PARTICIPANTES



### SERVICIO DE SUMINISTRO DE ALMUERZOS SANOS A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA Y APLICACIÓN MÓVIL

#### PRODUCTO

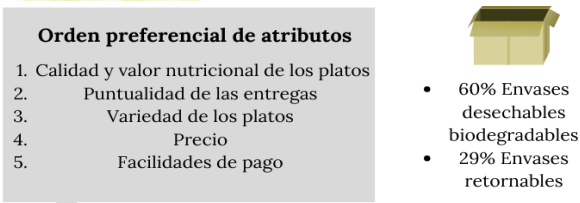
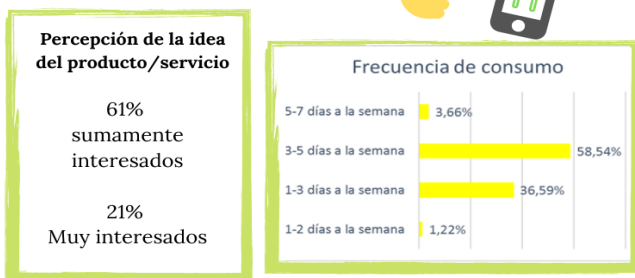


Figura 1: Resultados de la investigación cuantitativa

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.**

Una vez realizado el análisis de entornos (tanto externo como interno) y el análisis del cliente, en donde se recogieron y analizaron datos cualitativos y cuantitativos; se puede mencionar que la idea propuesta en el presente plan de negocios resulta atractiva y potencialmente viable, debido a que presenta varias oportunidades, las cuales se mencionan a continuación.

En primer lugar, la industria de suministro de comidas es atractiva y estable. Pudiera parecer un sector complicado por el hecho de que se trabaja con productos altamente perecederos, no obstante, si se manejan adecuadamente los procesos y se ofrece un producto de calidad acompañado de un buen servicio se puede tener éxito, pues se está satisfaciendo una necesidad innata de los seres humanos, la alimentación.

La industria se encuentra en auge y las ventas son altas, Quito es la ciudad con mayor porcentaje de ventas en el sector a nivel nacional. A pesar de que existen algunos sustitutos y competidores indirectos, el modelo de negocio planteado es el uno a uno (entregas personales), en donde el número de competidores directos es reducido. Asimismo, existen otros factores que indican una oportunidad para abrir un negocio, como por ejemplo leyes que promueven el emprendimiento y otorgan incentivos a empresas y la optimización de procesos y trámites para la constitución de una compañía.

Por otro lado, actualmente existe una tendencia mundial hacia la alimentación saludable, cada vez son más las personas que buscan ingredientes y alimentos sanos que brinden beneficios nutricionales y aporten a su bienestar. Lo mencionado anteriormente se puede corroborar con la investigación cualitativa y cuantitativa realizada; según uno de los expertos entrevistados “la sociedad en general está buscando alimentarse de manera saludable, todo el mundo quiere verse mejor y está de moda alimentarse bien”. Por otra parte, en las encuestas se obtuvo que en promedio el 74,39% de los encuestados come de manera saludable y aun así desearía mejorar su alimentación, mientras que el 25,61%

no come de manera saludable, pero si desearía hacerlo. Un dato interesante es que, del total de encuestados el 43% afirmó no estar satisfechos con lo que comen frecuentemente principalmente porque no es saludable y por no ser un producto de calidad. A la tendencia mencionada anteriormente, hay que añadirle el factor de que el poder de negociación de los proveedores en la industria es bajo, esto permite adquirir fácilmente y a precios justos productos que cuenten con la calidad necesaria para ofertar alimentos que cumplan con las exigencias de los clientes.

Por lo dicho anteriormente, el presente plan de negocios representa una oportunidad de negocio, dado que ofrece una alternativa de alimentación fácil, cómoda y saludable para aquellas personas que comen de manera sana, para aquellas que no lo hacen pero desearían hacerlo y para las personas en general que se encuentran insatisfechas con su alimentación diaria. Adicionalmente, este proyecto pretende ayudar a combatir la malnutrición, que según al ministerio de salud pública, es uno de los principales problemas sanitarios que existe en la población ecuatoriana; pues “una dieta saludable ayuda a protegernos de la malnutrición en todas sus formas”. (OMS, 2018).

De modo complementario, hoy en día están presentes ciertas tendencias sociales y tecnológicas que favorecen para la implementación de una plataforma de venta de almuerzos sanos. En los últimos años ha aumentado la tenencia de celulares y el acceso a internet, lo cual a su vez ha permitido que se multipliquen los usuarios que hacen transacciones online; esto también se puede ver reflejado en otra tendencia creciente, la de pedir comida a través de aplicaciones móviles. De la misma manera, es importante destacar que un porcentaje significativo de la población tiene acceso a redes sociales, siendo la industria de alimentos la segunda con más seguidores. Dicho factor es sumamente importante para la promoción de la empresa, en la investigación cualitativa y cuantitativa se llegó a la conclusión de que las redes sociales son el medio preferido para recibir información sobre el servicio.

Siguiendo en la línea de las tendencias, de acuerdo a la agencia de promoción económica del municipio (ConQuito), 7 de cada 10 quítenos comen fuera de casa (La Hora, 2018).

En la investigación cuantitativa se obtuvo que el 40% de los encuestados comen fuera de casa de dos a cuatro días a la semana, 34% de lunes a viernes y 11% todos los días. Las personas dedican casi la mitad de su tiempo de la semana al trabajo, en donde la mayoría tiene en promedio una hora para almorzar. Aquí se puede apreciar otra gran oportunidad de negocio, la plataforma busca facilitarles la vida a aquellas personas que comen fuera de casa y que no cuentan con suficiente tiempo para planificar sus almuerzos, dándoles la oportunidad de poder programar en pocos minutos su menú semanal y poder así recibir almuerzos a diario en su lugar de trabajo.

Finalmente, la idea propuesta presenta un modelo de negocio disruptivo, a través del uso de una plataforma virtual se busca optimizar procesos y brindar beneficios tanto a la empresa como a los usuarios, se busca aprovechar el uso de la tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes. Por medio de la investigación del cliente se pudo determinar que existe una gran aceptación por parte del público meta en la implementación de la idea de negocio, donde la gran mayoría afirmó que utilizaría el servicio. Del mismo modo, los expertos mencionaron que la plataforma sería de mucha utilidad para gestionar un negocio de este tipo y que el mercado aceptaría esta propuesta mientras esta sea amigable, tenga una buena promoción y publicidad.

Por último, la principal oportunidad de negocio la cual puede significar la viabilidad del proyecto, es que se busca implementar una estrategia de océano azul, pues lo que se procura es ampliar los horizontes del mercado y generar valor a través de la innovación, sin descuidar la calidad de los productos.

## 4.2 Potencial de mercado

Tabla 5: Mercado potencial

Segmento objetivo	38.423
Comen fuera de casa frecuentemente (85%)	32.800
Insatisfacción con lo que comen regularmente (43%)	14.000
Disposición a utilizar el servicio (82%)	11.480

Como se calculó anteriormente en el capítulo 3, el segmento objetivo consta de 38.423 personas. De acuerdo a los resultados de la investigación del cliente, se obtuvo que el 85% de personas comen fuera de casa frecuentemente, el 43% no están satisfechos con lo que comen regularmente y el 82% está dispuesta a utilizar el servicio.

Para el cálculo del mercado potencial se tomó en cuenta las variables mencionadas anteriormente que sirven para segmentar más al mercado al que se pretende alcanzar, dando como resultado 11.480 personas.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia general de marketing que se utilizará es la genérica de diferenciación, la cual se basa en distinguirse en el mercado o industria en aspectos que son apreciados por los consumidores. Esta estrategia diferencia los productos o servicios que se ofrecen creando algo que en la industria se percibe como único (Porter, Estrategia Competitiva, 2008).

La idea de negocio se fundamenta en utilizar la innovación para generar valor. Si bien existen algunas empresas que elaboran y reparten almuerzos, ninguna cuenta con una plataforma virtual. La diferenciación se implementará para generar impacto en los siguientes aspectos:

- Canal: al ofrecer una plataforma virtual para gestionar, programar y pagar los pedidos.
- Producto: al contar con una oferta variada de platos, elaborados con estándares de calidad y equilibrados nutricionalmente.
- Servicio: al brindar a los clientes una experiencia diferente de compra, ya que se trata de una plataforma cómoda y amigable para el usuario, misma que presenta diversos beneficios. Un factor importante en donde existe un alto grado de diferenciación es al permitir la personalización, el cliente es quien programa su menú semanal y elige que plato comer cada día de acuerdo a sus gustos.

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

En la investigación de mercados presentada en el capítulo anterior, se determinó que el potencial de mercado consta de 11.480 personas.

A pesar de ello, existe una limitación que es la capacidad instalada de producción, por lo tanto solo se lograría atender al 2,18% del mercado potencial, dando como resultado un mercado objetivo de 250 personas.

#### **5.1.2 Propuesta de valor**

A continuación, se presenta el lienzo de modelo de negocio (Modelo Canvas), mediante el cual se detalla la propuesta de valor.



<b>Socios claves</b> - Proveedores de materia prima. - Especialistas en plataformas virtuales. - Alianzas con empresas para promocionar el servicio. - Establecimientos de pagos. - Plataformas para hacer publicidad.	<b>Actividades claves</b> - Compra de alimentos frescos. - Elaboración de platos con estándares de calidad. - Entrega puntual de los pedidos. - Renovación constante de la oferta de platos. - Atención al cliente. - Promoción en redes sociales.	<b>Propuesta de valor</b> - Facilitar la vida para aquellas personas que buscan almuerzos sanos, al ofrecer una plataforma virtual en donde los usuarios se suscriben a planes de almuerzos. - Ofertara variada de platos. - Platos nutricionalmente equilibrados. - Personalización, cada usuario programa su menú. - Promesa de puntualidad en las entregas.	<b>Relación con el cliente</b> - Servicio automatizado. - Chat de servicio al cliente. - Descuentos por acceder a planes mayores y por referir a amigos. - Recompensas a clientes premium.	<b>Segmento de clientes</b> - Empresarios, oficinistas y personas en general que buscan alimentarse de manera saludable. - Hombres y mujeres entre 25 y 49 años con ingresos medio altos a altos.
<b>Estructura de coste</b> - Gastos de mantenimientos - Compras de materia prima. - Adquisición de equipamiento y suministros - Alquiler del espacio físico para instalar la cocina. - Gastos del personal y servicios básicos. - Gastos en publicidad.		<b>Fuentes de Ingreso</b> - Ingresos por suscripciones a planes de almuerzos. - Pagos online con tarjetas de débito y crédito.		

Figura 2: Modelo Canvas

### 5.1.3 Posicionamiento

#### 5.1.3.1 Declaración de posicionamiento

Una forma diferente, amigable y cómoda de solicitar almuerzos saludables a precios justos. Los usuarios se suscriben a planes que se ajusten a su necesidad, con la libertad de programar y personalizar su menú en tan solo pocos minutos, sabiendo que recibirán puntualmente a diario sus platos previamente elegidos.

#### 5.1.3.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a utilizar es “más por lo mismo” que implica ofrecer un mejor producto o servicio al mismo precio. Se eligió esta estrategia en vista de que la idea de negocio planteada presenta una mayor diferenciación respecto a otras empresas similares de la industria; al contar con una plataforma virtual que a su vez brinda beneficios como la comodidad y la personalización. A pesar de ello, el precio va a ser igual o similar al de la competencia.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto/Servicio**

El producto propuesto consiste en la oferta de un menú amplio y variado de platos nutritivamente equilibrados, acompañado de un servicio de compra online. Se ofrecerá a los usuarios la posibilidad de acceder a platos de comida saludables a través de suscripciones a diferentes planes de almuerzos en una plataforma tipo E-Commerce Web.

Los planes disponibles se establecieron en base a la información brindada en las encuestas sobre la frecuencia de consumo, y son los siguientes: Plan #1 (1 plato), Plan #2 (10 platos) y Plan #3 (20 platos).

El concepto del servicio y producto está totalmente enfocado en el cliente, desde su diseño, para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas, hasta su ejecución, para brindarle al usuario una experiencia inigualable.

La necesidad que principalmente se busca satisfacer es la de alimentación sana, acompañado de una experiencia única de compra, pensando siempre en la comodidad de los usuarios y recompensando a los clientes leales.

El servicio funciona de la siguiente manera:

1. Los clientes crean un usuario con sus datos personales y de pago.
2. Seleccionan el plan de su preferencia.
3. Acceden a una oferta variada de platos, donde pueden programar su comida de toda la semana en tan solo pocos minutos.
4. Se entregan los almuerzos a diario con la promesa de puntualidad.

#### **5.2.1.1 Diseño y estilo de la plataforma**

Es un sitio web con coche de compras y sistema de puntos de consumo, es decir, el usuario compra un plan y se le acredita el número de platos que incluye dicho plan para que los vaya consumiendo a su gusto.

Se trata de una plataforma interactiva, amigable para el usuario y también es compatible con celulares. Los pagos se hacen a través de una empresa que

brinda soluciones de pagos en línea rápidos y seguros. En el anexo 6 se puede observar el prototipo de la página web.

#### **5.2.1.2 Atributos**

- Platos nutricionalmente balanceados; cumplen con los estándares y niveles adecuados de calorías, proteínas, carbohidratos, grasas, azúcares y sodio.
- Ingredientes frescos y naturales.
- Menú variado. Cada semana hay nuevas opciones.
- Plataforma amigable para el usuario.
- El usuario puede acceder a la información de cada plato (descripción, ingredientes y valores nutricionales).
- Personalización: en la plataforma se encuentra una gran variedad de platos para escoger semanalmente de acuerdo a los gustos del cliente. Además, permite agregar o eliminar ingredientes.

#### **5.2.1.3 Soporte y servicio post venta**

**Soporte:** La página tendrá una sección de “Soporte” que contará con los siguientes elementos: un video tipo tutorial de cómo funciona el servicio, respuestas a preguntas frecuentes y un formulario que permite al usuario enviar un mensaje para cualquier tipo de requerimiento.

En la plataforma también habrá un chat online disponible en los horarios laborables y se utilizará “Whatsapp Business”; con el objetivo de facilitar las interacciones con prospectos y clientes.

**Post venta:** El servicio post venta es vital para generar lealtad hacia la marca y a su vez fidelizar a los clientes. Es por eso que se implementará un programa de fidelización que utiliza la base de datos de los clientes para hacerles recomendaciones en base a sus pedidos frecuentes y que a su vez sirve para poder recompensarlos cada vez que superen la compra de un determinado número de pedidos.

#### 5.2.1.4 Branding

**Naming:** El servicio de entrega de almuerzos saludables a través de una plataforma se comercializará bajo la marca “Yantar”. Es una palabra proveniente del latín “ientāre” (comer) y significa ingerir alimento o comer al medio día (Real Academia Española, 2019). Es una palabra corta, pronunciable, fácil de recordar y cuenta con una connotación implícita de lo que satisface la marca, la alimentación.

**Imagotipo:**



Figura 3: Imagotipo de Yantar

La representación gráfica de la marca será a través de un imagotipo, es decir, un icono y el nombre de la marca combinados pero interdependientes, no están fusionados. El icono que se escogió es un contenedor con comida e ingredientes nutritivos, esto refleja que la empresa entrega almuerzos listos y sanos. En cuanto al texto, se utilizó el color naranja, el cual representa atracción, felicidad, optimismo y creatividad, valores que quiere transmitir la marca. El color naranja es un color cálido y cítrico, se asocia con la alimentación sana y estimula el apetito (ICEMD, 2013).

**Eslogan:** “*¡Ahora comer sano es más fácil!*”. Es un eslogan corto, directo, fácil de memorizar, resume lo que hace la marca y el beneficio que esta otorga: facilitar a los usuarios alimentarse de manera saludable.

**Envase:** Debido al compromiso con el medioambiente por parte de la empresa y acorde a las preferencias de los clientes en donde la mayoría afirmó que prefiere utilizar envases desechables biodegradables, es que se optó por la utilización de envases compostables.

## 5.2.2 Promoción

Con el fin de crear conciencia de marca y generar relaciones a largo plazo con los clientes, se implementará una estrategia de Comunicación de Marketing Integrada (CIM), esta implica integrar y coordinar los distintos canales de comunicación para transmitir un mismo mensaje, el cual debe ser claro, coherente y concreto. Se deberá comunicar que Yantar ofrece almuerzos saludables de calidad junto con un servicio único de programación y personalización del menú online.

El objetivo de la promoción es influir en los comportamientos y actitudes del mercado objetivo a favor la empresa y de los productos, para lograrlo se utilizarán diferentes medios, teniendo en cuenta que se van a centrar los mayores esfuerzos de promoción en medios digitales, pues estos tienen un mayor alcance a un costo mucho menor, comparado con los medios tradicionales.

### 5.2.2.1 Publicidad

**Redes sociales:** La investigación cuantitativa realizada anteriormente ratifica que las redes sociales son el medio preferido de los clientes para recibir información. En Facebook se puede realizar una selección precisa del mercado objetivo al segmentar a las personas que verán los anuncios en base a su información demográfica e intereses. A lo largo del año se utilizarán las redes sociales de Facebook e Instagram con campañas de “brand awareness” y también publicidad pre-roll en Youtube (videos publicitarios cortos) con el objetivo de buscar mayor alcance para posicionar la plataforma y los beneficios de usarla. Por medio de las redes sociales se pondrá en marcha una estrategia de marketing de contenidos, la cual se basa en crear y compartir contenidos de interés para el “buyer persona” de la empresa (Arquetipo de cliente ideal). Se creará y publicará contenidos relacionados a llevar un estilo de vida sana, como por ejemplo: recetas, rutinas de ejercicios, beneficios de alimentos, consejos, entre otros.

**Google:** Para mantener una presencia online importante, se deberá invertir en *Google Adwords*. Cada vez que una persona haga búsquedas orgánicas de

palabras claves y relacionadas (almuerzos, comida sana, restaurantes, catering) aparecerá un anuncio direccionando a la página web de la empresa. Esta herramienta permite abarcar las búsquedas de los usuarios generando posicionamiento de marca y despertando el interés del target. También se empleará “Gmail Ads” para promocionarse en las bandejas de entradas de los usuarios de Gmail.

**Banners Web:** Con el fin de generar mayor reconocimiento de marca y originar tráfico al sitio web, se utilizarán banners de publicidad web, estos son anuncios publicitarios en páginas relacionadas.

**Marketing de influencia:** Se optará por utilizar la mercadotécnica influyente, de esta manera se buscará dos individuos reconocidos, quienes deben estar relacionados a temas de salud, tengan fuerte presencia en redes sociales y cuenten con credibilidad para promocionar a Yantar.

**Publicidad en empresas:** Se buscará relacionarse con empresas para poder promocionar la marca internamente en sus instalaciones, ofreciéndoles un código de descuento especial para sus colaboradores.

**Volanteo:** Para poder llegar directamente al público objetivo se utilizará la técnica de volanteo. Se entregarán volantes en zonas estratégicas donde se concentra el segmento de consumidores potenciales.

#### **5.2.2.2 Promoción de ventas**

Con el propósito de estimular la compra de los almuerzos se ofrecerán los siguientes incentivos:

- Descuentos en el precio unitario del plato por comprar planes mayores.
- Códigos de descuentos eventuales.
- Descuentos por referir amigos.
- Regalos a clientes frecuentes.
- Sorteos entre los seguidores de las redes sociales oficiales de la empresa.

### 5.2.2.3 Eventos y experiencias

Se efectuarán activaciones de marca en centros comerciales en horas cercanas a la hora de almuerzo y también en empresas grandes que cuenten con un volumen importante de colaboradores. Para esto se tendrá un stand informativo, en donde se ofrecerán muestras y se regalará “merchandising” de la marca.

### 5.2.2.4 Gastos de promoción

Tabla 6: Gastos de promoción primer año

Gastos de promoción		
Publicidad	YouTube - Preroll	\$1.000,00
	Google - Gmail Ads	\$400,00
	DSP - Banners	\$600,00
	Facebook + Instagram (Stories ig, fb y msn) - Brand Awareness	\$1.000,00
	Google - Search	\$600,00
	Influencers	\$1.000,00
	Publicidad en empresas	\$250,00
	Volanteo	\$400,00
Promoción de ventas	Descuentos	\$600,00
Eventos y activaciones	Regalos y sorteos	\$350,00
	Activaciones en centros comerciales	\$1.500,00
	Activaciones en empresas	\$300,00
TOTAL		\$8.000,00

### Proyección de gastos de promoción

Tabla 7: Proyección de gastos de promoción

Inversión en promoción anual				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$8.000,00	\$7.000,00	\$5.600,00	\$4.480,00	\$3.584,00

En los primeros dos años se realizarán los mayores esfuerzos para crear reconocimiento de marca, por lo tanto se requerirá de una mayor inversión. Para el segundo año ya no se necesitarán influencers, pero el resto de gastos se mantendrán iguales. A partir del tercer año la inversión en promoción se reducirá en un 20% por año, esto se debe a que la marca ya será más conocida y porque se estima que a partir de ese momento la publicidad “boca a boca” habrá crecido y arrojará mejores resultados.

### 5.2.3 Precio

#### 5.2.3.1 Estrategia de fijación de precio

Yantar seguirá una estrategia de fijación de precios por buen valor, misma que consiste en “ofrecer la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio

justo” (Kotler & Armstrong, 2017). Las decisiones de marketing deben partir del valor para el cliente, y para fijar el precio no es una excepción, pues el consumidor es quien decidirá si el precio de un producto o servicio es el adecuado.

Por lo tanto, para determinar el precio, se tomó en cuenta el valor percibido por los consumidores; en donde se estableció el precio mediante la investigación cuantitativa, la cual se utilizó, para a través del Modelo Van Westendorp (refiérase al anexo 7), determinar el rango de precio aceptable que los potenciales compradores estarían dispuestos a pagar por el producto y servicio descrito en el presente plan de negocios.

Tabla 8: Precios de los planes

	Plan #1	Plan #2	Plan #3
<b>Número de platos</b>	1	10	20
<b>Precio del plan</b>	\$ 5,25	\$ 49,90	\$ 96,60
<b>Precio por plato</b>	\$ 5,25	\$ 4,99	\$ 4,83

Se determinó que el precio a pagar por un almuerzo es de \$5,25. Las fuentes de ingreso de la empresa son por la venta de planes de almuerzos y se fijó un descuento del 5% para el Plan #2 y del 8% para el Plan #3.

### 5.2.3.2 Proyección de ingresos

Tabla 9: Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	\$101.122	\$121.342	\$145.672	\$174.883	\$210.058

Para poder realizar la respectiva proyección y simplificar el análisis financiero, se realizó el cálculo de un precio medio ponderado, dando como resultado un precio de \$4,89 por plato. Considerando dicho precio, se realizó la proyección de los ingresos para los cinco años del proyecto.



### 5.2.3.3 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios establecida para el presente plan de negocios corresponde a la fijación de precios de descuentos, esta se basa en una reducción en el precio de compra durante periodos específicos o por volúmenes de compra grandes.

- Descuento por cantidad: el precio unitario por plato será menor para los planes de almuerzo que contengan mayor número de platos.
- Códigos de descuento: eventualmente se publicarán códigos a través de las redes sociales para que los usuarios los registren al momento de hacer una compra y automáticamente reciban un descuento.

## 5.2.4 Plaza

### 5.2.4.1 Centro de operaciones

Tabla 10: Gastos del local

Arriendo	\$650	Mensual
Servicios básicos	\$100	Mensual

El centro de operaciones de la empresa estará ubicado en el centro norte de Quito, en la zona Ñaquito. La elección del sector se basó en la cercanía a la zona de cobertura y a los proveedores. El centro norte de Quito es el sector con mayor número de supermercados (Properati, 2018).

### Zona de cobertura

Se ha definido que el sector de acción para la comercialización de la marca será en el centro norte de la ciudad de Quito. La zona de cobertura comprende los siguientes límites: al norte la calle “Rio Coca”, al oeste la “Avenida América, al sur la “Avenida La Patria” y al este la “Avenida González Suarez” y la “Avenida Eloy Alfaro”. A continuación se muestra un mapa con la zona de cobertura señalada:

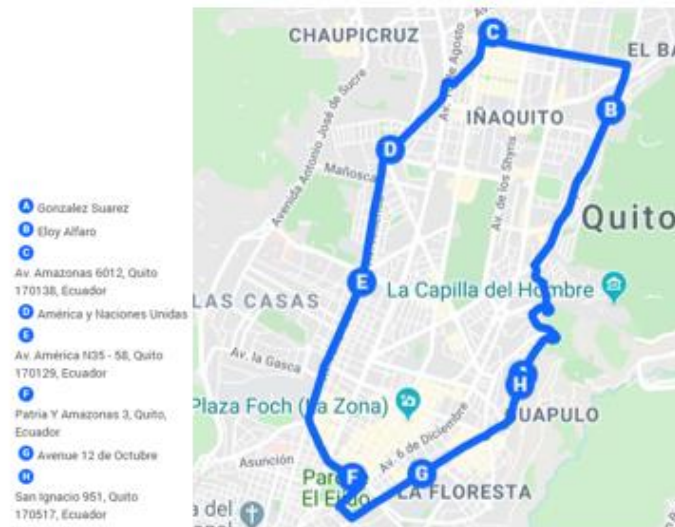


Figura 4: Zona de cobertura  
Tomado de: Google Maps, 2019

Se eligió este sector ya que sobre él se encuentra concentrado el público objetivo (recomendado por los expertos de la industria) y por otros factores estratégicos como las vías de acceso y cercanía a las instalaciones de la empresa.

#### 5.2.4.1 Estrategia de distribución

Se optará por un sistema de distribución directa.

#### 5.2.4.2 Canal de distribución

El canal de distribución a emplearse es el canal de marketing directo, en el cual la empresa vende directamente a los consumidores y no cuenta con niveles de intermediarios.

##### 5.2.4.2.1 Estructura del canal de distribución



Figura 5: Estructura del canal de distribución

La estructura del canal inicia con los pedidos personalizados a través de la página web, donde se generan las órdenes de platos por día para su posterior producción en la cocina de la empresa y entrega a los clientes. La empresa

contará con repartidores (externos), quienes se encargarán de hacer la entrega de los almuerzos en los tiempos establecidos y en los puntos fijados por el cliente (dentro de la zona de cobertura definida).

#### **5.2.4.2.2 Canal principal**

Tabla 11: Costos de la plataforma

Diseño y desarrollo de la plataforma virtual	\$2100	Una sola vez
Hosting y dominio	\$8,75	Mensuales

Al tratarse de un proyecto de comercialización de platos de comida a través de una plataforma tipo E -Commerce, el único punto de venta que se dispondrá para los consumidores finales es la misma plataforma web.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Yantar es una empresa que elabora y suministra alimentos nutritivos; los cuales están preparados a base de ingredientes frescos y naturales. Nuestro propósito es brindar a los profesionales y personas preocupadas por su salud, de la zona centro norte de Quito, soluciones de alimentación saludable acompañadas de una experiencia de compra única en una plataforma virtual; en función de brindar un producto y servicio que este a la altura de los gustos y necesidades de nuestros clientes, buscando así mejorar la calidad de vida de la sociedad sin dejar de lado nuestro fiel compromiso con el medio ambiente.

#### **6.1.2 Visión**

Ser uno de los referentes en el mercado de suministro de alimentos personales de la ciudad de Quito para el año 2025; mediante la oferta de soluciones pensadas en la salud y bienestar de la sociedad.

#### **6.1.3 Objetivos**

##### **6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo**

- Obtener 80% de nivel satisfacción de los clientes en el primer año.
- Incrementar las ventas de la empresa en un 10% anual a partir del 2021.
- Obtener dos certificaciones para el año 2022: ISO 22000 (seguridad alimentaria) y HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control).
- Utilizar el 50% de la capacidad instalada de producción para el año 2023.
- Incrementar la cartera de clientes en un 40% para el año 2023.

##### **6.1.3.2 Objetivos a largo plazo**

- Alcanzar un margen de rentabilidad sobre las ventas del 45% en el tercer año de la empresa.
- Reducir los gastos generales de la empresa en un 15% para el año 2024.
- Alcanzar un 20% de margen neto de rentabilidad para el quinto año de operación.

- Para el año 2025, haber realizado al menos cinco campañas enfocadas en contribuir al objetivo de desarrollo sostenible número tres (salud y bienestar).
- Extender el servicio a las ciudades de Guayaquil y Cuenca para el año 2026.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Cadena de valor

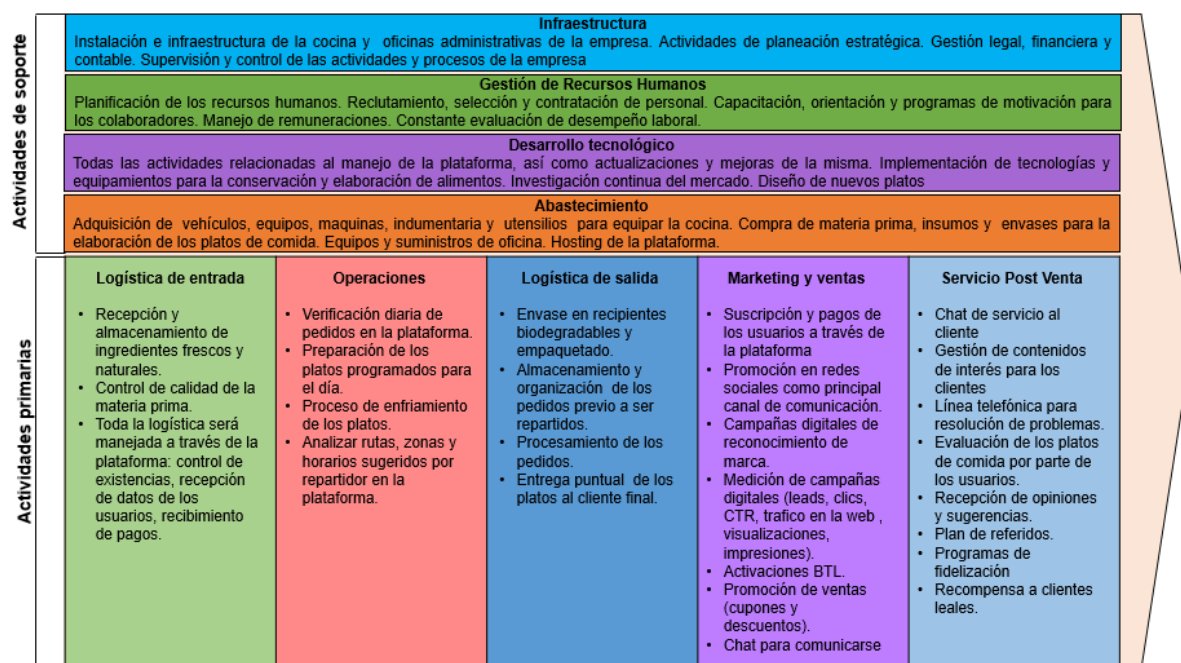


Figura 6: Cadena de valor

Se utilizará la herramienta de la cadena de valor de Michael Porter, para identificar en el interior de la empresa, las principales actividades y procesos generadores de valor para el producto, servicio, clientes y empresa en general.

La utilización de la plataforma virtual descrita previamente es la principal impulsadora de generación de valor a lo largo de las diferentes actividades dentro de la cadena. Las etapas en donde mayor valor se genera para el negocio son: operaciones (se usa la plataforma para optimizar procesos), marketing (se analizan los datos de los clientes para mejorar la oferta y crear mejores estrategias) y servicio post venta (se escucha y analiza constantemente al cliente y se crean programas de fidelización).

### 6.2.1.1 Actores de la cadena de valor

Tabla 12: Actores de la cadena de valor

Cuadrante	Actores
Infraestructura	Gerente administrador / Contador
Gestión de recursos humanos	Gerente administrador / Jefe de cocina
Desarrollo tecnológico	Gerente administrador / Community Manager / Jefe de cocina
Abastecimiento	Jefe de cocina / Cocinero poli funcional / Repartidor
Logística de entrada	Jefe de cocina / Cocinero poli funcional
Operaciones	Jefe de cocina / Cocinero poli funcional
Logística de salida	Cocinero poli funcional / Repartidor
Marketing y ventas	Gerente administrador / Community Manager
Servicio post venta	Community Manager

### 6.2.2 Mapa de procesos

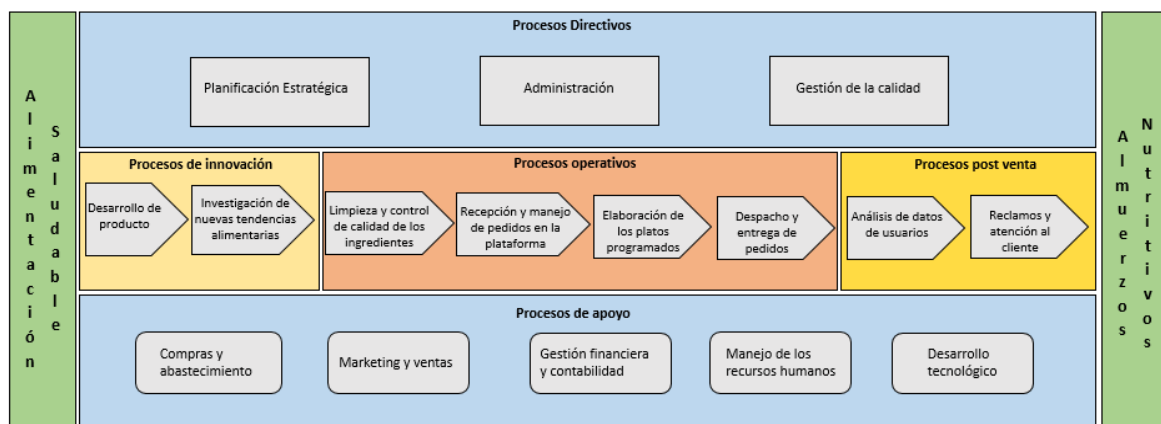


Figura 7: Mapa de procesos

Las operaciones de la empresa se asientan sobre cinco macro procesos importantes:

- En el primer nivel se encuentran los procesos directivos.
- En el segundo nivel los procesos de innovación, operativos y postventa.
- En el tercer nivel los procesos de apoyo.

## 6.2.3 Flujograma de procesos

### 6.2.3.1 Proceso operativo (empresa)

- **Compras:** se revisaran los pedidos personalizados que hay para la semana, para en base a eso planificar la solicitud de materia prima, que normalmente se comprará cada semana. Al recibir la materia prima e insumos, estos pasaran por un control de calidad para posteriormente higienizarlos y almacenarlos.
- **Producción:** se verificara minuciosamente en el sistema cada pedido, de manera que cada uno cumpla con los requerimientos del cliente y se los distribuirá entre los miembros del personal para su preparación (los platos son preparados y servidos en cantidades equilibradas). Una vez listos, se verificará que los pedidos estén correctos y se procederá a envasarlos en envases compostables con la etiqueta del destinatario. (refiérase al anexo 8 para observar los tiempos de elaboración).
- **Entrega:** el sistema permite organizar los pedidos por proximidad y automáticamente distribuye la cantidad de platos que cada repartidor llevará.

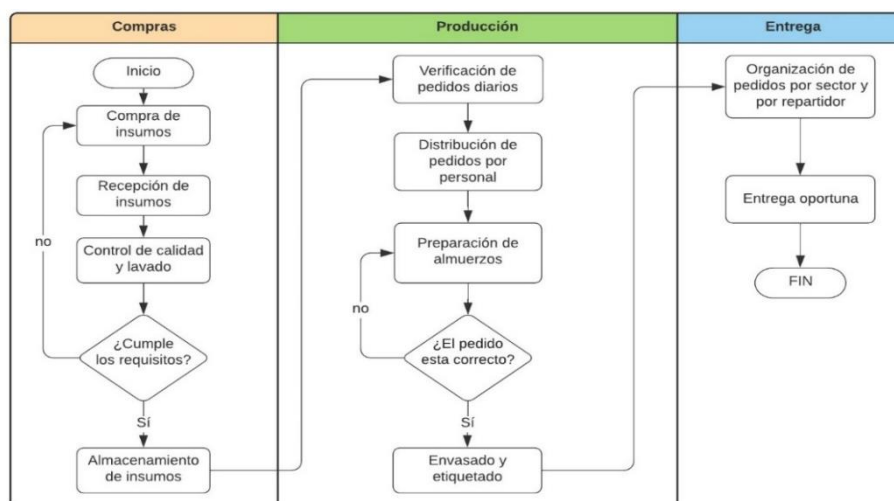


Figura 8: Flujograma del proceso operativo

### 6.2.3.2 Proceso de compra (cliente)

El proceso de compra del cliente inicia con el registro del usuario, en donde deben crear un perfil con sus datos personales y el método de pago, después se suscriben al plan de su preferencia. Una vez pagado dicho plan pueden

programar su menú, es decir escoger los platos y los días en los que los van a consumir. Los platos son entregados en el lugar especificado (siempre y cuando este dentro de la zona de cobertura) y en el rango de tiempo de entrega establecido por la empresa y acordado con el cliente. (Refiérase al anexo 9 para observar los tiempos del proceso de compra).

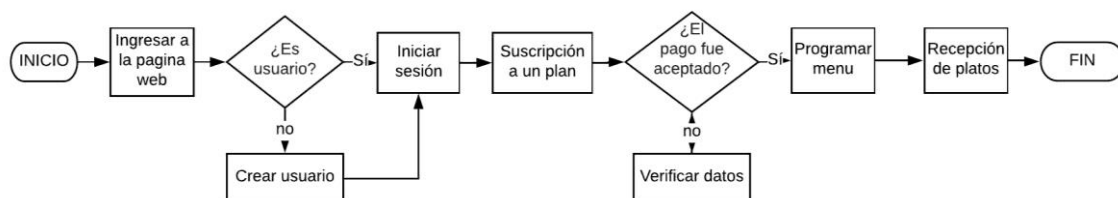


Figura 9: Flujograma del proceso de compra

#### 6.2.4 Maquinara, equipos, mobiliario y suministros

Tabla 13: Inversión en maquinaria, equipos, muebles y suministros

Descripción	Costo
Maquinaria y equipos	\$13.705,00
Muebles y enceres	\$2.350,00
Suministros	\$1.079,40
Total	\$17.134,40

En la anterior tabla, se detallan de manera resumida los montos de inversión en maquinaria, equipos, muebles y suministros para el correcto funcionamiento y operatividad de la empresa. El detalle completo se encuentra en el anexo 10.

#### 6.2.5 Capacidad instalada

Al tener una cocina industrial de seis quemadores con horno y plancha incorporados, la capacidad máxima de producción es de 250 almuerzos diarios, 1250 semanales y 5000 mensuales. Sin embargo, no se utilizara al 100% la capacidad instalada para preservar los recursos, para no cargar demasiado al personal de producción y porque las condiciones del mercado no lo requieren.

Por otro lado, según recomendaciones de uno de los expertos entrevistados, se necesitará un cocinero por cada 50 almuerzos que se preparen diariamente.



## **6.3 Estructura organizacional**

### **6.3.1 Estructura legal de la empresa**

La compañía será constituida bajo la figura de sociedad anónima. De acuerdo con lo establecido por la Ley de Compañías en la sección VI Art. 143, “es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (Superintendencia de Compañías, 2014). La razón social de la compañía será Yantar S.A.

El capital suscrito mínimo deberá ser de 800 USD y se deberá constituir la empresa con dos o más accionistas. La empresa se constituirá de manera online a través del portal web de la Superintendencia de Compañías y Valores.

### **6.3.2 Tipo de estructura organizacional**

Se propone una estructura horizontal, misma que parte del lado izquierdo con un gerente administrador como máxima autoridad y a su derecha se encuentran divisiones con mandos y supervisores encargados de cada departamento.

Se implementará una estructura organizacional horizontal y jerarquía, debido a que los colaboradores se clasifican en diferentes niveles de subordinación. Y los jefes o supervisores de cada departamento tienen trabajadores bajo su control.

Se pretende utilizar una estructura de forma horizontal con el fin de que la empresa pueda adoptar una postura más flexible y adaptable, en donde los colaboradores tengan mayor poder y tengan mayor participación en la toma de decisiones. Este tipo de estructura tiende a ser más democrática, impulsa la innovación y va a permitir tener una mejor comunicación interna (EAE Business School, 2014).

### **6.3.3 Organigrama**

La estructura organizacional y el personal fueron elegidos en función del tamaño de la empresa y del tipo de negocio, tomando en cuenta las sugerencias dadas por los expertos entrevistados sobre cómo funcionan y operan este tipo de empresas en la industria.

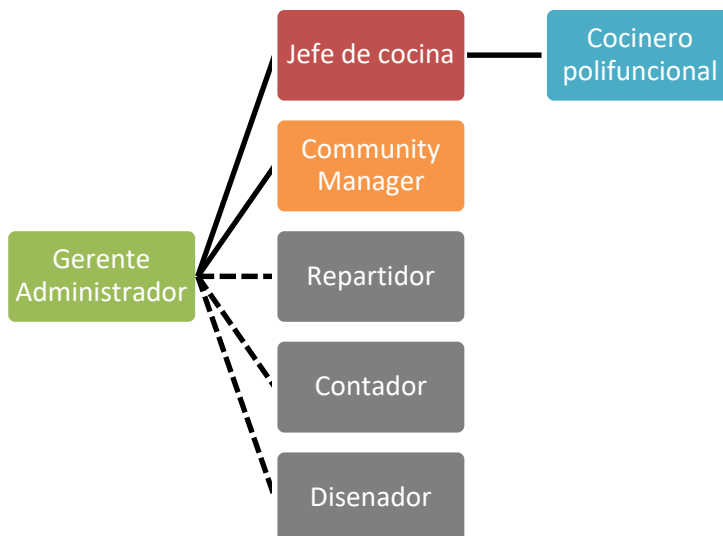


Figura 10: Organigrama de la empresa

### 6.3.3.1 Descripción de los puestos de trabajo

Tabla 14: Descripción de los puestos de trabajo

Puesto	Responsabilidades	Sueldo
Gerente Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representante legal de la empresa.</li> <li>Planear, organizar y dirigir todas las operaciones administrativas y financieras de la empresa.</li> <li>Manejo de RRHH y Marketing.</li> </ul>	\$1200
Jefe de cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chef ejecutivo con conocimientos en nutrición.</li> <li>Selección de proveedores. Selección y capacitación del personal de cocina.</li> <li>Es la máxima representación de la cocina por lo tanto debe diseñar y elaborar los platos, planificar el calendario de trabajo, coordinar y manejar a su equipo, comprobar la calidad de la materia prima y producto.</li> <li>Control de pedidos.</li> <li>Supervisar todas las actividades y procesos de la cocina.</li> </ul>	\$800
Cocineros poli funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir y almacenar materia prima.</li> <li>Limpiar, pelar, picar, cortar, medir y pesar alimentos.</li> <li>Cocinar los almuerzos de acuerdo a los pedidos.</li> <li>Limpiar y ordenar su área de trabajo.</li> <li>Gestionar el control de pedidos.</li> <li>Envasar los alimentos.</li> </ul>	\$396
Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de las redes sociales y pagina web.</li> <li>Crear y gestionar contenidos.</li> <li>Analítica: monitorear y analizar los indicadores de gestión.</li> <li>Planificar e implementar campañas de marketing digital.</li> <li>Investigar al sector y clientes.</li> <li>Crear estrategias y acciones que generen valor.</li> <li>Realizar reportes y presentarlos a su superior.</li> <li>CRM y servicio al cliente.</li> </ul>	\$600

Se requerirá de la contratación de servicios personales de un contador (75 \$ cada tres meses) y de un diseñador (\$70 mensuales), ambos sin relación de dependencia.

Para poder satisfacer la demanda creciente, a partir del tercer año se contratará un cocinero poli funcional extra y partir del quinto año otro más.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla 15: Premisas evaluación financiera

PREMISAS	
Tasa de inflación (promedio de enero 2010 a marzo 2019)	2,44%
Tasa de crecimiento promedio de la industria mensual desde el 2011	15,45%
Ventas al contado	100,00%
Ventas a crédito	0,00%
Período de cuentas por cobrar en días	1
Compras al contado	30,00%
Compras a crédito	70,00%
Período de cuentas por pagar en días	30
Inventario productos terminados (de las ventas del siguiente mes)	0,00%
Inventario productos en proceso	0,00%
Inventario materia prima (de la producción del siguiente mes)	0,00%
Costo del crédito (productivo PYMES)	11,83%
Razón Deuda Capital	25,00%
Beta desapalancada de la industria	0,28
beta apalancada	0,45
Riesgo País	6,69%
Tasa de Impuestos	36,25%
Tasa libre de riesgo	1,74%
Rendimiento del Mercado	9,81%
Participación trabajadores	15,00%

Para efectuar la evaluación financiera se realizaron los flujos de efectivo y la proyección de los estados financieros, los cuales fueron basados en algunos supuestos financieros, que se pueden observar en la anterior tabla.

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para poder una correcta proyección de ingresos y simplificar el análisis financiero en el presente plan de negocios; se proyectó la venta de platos de manera unitaria y no como planes. Sin embargo, se utilizó un precio medio ponderado (\$4,89) que se calculó en base al precio unitario por plato de cada plan y la cantidad proyectada de almuerzos de cada plan en el mejor escenario (al máximo de la capacidad instalada).

Por lo tanto, se realizó la respectiva proyección de ingresos y costos de manera unitaria, es decir por platos.

### 7.1.1 Proyección de ingresos

Tabla 16: Proyección de ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$101.122	\$121.342	\$145.672	\$174.883	\$210.058

Se proyectó que el primer año se venderán 20.664 almuerzos. Este es un escenario realista y conservador, teniendo en cuenta el monto de la inversión, la capacidad de producción y el hecho de que es una empresa nueva en el mercado. La cantidad de almuerzos vendidos acumulada crecerá en el mismo porcentaje que ha crecido la industria que es 15,45%. El precio empieza en \$4,89 por almuerzo y termina en 5,50\$ en el quinto año, estando ajustado al rango óptimo que pagarían los clientes, pues se encuentra por debajo del precio máximo que estarían dispuestos a pagar.

### 7.1.2 Proyección de costos

Tabla 17: Proyección de costos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de los productos vendidos	\$57.179	\$64.981	\$78.193	\$87.897	\$104.689

Para obtener el costo unitario de un almuerzo, se realizó un costeo estándar que incluye:

- Materia prima directa: proteína, guarniciones, ensalada, jugo y fruta.
- Materia prima indirecta: envase, luz, agua, gas industrial, comisión por transacción.

Dando como resultado, un costo de \$1,77 de materia prima. Mientras que para obtener el costo de los productos vendidos se tomó en cuenta la materia prima directa, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación y se proyectaron considerando la inflación anual de 2,44% (promedio de enero 2010 a marzo 2019).

### 7.1.3 Proyección de gastos

Tabla 18: Proyección de gastos anuales

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos sueldos</b>	\$26.816	\$28.779	\$29.250	\$30.593	\$31.324
<b>Gastos generales</b>	\$26.161	\$21.899	\$21.757	\$21.602	\$21.777
<b>Gastos de depreciación</b>	\$1.602	\$1.602	\$1.602	\$1.602	\$1.602

Se analizaron tres grupos de gastos que se consideraron para las proyecciones:

- Gastos en sueldos: basados en los sueldos anteriormente establecidos en el capítulo anterior y teniendo en cuenta los beneficios exigidos por la ley.
- Gastos generales: suministros generales y de producción, facturación electrónica, seguros generales y de maquinaria, mantenimientos y reparaciones, honorarios a profesionales (contador, diseñador y repartidores), arriendo, publicidad y promoción, servicios básicos, desarrollo de la plataforma virtual, hosting y dominio, gastos de constitución y renovación de permisos anuales.
- Gastos de depreciación: los activos se depreciaron basándose en la información de la NIC 16 que trata sobre los criterios de vida útil de los activos.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

### 7.2.1 Inversión inicial

Tabla 19: Inversión inicial del proyecto

Inversiones PPE	\$16.755
Inversiones Intangibles	-
Capital de Trabajo	\$9.000
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$25.755,00</b>

Inversión en propiedad, planta y equipo: incluye maquinaria y equipos de cocina, equipos de computación y mobiliario para el funcionamiento tanto productivo como operacional de la empresa.

Capital de trabajo: para poder cubrir los gastos y las actividades a corto plazo, es decir, para poder iniciar la operación inicial de la empresa, se necesita de un capital capaz de compensar las pérdidas en los meses iniciales y que sirva como motor inicial. Se estableció un capital de trabajo de \$9000, este se calculó mediante la sumatoria de los resultados negativos en el primer año en el incremento neto de efectivo del estado de flujo de efectivo proyectado.

## 7.2.2 Estructura de capital

Tabla 20: Estructura de capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
Propio	75,00%	\$ 19.316,25
Deuda L/P	25,00%	\$ 6.438,75
Razón Deuda Capital	33,33%	

La razón deuda capital de la empresa es del 33,33%; misma que resulta de un 75% de capital propio y 25% de deuda. El monto correspondiente a la deuda se lo financiará a un plazo de cinco años con una tasa de interés del 11,83%, dando como resultado pagos mensuales de \$ 142,67.

## 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

### 7.3.1 Estado de resultados

Tabla 21: Estado de resultados anual

	1	2	3	4	5
Ventas	101.122	121.342	145.672	174.883	210.058
(-) Costo de los productos vendidos	57.179	64.981	78.193	87.897	104.689
(=) <b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>43.943</b>	<b>56.361</b>	<b>67.479</b>	<b>86.987</b>	<b>105.369</b>
(-) Gastos sueldos	26.816	28.779	29.250	30.593	31.324
(-) Gastos generales	26.161	21.899	21.757	21.602	21.777
(-) Gastos de depreciación	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602
(-) Gastos de amortización	-	-	-	-	-
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(10.637)</b>	<b>4.081</b>	<b>14.869</b>	<b>33.189</b>	<b>50.665</b>
(-) Gastos de intereses	708	583	442	283	105
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(11.345)</b>	<b>3.498</b>	<b>14.427</b>	<b>32.906</b>	<b>50.560</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	525	2.164	4.936	7.584
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(11.345)</b>	<b>2.973</b>	<b>12.263</b>	<b>27.970</b>	<b>42.976</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	-	743	3.066	6.992	10.744
(=) <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(11.345)</b>	<b>2.230</b>	<b>9.197</b>	<b>20.977</b>	<b>32.232</b>

En el estado de resultados proyectado se observa pérdida en el primer año, por esa razón no se paga ni impuesto a la renta ni participación a trabajadores.

Esto se debe a que no se generan las ventas necesarias ni si quiera para obtener utilidad antes de intereses e impuestos y también por el gasto de intereses. A pesar de eso, a partir del segundo año ya se obtienen utilidades, generado por el aumento de ventas y disminución de la deuda bancaria.

### 7.3.2 Estado de situación financiera.

Tabla 22: Estado de situación financiera

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>25.755,00</b>	<b>16.213,76</b>	<b>17.658,55</b>	<b>26.567,92</b>	<b>47.220,94</b>	<b>79.153,74</b>
<i>Corrientes</i>	<i>9.000,00</i>	<i>1.061,03</i>	<i>4.108,09</i>	<i>14.619,73</i>	<i>36.875,02</i>	<i>70.410,09</i>
Efectivo	9.000	111	2.999	13.327	35.367	68.652
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	950,18	1.109,50	1.293,22	1.507,89	1.758,18
<i>No Corrientes</i>	<i>16.755,00</i>	<i>15.152,73</i>	<i>13.550,46</i>	<i>11.948,19</i>	<i>10.345,92</i>	<i>8.743,65</i>
Propiedad, Planta y Equipo	16.755,00	16.755,00	16.755,00	16.755,00	16.755,00	16.755,00
Depreciación acumulada	-	1.602,27	3.204,54	4.806,81	6.409,08	8.011,35
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>6.438,75</b>	<b>8.242,60</b>	<b>7.457,72</b>	<b>7.170,02</b>	<b>6.845,73</b>	<b>6.546,50</b>
<i>Corrientes</i>	<i>-</i>	<i>2.807,50</i>	<i>3.151,65</i>	<i>4.134,02</i>	<i>5.238,48</i>	<i>6.546,50</i>
Cuentas por pagar proveedores	-	2.279,50	2.661,73	3.102,46	3.617,48	4.217,91
Sueldos por pagar	-	528,00	264,00	396,00	396,00	528,00
Impuestos por pagar	-	-	225,92	635,56	1.225,00	1.800,59
<i>No Corrientes</i>	<i>6.438,75</i>	<i>5.435,11</i>	<i>4.306,07</i>	<i>3.035,99</i>	<i>1.607,24</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	6.438,75	5.435,11	4.306,07	3.035,99	1.607,24	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>19.316,25</b>	<b>7.971,16</b>	<b>10.200,83</b>	<b>19.397,90</b>	<b>40.375,21</b>	<b>72.607,23</b>
Capital	19.316,25	19.316,25	19.316,25	19.316,25	19.316,25	19.316,25
Utilidades retenidas	-	(11.345,09)	(9.115,42)	81,65	21.058,96	53.290,98

En el estado de resultados se muestran los valores acumulados de la empresa en base a sus activos, pasivos y patrimonio.

Es importante mencionar que no se tienen cuentas por cobrar ya que mediante la plataforma virtual el pago se transfiere instantáneamente a la cuenta bancaria. Tampoco se tiene inventarios de productos terminados ni materia prima porque las compras se hacen semana a semana para brindar un producto fresco. Finalmente no se tienen aumentos ni de PPE ni de capital, y la empresa se ve beneficiada por el aumento en efectivo gracias a las ventas y a la disminución de la deuda a largo plazo.



### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 23: Estado de flujo de efectivo anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	\$ (7.885,50)	\$ 4.016,77	\$ 11.598,00	\$ 23.469,36	\$ 34.892,03
Utilidad Neta	-	\$ (11.345,09)	\$ 2.229,67	\$ 9.197,07	\$ 20.977,31	\$ 32.232,02
Depreciaciones y amortización	-					
+ Depreciación	-	\$ 1.602,27	\$ 1.602,27	\$ 1.602,27	\$ 1.602,27	\$ 1.602,27
+ Amortización	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ CxC	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario SF	-	\$ (950,18)	\$ (159,33)	\$ (183,71)	\$ (214,68)	\$ (250,28)
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	\$ 2.279,50	\$ 382,23	\$ 440,73	\$ 515,01	\$ 600,44
+ Δ Sueldos por pagar	-	\$ 528,00	\$ (264,00)	\$ 132,00	\$ -	\$ 132,00
+ Δ Impuestos	-	\$ -	\$ 225,92	\$ 409,64	\$ 589,45	\$ 575,58
<b>Actividades de Inversión</b>	(16.755,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	(16.755,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	25.755,00	\$ (1.003,64)	\$ (1.129,03)	\$ (1.270,08)	\$ (1.428,75)	\$ (1.607,24)
+ Δ Deuda Largo Plazo	6.438,75	\$ (1.003,64)	\$ (1.129,03)	\$ (1.270,08)	\$ (1.428,75)	\$ (1.607,24)
- Pago de dividendos	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	19.316,25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 9.000,00	\$ (8.889,14)	\$ 2.887,74	\$ 10.327,92	\$ 22.040,61	\$ 33.284,79
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 9.000,00	\$ 110,86	\$ 2.998,59	\$ 13.326,51	\$ 35.367,12
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 9.000,00	\$ 110,86	\$ 2.998,59	\$ 13.326,51	\$ 35.367,12	\$ 68.651,91

El estado de flujo de efectivo brinda una visión de la entrada y salida de dinero que tiene la empresa. Se ha establecido un capital de trabajo inicial por \$9.000, el mismo que permite cubrir las deudas a corto plazo y hace que no sea necesaria una nueva inyección de capital en el futuro. La empresa llega a ser autosuficiente a partir del mes 29, es decir a los dos años y medio.

### 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

#### 7.4.1 Proyección flujo de caja del proyecto y del inversionista.

Tabla 24: Flujos de caja del proyecto anual

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(25.755)	1.712	1.712	1.712	1.712	67.584
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(19.316)	257	211	160	103	65.910

El flujo de caja mostrado a continuación, sirve para evaluar y determinar financieramente la viabilidad del proyecto, desde la perspectiva del proyecto y del inversionista. Dichos valores son los correspondientes desde el año 0 al año 5.

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.

Tabla 25: Datos para calcular las tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	1,74%
Rendimiento del Mercado	9,81%
Beta	0,28
Beta Apalancada	0,24
Riesgo País	6,69%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	0,33
Costo Deuda Actual	11,83%

TASAS DE DESCUENTO	
<b>WACC</b>	9,96%
<b>CAPM</b>	10,76%

Para realizar el descuento de los flujos del proyecto se utilizaron dos tasas financieras: WACC (Flujos del proyecto) y CAPM (Flujos del inversionista). Para obtener dichas tasas se utilizaron los datos mostrados en la anterior tabla.

### 7.4.3 Criterios de valoración.

Tabla 26: Valoración del proyecto y del inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$21.726,15	VAN	\$20.813,18
IR	1,84	IR	2,08
TIR	25,46%	TIR	28,41%
PR	4,28	PR	4,28
PR DESCONTADO	4,28	PR DESCONTADO	4,28

Una vez realizado el análisis financiero, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero para los flujos del proyecto y del inversionista. Esto representa un indicador positivo ya que los flujos que se generan van a ser mayores a la inversión inicial.
- El Índice de Retorno (IR) también representa un indicador positivo, pues por cada dólar invertido se recuperan \$0.84 ctvs para el proyecto, mientras que el inversionista genera \$1.08 dólares.
- La TIR del proyecto es el factor financiero más llamativo, al obtener un valor de 25.46%, mismo que supera en 15 puntos porcentuales a la tasa WACC mínima exigida. Por otro lado, para el inversionista la TIR es de 28.41%, estando por encima de la tasa CAPM. A pesar de eso, es

importante mencionar que se está consiente que a mayor rendimiento se tiene mayor riesgo en un proyecto.

## 7.5 Índices financieros

Tabla 27: Índices Financieros

<b>Razones de liquidez</b>							<b>promedio industria</b>	
Razón circulante	veces	0,38	1,30	3,54	7,04	10,76	4,60	6,46
<b>Razones de apalancamiento</b>								
Razón de deuda a capital	veces	1,03	0,73	0,37	0,17	0,09	0,48	0,46
<b>Razones de actividad</b>								
Período de cuentas por cobrar	días	-	-	-	-	-	-	49,60
Período de cuentas por pagar	días	14,55	14,95	14,48	15,02	14,71	14,74	36,40
<b>Razones de rentabilidad</b>								
Margen bruto	%	43,46%	46,45%	46,32%	49,74%	50,16%	46,49%	26,00%
Margen operacional	%	-10,52%	3,36%	10,21%	18,98%	24,12%	14,17%	29,00%
Margen de utilidad (neto)	%	-11,22%	1,84%	6,31%	12,00%	15,34%	8,87%	21,00%
ROA	%	(0,70)	0,13	0,35	0,44	0,41	33%	30,53%
ROE	%	(1,42)	0,22	0,47	0,52	0,44	41%	44,00%

Partiendo de los estados financieros proyectados, se obtienen los índices financieros. Se utilizaron para evaluarlos y compararlos con los índices de la industria (obtenidos de la página web de la Super Intendencia de Compañías).

La liquidez de la empresa se calculó sin tomar en cuenta el quinto año, ya que es donde se venden los activos y genera una liquidez diferente a la de los anteriores 4 años. La razón circulante de la empresa muestra un promedio menor al de la industria, principalmente porque el pago a proveedores disminuye la liquidez al no tener mucha amplitud para créditos.

Se tiene una razón deuda capital a la par que la de la industria, por lo que no es un factor llamativo en el análisis.

No se tienen cuentas por cobrar porque la plataforma permite cobrar al instante (se podría decir que es efectivo directo al banco). Junto a eso se observa que el periodo de cuentas por pagar es en promedio 15 días, que es menor a la industria debido a lo mencionado anteriormente sobre los proveedores.

El margen es menor al de la industria especialmente por los costos de producción, al ser una empresa nueva se debe hacer un mayor control de gastos. A pesar de eso, para el quinto año el margen se acerca al de la industria, lo cual es lógico teniendo en cuenta que se sigue ganando más participación de mercado y la empresa ya no se ve tan afectada por la competencia.

El ROA o rendimiento sobre activos es ajustado a la industria, es decir que los activos si llegan a tener un rendimiento esperado. De la misma manera, el ROE que o rendimiento sobre el patrimonio también se ajusta a la industria, estando por debajo con tan solo 2 puntos porcentuales, esto se debe a que al ser un emprendimiento nuevo no se logra cubrir gran parte del mercado, como las grandes empresas.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El proyecto para la creación de una empresa que provee servicio de comida sana mediante una plataforma virtual en el sector centro norte de la ciudad de Quito; es comercialmente y financieramente viable.
- Se obtuvo un VAN positivo y las tasas internas de retorno presentan valores positivos al ser mayores que las tasas mínimas exigidas (WACC y CAPM); lo cual hace que el proyecto resulte atractivo.
- Para poder distinguirse de la competencia y ocupar un lugar en la mente de los consumidores, se optará por la diferenciación como estrategia general de marketing, tanto en el producto como en el servicio que lo acompaña. El posicionamiento es de “más por lo mismo”.
- El entorno externo en el cual se desarrolla la industria presenta varias oportunidades. Es importante destacar que existen incentivos para promover los emprendimientos y que los trámites para constituir una empresa se han optimizado. La industria es favorable para la ejecución del presente plan de negocios, al ser estable y encontrarse en crecimiento.
- La rivalidad dentro de la industria es media – alta. Sin embargo, el modelo de negocio planteado es diferente y el número de competidores directos es reducido. La empresa cuenta con una ventaja competitiva que le permite tener ventaja en el sector.
- Los habitantes de Quito llevan un ritmo de vida ocupado, destinan casi la mitad de su tiempo semanal al trabajo y la mayoría come fuera de sus casas. Por tal razón, el producto y servicio propuesto, puede presentarles una solución que facilite sus actividades cotidianas.
- Existen tendencias que facilitan el desarrollo del proyecto. Las personas quieren mejorar sus hábitos de vida y buscan alimentarse de manera más sana. Asimismo, en el país ha crecido la tenencia de smartphones y el acceso a internet y a redes sociales; siendo estos factores claves que han impulsado la predisposición de las personas para hacer compras en línea.
- Mediante la investigación cuantitativa y cualitativa, se llegó a la conclusión de que el producto y servicio es atractivo e innovador para los expertos y

potenciales consumidores. Existe un nicho de mercado dispuesto a utilizar el servicio que, tras analizarlo, se encontró que la combinación ideal de atributos para cumplir con sus expectativas debe incluir: calidad y buen sabor, puntualidad de las entregas, constante variedad, precios justos y facilidades de pago.

- El plan de marketing está diseñado y orientado hacia el cliente, con el fin de establecer relaciones a largo plazo. Se utilizará el marketing digital como principal método de promoción, pues hoy en día es una manera muy efectiva de llegar a potenciales consumidores y a su vez es medible. Además, el análisis del cliente corrobora que es el canal preferido de promoción.
- Si bien los gastos de marketing son elevados en un inicio, es necesario incurrir en ellos para realizar el proceso de construcción de marca. Las actividades de mercadotecnia propuestas están enfocadas en crear reconocimiento y consideración de marca, lo cual posteriormente se traducirá en nuevos clientes. Una vez que los prospectos se convierten en clientes se realizarán esfuerzos por mantenerlos, a través de programas de fidelización y recompensa basándose en el uso de la plataforma virtual.
- La distribución será a través de un canal directo y solamente dentro de los límites establecidos estratégicamente en la zona de cobertura.
- El monto de inversión inicial no es muy elevado, siendo este cercano a los \$20.000. El centro de operaciones cuenta con la maquinaria, equipos y suministros necesarios para la producción necesaria.
- El proyecto es sensible al precio, por lo tanto, se debe desarrollar estrategias de fidelización. De la misma manera, es sensible a los gastos fijos y administrativos (sobre todo los sueldos), por lo que se debe realizar estrategias que ayuden a generar un mayor volumen de ventas y así soportar los crecimientos de los costos y salarios en el futuro.

## REFERENCIAS

- ARCOSA. (2015). *RESOLUCIÓN ARCOSA-DE-067-2015-GGG*. Obtenido de [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion\\_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2019). *Ecuador: Reporte Mensual de Inflacion*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201911.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Riesgo País*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- BID. (Junio de 2018). *El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/el-fin-del-tramite-eterno-ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (29 de Marzo de 2019). *Cifras Macroeconómicas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017). *Antecedentes y Situación de e-commerce en Ecuador*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view>
- Del Alcazar Ponce, J. P. (2019). *Informe Ecuador Estado Digital Enero 2019*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1aJVBBaQrqCojmQy9EoF2PFzO8Z1aJGA3/view>
- Del Alcazar Ponce, Juan Pablo. (2019). *Estado Digital Ecuador 2019 – Estadísticas Digitales Actualizadas*. Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador/>

- EAE Business School. (8 de Diciembre de 2014). *Estructura organizacional horizontal*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/seis-ideas-sobre-la-estructura-organizacional-horizontal/>
- ICEMD. (15 de Mayo de 2013). *PSICOLOGÍA DEL COLOR EN EL LOGO DE UNA MARCA*. Obtenido de Institut: <http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad-/psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/>
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *Encuesta de Uso del Tiempo*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso\\_Tiempo/Presentacion\\_%20Principales\\_Resultados.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf)
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- INEC. (2017). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- INEC. (5 de Diciembre de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (Noviembre de 2019). *Canasta Familiar Básica*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf)



- INEC. (5 de Diciembre de 2019). *Indice de precios al consumidor : noviembre 2019*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Noviembre-2019/Boletin\\_tecnico\\_11-2019-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Noviembre-2019/Boletin_tecnico_11-2019-IPC.pdf)
- Insights. (5 de Abril de 2018). *Tendencias en pedidos a domicilio en Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.insights.la/2018/04/05/tendencias-pedidos-domicilio-latinoamerica/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- La Hora. (28 de Julio de 2018). *7 de cada 10 quiteños comen fuera de casa*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/quito/noticia/1102174228/7-de-cada-10-quitenos-comen-fuera-de-casa>
- MAGAP. (5 de Mayo de 2017). *Aplicación móvil Magap Precios presenta innovaciones*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/aplicacion-movil-magap-precios-presenta-innovaciones/>
- Market Watch. (2019).
- Master Business. (s.f). *Plan de negocio #3 : Como crear tu empresa de catering de eventos*. Obtenido de <https://www.masterbusiness.com.ec/images/revistas/planes%20de%20negocio/plan%20de%20negocio%203%20-%20Como%20crear%20tu%20empresa%20de%20Catering/Plan%20de%20Negocios%201%20Catering.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Requisitos para establecimientos nuevos*. Obtenido de [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos\\_nuevos\\_2012\\_revisado1\\_final1.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf)
- Ministerio de Salud Publica. (18 de Octubre de 2018). *Ecuador impulsa las Guías Alimentarias para generar hábitos saludables de alimentación*. Obtenido

de <https://www.salud.gob.ec/ecuador-impulsa-las-guias-alimentarias-para-generar-habitos-saludables-de-alimentacion/>

Ministerio de Turismo. (21 de Septiembre de 2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas reconoce siete categorías*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/reglamento-turistico-de-alimentos-y-bebidas-reconoce-siete-categorias/>

Ministerio del Turismo. (2015). *Sistema De Gestion Integral De La Calidad, Ambiente, Seguridad Y Salud En El Trabajo Alimentos Y Bebidas Requisitos*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/NORMA-PILOTO-ALIMENTOS-Y-BEBIDAS-MARCA-Q.pdf>

National Geographic. (5 de Abril de 2019). *Las dietas poco saludables causan más muertes que el tabaco o el cáncer*. Obtenido de [https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/dietas-poco-saludables-causan-mas-muertes-que-tabaco-o-cancer\\_14122](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/dietas-poco-saludables-causan-mas-muertes-que-tabaco-o-cancer_14122)

Observatorio del cambio rural. (2018). *En Ley que fomenta la producción, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad fiscal*. Obtenido de <http://ocaru.org.ec/index.php/comunicamos/noticias/item/8495-en-vigencia-ley-que-fomenta-la-produccion-atraccion-de-inversiones-generacion-de-empleo-y-estabilidad-fiscal>

OMS. (31 de Agosto de 2018). *Alimentación sana*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 4.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria.

Properati. (Febrero de 2018). *El Centro Norte de Quito es la zona con más supermercados*. Obtenido de <https://blog.properati.com.ec/el-centro-norte-de-quito-es-la-zona-con-mas-supermercados/>

Quito Informa. (20 de Diciembre de 2019). *Los Mercados de Quito están listos para celebrar la Navidad*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2019/12/20/los-mercados-de-quito-estan-listos-para-celebrar-la-navidad/>

Real Academia Española. (5 de Noviembre de 2019). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/yantar>

Secretaria de Ambiente. (2016). *BPA's Actividades Productivas y de Servicios*. Obtenido de <http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/index.php/buenas-practicas-ambientales/proyectos/mercados/21-buenas-practicas-ambientales/proyectos-bpas/buenas-practicas-del-municipio/29-voluntariado-ambiental>

SRI. (2018). *Ley Orgánica Fomento Productivo*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>

SRI. (2018). *Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía y fortalecimiento*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>

SRI. (2019). *Estadísticas Multidimensionales*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

Think With Google. (enero de 2017). *Salud y bienestar: cómo sumarse a la tendencia*. Obtenido de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/salud-bienestar-tendencia/>

Travel2Latam. (18 de Julio de 2016). *Quito figura entre las ciudades más sustentables del mundo*. Obtenido de

[https://en.travel2latam.com/nota/4230/quito\\_figura\\_entre\\_las\\_ciudades\\_mas\\_sustentables\\_del\\_mundo/](https://en.travel2latam.com/nota/4230/quito_figura_entre_las_ciudades_mas_sustentables_del_mundo/)

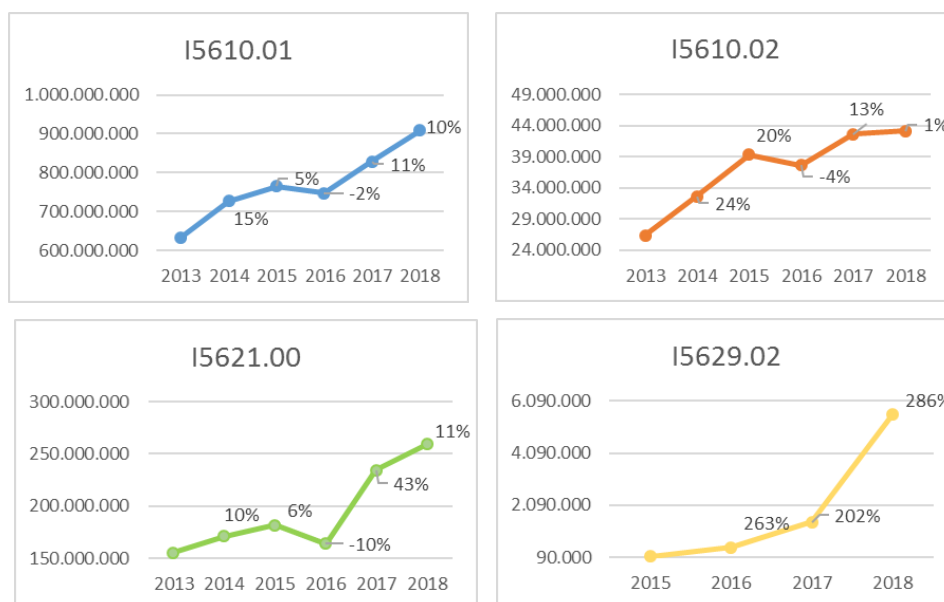
# ANEXOS

## Anexo 1: Principales Proveedores de la industria

Código CIU	Descripción	Número de empresas en Quito
G4711.02	Venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados	26
G4711.01	Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios y las bebidas	350

Adaptado de SUPERCIAS, 2019

## Anexo 2: Sectores Sustitutos



Adaptado de SRI , 2019

- 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.
- I5621.00 Servicio de comidas basado en acuerdos contractuales con el cliente para un evento (banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones,

buffet) en la localización especificada por el cliente (abastecedores de eventos).

- I5629.02 Servicios de concesiones de servicio de comidas en instalaciones deportivas e instalaciones similares, cantinas o cafeterías (por ejemplo, para fábricas, oficinas, hospitales o escuelas) en régimen de concesión.

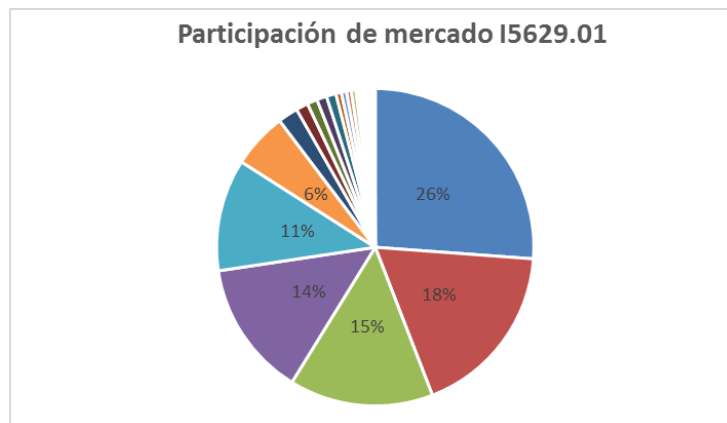
**Anexo 3: Total de ventas del sector “I5629.01”.**

Total Ventas (0% y 12%)		
I5629.01		
Año	Ventas Totales	Variación anual
2011	\$8.067.750	
2012	\$10.236.405	26,88%
2013	\$11.826.396	15,53%
2014	\$14.046.492	18,77%
2015	\$15.555.595	10,74%
2016	\$16.110.343	3,57%
2017	\$18.872.762	17,15%
2018	\$21.796.106	15,49%

Adaptado de: SRI, 2019

Promedio ventas (2011-2018)	Promedio crecimiento (2011-2018)
\$14.563.981	15,45%

## Anexo 4: Participación de mercado del sector “I5629.01



Adaptado de SUPERCIAS, 2019.

## Anexo 5: Tablas de contingencia

Nivel de satisfacción

<b>¿Está satisfecho con lo que come frecuentemente?</b>			
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>Total general</b>
El producto no es de calidad	14,63%	0,00%	14,63%
Es costoso	2,44%	0,00%	2,44%
Es servicio es lento o no es bueno	3,66%	0,00%	3,66%
No es muy saludable	21,95%	0,00%	21,95%
(en blanco)	0,00%	57,32%	57,32%
<b>Total general</b>	<b>42,68%</b>	<b>57,32%</b>	<b>100,00%</b>

<b>¿Está satisfecho con lo que come frecuentemente?</b>			
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>Total general</b>
El producto no es de calidad	34,29%	0,00%	14,63%
Es costoso	5,71%	0,00%	2,44%
Es servicio es lento o no es bueno	8,57%	0,00%	3,66%
No es muy saludable	51,43%	0,00%	21,95%
(en blanco)	0,00%	100,00%	57,32%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Nivel de utilización



¿Estaría usted interesado en utilizar este servicio de entrega de almuerzos?		
Etiquetas de fila	Si	Total general
Muy interesado	22,95%	22,95%
Nada interesado	4,92%	4,92%
Neutral	16,39%	16,39%
Sumamente interesado	55,74%	55,74%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Frecuencia de compra

Si usted fuera un usuario. ¿Con que frecuencia comprarías almuerzos a través de la plataforma?			
Etiquetas de fila	No	Si	Total general
1-2 días a la semana	0,00%	1,64%	1,22%
1-3 días a la semana	28,57%	39,34%	36,59%
3-5 días a la semana	66,67%	55,74%	58,54%
5-7 días a la semana	4,76%	3,28%	3,66%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Anexo 6: Prototipo de la página web





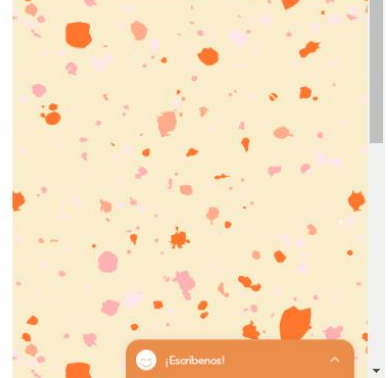
## Sobre Yantar

Yantar es un emprendimiento que nace en el 2020 con la intención de satisfacer las necesidades de alimentación saludable para aquellas personas que buscan comer sano, rápido a precios justos.

Contamos con una experiencia de compra única en el mercado y variamos constantemente nuestra oferta de platos escuchando siempre a nuestros valiosos clientes.

### Misión

Yantar es una empresa que elabora y suministra alimentos nutritivos, los cuales están preparados a base de ingredientes frescos y naturales. Nuestro propósito es brindar a los profesionales y personas preocupados por su salud, de la zona centro norte de Quito, soluciones de alimentación saludable acompañadas de una experiencia de compra única en una




Yantar   
Dec 19, 2019 · 2 min

## Tips para ser mas productivo en el trabajo

Create a blog post subtitle that summarizes your post in a few short, punchy sentences and entices your audience to continue reading. Welcome to your blog post. Use this...

Write a comment

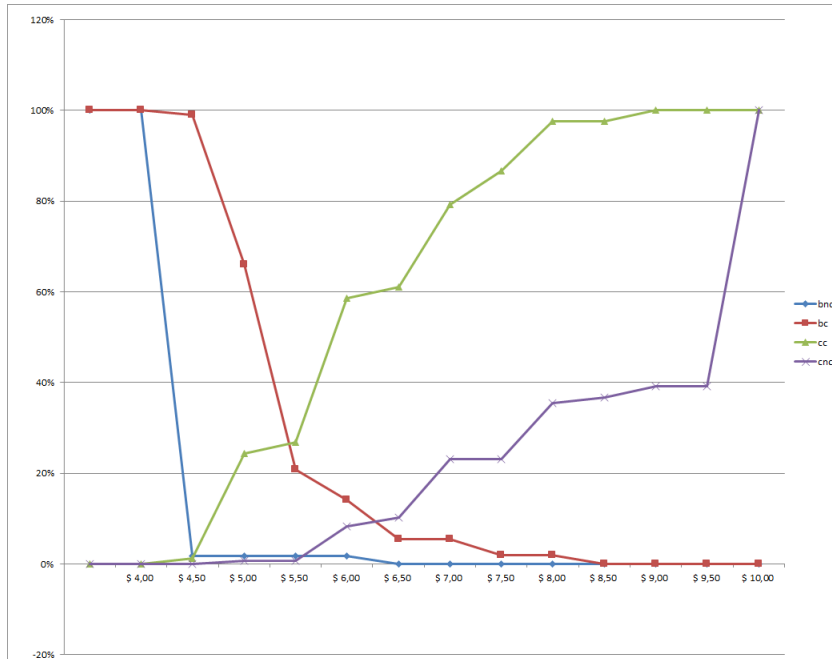


Yantar   
Dec 19, 2019 · 1 min

## 5 alimentos orgánicos que cambiaran tu vida

Create a blog post subtitle that summarizes your post in a few short, punchy sentences and entices your audience to continue reading. Welcome to your blog post. Use this...

## Anexo 7: Modelo Van Westendorp



## Anexo 8: tiempos de elaboración de los almuerzos

Actividad	Tiempo en minutos		Tiempo en horas	
Verificación de pedidos	20	minutos	0,3	horas
Distribución de pedidos por personal	10	minutos	0,2	horas
Preparación de almuerzos	240	minutos	4,0	horas
Verificar que estén correctos los pedidos	30	minutos	0,5	horas
Envasado y etiquetado	20	minutos	0,3	horas
<b>Total</b>	<b>320</b>	<b>minutos</b>	<b>5,3</b>	<b>horas</b>

## Anexo 9: Tiempos del proceso de compra

Actividad	Tiempo en minutos	
Ingresar a la pagina web	1	minutos
Crear usuario	5	minutos
Iniciar sesion	1	minutos
Suscripcion a un plan	2	minutos
Programar menu	3	minutos
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>minutos</b>

## Anexo 10: Maquinaria, equipos, muebles y suministro.

DESCRIPCIÓN			COSTO
MAQUINARIA Y EQUIPOS			\$13.705,00
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Producción			\$12.115,00
Licadora industrial	1	\$379,00	\$379,00
Batidora semi industrial	1	\$656,00	\$656,00
Extractor jugos	1	\$225,00	\$225,00
Freidora industrial	1	\$200,00	\$200,00
Unidad de refrigeracion + congelacion	1	\$2.071,00	\$2.071,00
Cocina Industrial 6 quemadores con horno y plancha	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Sistema de campana	1	\$4.000,00	\$4.000,00
Sanduchera industrial	1	\$400,00	\$400,00
Microondas	2	\$92,00	\$184,00
Maquina dispensadora jugos	1	\$600,00	\$600,00
Congelador extra	1	\$400,00	\$400,00
Oficina			\$1.590,00
Tablets (cocineros)	4	\$75,00	\$300,00
Laptops	3	\$350,00	\$1.050,00
Telefono fijo	1	\$40,00	\$40,00
Impresora multifuncion	1	\$200,00	\$200,00
MUEBLES Y ENCERES			\$2.350,00
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Producción			\$1.700,00
Mesas de trabajo de acero inoxidable	5	\$200,00	\$1.000,00
Lavabo de 2 pozos + 2 griferias	1	\$700,00	\$700,00
Oficina			\$650,00
Archivador	1	\$150,00	\$150,00
Sillas ergonomicas	3	\$100,00	\$300,00
Escritorio	2	\$80,00	\$160,00
Repisas	4	\$10,00	\$40,00
SUMINISTROS			\$1.079,40
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Producción			\$919,40
Juego de ollas	2	140	\$280,00
Juego de Sartenes	2	90	\$180,00
Cuchillos profecionales	6	10	\$60,00
Juego de tazones	2	20	\$40,00
Colador	4	5,85	\$23,40
Cucharones	6	3	\$18,00
Pinzas	6	3	\$18,00
Cucharetas	8	2	\$16,00
Juego de utensillos tramotina	4	4	\$16,00
Tablas de corte	5	12	\$60,00
Batidor	4	4	\$16,00
Utensillos de limpieza	4	10	\$40,00
Basureros grandes	4	8	\$32,00
Uniformes	4	30	\$120,00
GENERALES / VARIOS			\$160,00
Extintores	4	\$20,00	\$80,00
Utiles de oficina	1	\$80,00	\$80,00
TOTAL			\$17.134,40

