



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN PROVEEDOR
DE ALIMENTOS PARA RESTAURANTES
EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Marketing

Profesor Guía
Ing. Rodrigo Valencia MBA.

Autora
Daniela Cristina Muñoz Alarcón

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Rodrigo Esteban Valencia Rivadeneira

Ingeniero MBA

C.I.: 171142563-5

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”.

Daniela Cristina Muñoz Alarcón

C.I.: 171676187-7

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, por haberme dado la sabiduría para culminar este trabajo. A mis padres, hermanas, abuelos y cuñado, que han estado siempre a mi lado, apoyándome para cumplir una nueva meta.

A mi profesor guía, por su apoyo y dedicación, para poner en práctica todos mis conocimientos que se encuentran plasmados en este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto especialmente a Dios, por estar siempre a mi lado a lo largo de mí camino.

A mi sobrina, que se encuentra en camino y que el saber que llegaría, me dio la motivación para terminar este trabajo con el mayor empeño posible.

RESUMEN

El presente proyecto trata acerca de la viabilidad de crear un proveedor de carnes y mariscos, especializado en restaurantes de lujo. Se llevó a cabo una investigación para conocer la industria de venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.

En el análisis se encontró que el PIB del Ecuador ha tenido un incremento significativo del 8%, entre el 2011 y 2012 según datos recabados del Sistema Nacional de Información, y la industria en la que nos encontramos, es una de las de mayor aporte con un 15,05%. Además se analizó que existe un creciente consumo de carnes 2%, entre el 2012 y 2013, según datos recabados de FAO, que es uno de los principales productos que se van a comercializar. El mercado objetivo son los restaurantes, por lo que se estudió el incremento del mercado Gastronómico, que según se investigó ha llegado a ser de alrededor del 8%, que representa una cifra bastante atractiva para llevar a cabo un proyecto de esta naturaleza ya que es la tercera industria de mayor crecimiento según el ministerio de Industrias y Competitividad.

El diseño de la investigación de mercados se llevó a cabo por medio de investigación cualitativa por medio de entrevistas con expertos y entrevistas a profundidad con dueños y administradores de restaurantes de lujo, para obtener datos primarios. En la investigación, se pudo recabar información sumamente valiosa con respecto a su histórico de inventarios, quienes son sus proveedores actuales, cada que tiempo adquieren sus productos y cuales son los alimentos que más se les dañan.

La estrategia general de Marketing que se va a aplicar para este proyecto se basa en la creación de un centro de acopio y agregación de valor, especializado en carnes y mariscos para su distribución en los principales restaurantes de lujo del norte de la capital. Se va a ofrecer como un diferenciador la entrega a domicilio, en camiones refrigerados, con productos

de excelente calidad, empacados al vacío. Se analizarán el mix de marketing, poniendo especial atención a la promoción que se va a realizar para lograr clientes satisfechos que se vuelvan fieles a nuestra empresa.

Este negocio tiene como fin, satisfacer una necesidad latente en el sector gastronómico quiteño, dentro del ámbito de restaurantes de lujo, ya que muchos de los proveedores que utilizan los restaurantes son personas naturales, quienes no ofrecen los productos de la mejor calidad. Es por eso que este centro se encargará de seleccionar el mejor producto, limpiarlo y entregarlo a nuestros clientes, ahorrándoles tiempo a sus empleados.

Para poner en marcha este proyecto, se requiere de una inversión de 320.959,94 USD, la cual será financiada en un 60% por los accionistas, y el saldo con crédito. Para realizar la proyección de ventas, se tomó en consideración, los históricos de inventarios proporcionados por los mismos restaurantes, esta proyección se estableció en 1.536.392,63 USD anuales. Al detallar la rentabilidad del presente proyecto se realizaron flujos de caja en los tres escenarios posibles (pesimista, normal y optimista), para lo cual se tuvo una tasa de descuento calculada por el método CAMP, el TIR que se establece en 33,27% en el desapalancado y de 14,69% en el apalancado, mientras que el VAN está en 175.433,61 en el desapalancado y de -139.930,07, en el apalancado. El punto de equilibrio se establece en 258.366 USD anuales es decir 21.530,05 USD mensuales, cifra que permite cubrir los costos fijos. Además, cabe destacar que la inversión inicial se recupera en el tercer año de funcionamiento, sí las ventas proyectadas se cumplen y no existe ningún tipo de imprevisto.

Además, fue analizada la propuesta de negocio para el inversionista, y se detalla las utilidades que tendrá el mismo al momento de colocar su capital en mi compañía. Se calcula un flujo del inversionista, con el cual se toma en consideración una tasa de descuento del 16,49% calculada por el método

WACC, lo cual nos dió como resultado un TIR del 24% y un VAN de 104.743,06 USD.

Finalmente, se encuentran las conclusiones del proyecto y las recomendaciones que se pueden dar una vez que se haya puesto en marcha el mismo.

ABSTRACT

This project deals with the feasibility of establishing a supplier of meats and seafood, specializing in upscale restaurants. It conducted research for industry wholesale of food, beverages and snuff.

The analysis found that the GDP of Ecuador has had a significant increase of 8% between 2011 and 2012 according to data obtained from the National Information System, and the industry in which we find ourselves, is one of the largest contribution to 15.05%. Also analyzed that there is a growing consumption of meat 2%, between 2012 and 2013, according to data collected by FAO, which is one of the main products to be marketed. Our target market are the restaurants, so we studied the Gastronomic market growth, which has become investigated about 8%, which represents a very attractive figure to carry out a project of this nature as it is the third fastest growing industry according to the ministry of Industry and Competitiveness.

The design of market research was conducted through qualitative research through interviews with experts and in-depth interviews with owners and managers of luxury restaurants, to obtain primary data. In the investigation, it was extremely valuable to gather information regarding their historic inventories, who are your current suppliers, each time they buy products and what are the foods that harm them.

The Marketing strategy to be applied for this project is based on the creation of a storage facility and adding value, specializing in steaks and seafood for distribution in major luxury restaurants north of the capital. It will offer as a differentiator home delivery in refrigerated trucks, with excellent quality products vacuum packaging. We will analyze the marketing mix, with special attention to the promotion to be done to achieve satisfied customers become loyal to our company.

This business is aimed; meet a latent need in catering Quito, within the scope of upscale restaurants, as many providers who use the restaurants are individuals who do not offer the best quality products. That's why this center will select the best product, clean and deliver to our customers, saving them time to their employees.

To start this project required an investment of \$ 320.959,94, which will be financed by 80% by the shareholders, and the balance on credit. For sales projection, took into consideration the historical inventories supplied by the same restaurants, this projection was set at \$ 1,536.392,63 annually. In detailing the profitability of this project was conducted in cash flows three scenarios (pessimistic, average and optimistic), for which we had a discount rate calculated by the method CAMP, the TIR are establishing 33,27% in deleveraged and 24,69% in the leveraged while the VAN was at 175.433,61 deleveraged and -139.930,07 in leveraged. The point of equilibrium is established at \$ 258.366 per year is \$ 21.530,05 per month, a figure that can cover fixed costs. Also, note that the initial investment is recovered in the first year of operation itself projected sales are met and there is no kind of unexpectedly.

It was also analyzed the business proposal to the investor, and will detail the profits it when placing their capital in my company. Flow is estimated the investor, which takes into account a discount rate of 16.49% WACC calculated by the method, which resulted in us an IRR of 24% and a NPV of \$ 104.743,06.

Finally, there are the project's findings and recommendations can be given once it has started this project.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1	TEMA PROPUESTO	1
1.2	ANTECEDENTES	1
1.3	OBJETIVOS	2
1.3.1	Objetivo General	2
1.3.2	Objetivos Específicos.....	2
1.3.3	Hipótesis	3
2	CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS.....	4
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	4
2.1.1	Análisis del Macroambiente	4
2.1.1.1	Entorno Económico	4
2.1.1.2	Entorno Político.....	10
2.1.1.3	Entorno Social.....	12
2.1.1.4	Entorno Tecnológico	13
2.1.2	Análisis de Microambiente	18
2.2	LAS 5 FUERZAS DE PORTER	19
2.2.1	Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)	20
2.2.2	Amenaza de los Sustitutos (y complementos)	20
2.2.3	Poder de Negociación de los Compradores	21
2.2.4	Poder de Negociación de los Proveedores.....	21
2.2.5	Intensidad de la Rivalidad.....	22
2.2.6	FODA.....	23
2.3	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	23
2.3.1	La Idea y el Modelo de Negocio.....	23
2.3.2	Estructura Legal de la Empresa.....	24
2.3.3	Misión, Visión y Objetivos	24
2.3.4	Factores Clave de Éxito	25
3	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	26
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
3.1.1	Problema de Gerencia	27
3.1.2	Problema de Investigación de Mercados	27
3.1.3	Identificación de los Cursos de Acción	29
3.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.2.1	Objetivo General.....	29
3.2.2	Objetivos Específicos.....	29
3.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU ANÁLISIS	30
3.3.1	Investigación Descriptiva- Cuantitativa	31

3.3.1.1	Encuesta	31
3.3.1.2	Metodología	32
3.3.2	Investigación Descriptiva-Cualitativa	34
3.3.2.1	Entrevistas en Profundidad	34
3.3.2.2	Entrevista con Experto	37
3.3.2.3	Mercado Relevante y Cliente Potencial	40
3.4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	41

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING 43

4.1	TEMA PROPUESTO	43
4.2	LAS 5 FUERZAS DE PORTER	43
4.2.1	Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)	43
4.2.2	Amenaza de los Sustitutos (y Complementos)	44
4.2.3	Poder de Negociación de los Compradores	44
4.2.4	Poder de Negociación de los Proveedores	45
4.2.5	Poder de Negociación de los Competidores	45
4.2.6	FODA.....	45
4.2.7	Matriz EFI	46
4.2.8	Matriz EFE	47
4.2.9	Conclusiones	48
4.2.10	Estrategia General de Marketing	49
4.2.11	Producto	49
4.2.11.1	Carnes de Res	50
4.2.11.2	Mariscos.....	52
4.2.11.3	Nombre	56
4.2.11.4	Slogan.....	56
4.2.11.5	Logotipo	56
4.2.12	Precio.....	56
4.2.13	Plaza.....	57
4.2.14	Promoción.....	58
4.2.15	Cálculo de la demanda	60
4.2.16	Presupuesto de Marketing	61
4.2.17	Posicionamiento.....	61
4.2.18	Mensaje de Comunicación.....	62

5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN 63

5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	63
5.1.1	Materia Prima.....	63
5.1.2	Insumos	64
5.1.3	Proveedores.....	64
5.2	DIAGRAMA DE OPERACIONES	65
5.3	CICLO DE OPERACIONES	67
5.3.1	Manejo de la Cadena de Frío	67
5.3.2	Limpieza de los Mariscos.....	68
5.3.3	Empaque de los Productos.....	70

5.4	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	71
5.5	INSTALACIONES Y MEJORAS	78
5.6	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	79
5.7	TAMAÑO DE LA PLANTA.....	79
5.8	PLANO ESQUEMÁTICO DE LA PLANTA.....	80
5.9	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	81
5.10	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	82
5.11	CADENA DE VALOR	83
6	CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....	84
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	84
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	85
6.2.1	Junta General de Socios.....	85
6.2.2	Personal Administrativo	85
6.2.2.1	Gerente General	85
6.2.2.2	Gerente de Logística.....	86
6.2.2.3	Gerente de Marketing, ventas y nuevos proyectos.....	87
6.2.2.4	Vendedor.....	87
6.2.2.5	Contadora	87
6.2.2.6	Asistente	88
6.2.3	Personal Operativo	89
6.2.3.1	Operarios de Planta	89
6.2.3.2	Transportista	89
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	90
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	90
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE SOCIOS.....	92
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	92
7	CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	94
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	94
7.1.1	Compra de la Planta	94
7.1.2	Adecuación e Instalación de la Planta	94
7.1.3	Adquisición de Camiones, Equipos y Menaje	95
7.1.4	Constitución de la Empresa	95
7.1.5	Contratación del Personal.....	95
7.1.6	Capacitación de los Operarios de Planta.....	95
7.1.7	Capacitación del Personal Administrativo.....	96
7.1.8	Negociación de la Materia Prima	96
7.1.9	Adquisición de los Permisos de Funcionamiento.....	96
7.1.10	Negociación con los Clientes	97

7.1.11 Pedidos de los Restaurantes	97
7.1.12 Compra de los Productos en el Mercado	97
7.1.13 Comercialización de los Productos a los Restaurantes	98
7.1.14 Primeros Cobros de la Materia Prima a los Restaurantes.....	98
7.2 DIAGRAMA DE GANTT	99
7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS	100
8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	102
8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	102
8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	104
9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....	106
9.1 INVERSIÓN INICIAL	106
9.2 CAPITAL DE TRABAJO	108
9.3 FUENTES DE INGRESOS.....	109
9.4 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES	110
9.4.1 Costos Fijos	110
9.4.2 Costos Variables.....	111
9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	112
9.5.1 Margen Bruto	112
9.5.2 Margen Operativo	113
9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	114
9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	115
9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	115
9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	116
9.9.1 Análisis de Índices Financieros.....	116
9.9.1.1 Liquidez.....	116
9.9.1.2 Rentabilidad	116
9.9.1.3 Desempeño.....	118
9.10 VALUACIÓN.....	119
10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO	121
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO	121
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	121
10.3 CAPITALIZACIÓN.....	122
10.4 USO DE FONDOS	122
10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	123
10.5.1 Tasa de Descuento por el Método WACC	123
10.5.2 Flujo de Caja del Inversionista.....	123
10.5.3 Valor Actual Neto (VAN)	124
10.5.4 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	124

5. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
10.6 CONCLUSIONES.....	125
10.7 RECOMENDACIONES	127
Referencias	129
Anexos.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Hipótesis.....	3
Tabla 2	Clasificación Industrial Uniforme	4
Tabla 3	Encuesta Anual de hoteles, restaurantes y servicios	9
Tabla 4	FODA	23
Tabla 5	Preguntas de Investigación de mercados.....	28
Tabla 6	Cálculo de la muestra.....	31
Tabla 7	Análisis FODA	45
Tabla 8	Matriz de factores internos clave.....	46
Tabla 9	Matriz de factores externos clave	47
Tabla 10	Matriz de Ansoff.....	49
Tabla 11	Precio Productos	57
Tabla 12	Presupuesto	61
Tabla 13	Mariscos que se van a comercializar.....	63
Tabla 14	Carnes que se van a comercializar	64
Tabla 15	Insumos que se van a utilizar	64
Tabla 16	Horario Mercado.....	65
Tabla 17	Costo Fundas	71
Tabla 18	Costo cuarto frío	79
Tabla 19	Tamaño Instalaciones	79
Tabla 20	Inventario Anual en días.....	82
Tabla 21	Sueldos	90
Tabla 22	Diagrama de Gantt	99
Tabla 23	Inversión en maquinaria	106
Tabla 24	Inversión en menaje	107
Tabla 25	Inversión Bien Inmueble	107
Tabla 26	Inversión en Activos	108
Tabla 27	Capital de trabajo	108
Tabla 28	Inversión Inicial y Capital de Trabajo.....	109
Tabla 29	Monto de Participaciones	110
Tabla 30	Anualidad del Préstamo	110

Tabla 31	Costos Fijos.....	111
Tabla 32	Materiales Directos en USD	111
Tabla 33	Margen Bruto.....	112
Tabla 34	Margen Operativo.....	113
Tabla 35	Balance General.....	114
Tabla 36	Índice de Liquidez.....	116
Tabla 37	ROI.....	117
Tabla 38	ROA.....	117
Tabla 39	ROE.....	117
Tabla 40	Rotación de inventario y rotación de inventario en días	118
Tabla 41	Rotación de cuentas por cobrar y cuentas por cobrar en días	119
Tabla 42	Valuación.....	119
Tabla 43	VAN del plan de Negocios.....	120
Tabla 44	TIR del plan de Negocios	120
Tabla 45	Financiamiento deseado	121
Tabla 46	Estructura de Capital	122
Tabla 47	Porcentaje de Participaciones	122
Tabla 48	Uso de Fondos	123
Tabla 49	Tasa de descuento por el método WACC	123
Tabla 50	Flujo de Caja Inversionista	124
Tabla 51	VAN en los tres escenarios	124
Tabla 52	TIR en los tres escenarios.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	PIB de Ecuador en millones de USD.....	5
Figura 2	Variación del PIB.....	5
Figura 3	Participación de la Industria de venta al por mayor y menor en el PIB.....	6
Figura 4	Inflación.....	7
Figura 5	Inflación por tipo de producto	7
Figura 6	Inflación carne de res	8
Figura 7	Crecimiento de la producción total de restaurantes, hoteles y servicios.....	9
Figura 8	Inversión nacional y extranjera.....	11
Figura 9	Otorgamiento de créditos	11
Figura 10	Demanda de carnes según FAO	12
Figura 11	Proceso de faenamiento	14
Figura 12	Sistema de aspersión de tubo perforado.....	15
Figura 13	Sistema de recolección de sangre al vacío	15
Figura 14	Cizallas hidráulicas y sierras eléctricas	16
Figura 15	Desollador mecánico.....	16
Figura 16	Accesorios para el atado de esófago y recto.....	17
Figura 17	Sierras para cortes	17
Figura 18	Cadena de Valor	18
Figura 19	Mapa de ruta en el sector centro-norte de Quito	19
Figura 20	Fuerzas de Porter.....	19
Figura 21	Factores de éxito.....	41
Figura 22	Fuerzas de Porter.....	43
Figura 23	Cortes de carne vacuno	50
Figura 24	Bife de Chorizo.....	50
Figura 25	Costillas.....	50
Figura 26	Lomo de Falda	51
Figura 27	Lomo Fino	51
Figura 28	Picaña	51

Figura 29	T-Bone Steak	52
Figura 30	Almejas.....	52
Figura 31	Calamar.....	52
Figura 32	Camarón.....	53
Figura 33	Cangrejo.....	53
Figura 34	Corvina.....	53
Figura 35	Langosta.....	54
Figura 36	Langostino.....	54
Figura 37	Mejillón	54
Figura 38	Pez Espada.....	55
Figura 39	Pulpo	55
Figura 40	Salmón	55
Figura 41	Logotipo.....	56
Figura 42	Diagrama de Flujo de Operaciones.....	66
Figura 43	Cadena de frío.....	68
Figura 44	Sierra para cortes de carne.....	72
Figura 45	Balanza etiquetadora	72
Figura 46	Báscula electrónica	73
Figura 47	Máquina para empaque al vacío	73
Figura 48	Congelador vertical	74
Figura 49	Extractor de olores	74
Figura 50	Mesas de trabajo.....	75
Figura 51	Camión y Furgón.....	75
Figura 52	Hachuelas	76
Figura 53	Chairas.....	76
Figura 54	Deshuesador.....	76
Figura 55	Filetero Recto	76
Figura 56	Bistecero Recto	77
Figura 57	Bistecero Curvo.....	77
Figura 58	Desescamador	77
Figura 59	Bandejas	77
Figura 60	Canastas	78

Figura 61	Plano de la planta.....	80
Figura 62	Cadena de Valor	83
Figura 63	Organigrama	84
Figura 64	Margen Bruto.....	112
Figura 65	Margen Operativo.....	113
Figura 66	Punto de Equilibrio	115

1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA PROPUESTO

Plan de negocios para la creación de un proveedor de alimentos de restaurantes en la ciudad de Quito.

1.2 ANTECEDENTES

Esta idea se creó tomando en cuenta que la autora de este plan es propietaria de una heladería, quien ha visto la necesidad de contar con un proveedor de restaurantes que entregue toda la materia prima que requieren los mismos para poder operar.

Según una investigación piloto realizada previamente, se conoce que muchos de los productos que necesitan los restaurantes como los alimentos congelados, los condimentos, los productos de limpieza y lácteos, se venden al por mayor y muchas veces los mismos no requieren de mucha mercadería, haciendo que ésta se dañe y el restaurante sufra pérdidas, además no existe actualmente un negocio especializado, sino que solo existen personas naturales que comercializan los productos, tales como los mariscos.

Para estudiar la viabilidad de crear este plan se tomaron en cuenta ciertos datos, tales como el hecho de que: solo en la ciudad de Quito se cuenta con más de 9.825 establecimientos registrados entre restaurantes, bares y cafeterías, quienes serían nuestros potenciales clientes (Restaurantes.com).

Otro fundamento interesante que se analizó es que según los últimos datos recopilados en el 2009, por el INEC, se muestra que en Quito existen 101.937 establecimientos, de los cuales el 9.825 son restaurantes. Además de emplear al 24% de las personas que trabajan en establecimientos de servicios (INEC, 2009). En una breve investigación exploratoria que se tomó como grupo focal

a dueños de restaurantes, se encontró que ellos estarían sumamente interesados en tener un proveedor completo, pues de esta manera se ahorrarán los costos implícitos al buscar distintos proveedores para cada uno de sus productos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un negocio de proveeduría de materia prima para restaurantes en la ciudad de Quito.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar la industria de venta al por mayor de alimentos y bebidas.
- Analizar la compañía y el concepto de negocio que se va a constituir.
- Investigar la Tendencia, Estructura, Factores económicos y Regulatorios
- Canales de Distribución que afectan a la industria de materia prima para restaurantes.
- Realizar investigación de mercados para conocer la viabilidad del negocio.
- Elaborar un Plan de Marketing para lograr posicionamiento en el mercado.
- Construir un plan de operaciones y producción.
- Determinar cuál va a ser el equipo gerencial necesario.
- Desarrollar el cronograma general de actividades.
- Extraer y analizar riesgos críticos y supuestos.
- Elaborar el Plan Financiero.
- Desarrollar la Propuesta de Negocio.

1.3.3 Hipótesis

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tabla 1: Hipótesis

OBJETIVOS	PREGUNTAS	HIPÓTESIS
Conocer donde adquieren la materia prima los dueños de restaurantes.	¿Dónde adquieren la materia prima los administradores de restaurantes?	Los administradores de restaurantes adquieren la materia prima en los supermercados.
Conocer si estarían dispuestos a contratar un proveedor de materia prima de restaurantes.	¿Los dueños de restaurantes estarían dispuestos a contratar un proveedor de materia prima especializado en restaurantes?	Los dueños de los restaurantes estarían dispuestos a contratar un proveedor de materia prima especializado para restaurantes.
Conocer qué porcentaje de pérdidas sufren los restaurantes por desperdicio de producto.	¿Los dueños de restaurantes sufren pérdidas por desperdicio de producto?	Los dueños de restaurantes tienen grandes pérdidas por desperdicio de producto.
Conocer si están teniendo pérdidas por adquirir los productos en grandes cantidad o si en su defecto no siempre cuentan con todos los productos necesarios.	¿Sufren los negocios pérdidas por adquirir los productos en grandes cantidades?	Los negocios sufren grandes pérdidas debido a que adquieren los productos en cantidades industriales haciendo que muchos de los mismos se dañen.
Determinar cuáles son los productos que más requieren los restaurantes y hoteles.	¿Cuáles son los productos que más requieren los restaurantes y hoteles?	Los productos que más adquieren son cárnicos y leguminosos.
Conocer cada qué tiempo adquieren los productos para su local.	¿Cada qué tiempo adquieren los productos?	Los productos son adquiridos semanalmente.
Conocer qué forma de pago requieren los administradores de los restaurantes.	¿Qué forma de pago prefieren los administradores de restaurantes?	Los administradores de restaurantes prefieren contar con un crédito a 30 días plazo.
Conocer de qué forma prefieren los administradores que les sea distribuido el producto.	¿Qué forma de distribución prefieren los dueños de restaurantes?	Los dueños de restaurantes prefieren que el producto sea entregado a domicilio.

2 **CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS**

2.1 **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

2.1.1 **Análisis del Macroambiente**

La comercialización de carnes se considera como un servicio, el cual se encuentra dentro de la industria de comercialización de servicios al por mayor de comestibles.

La identificación de la industria es el tema fundamental de cualquier plan de negocios, por lo cual se analizó de acuerdo a la Clasificación Central de Productos (CPC) para posteriormente ser identificada en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, una vez analizados estos dos se encontró que el proyecto de venta de materia prima para restaurantes, se encuentra ubicado de la siguiente manera:

Tabla 2: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

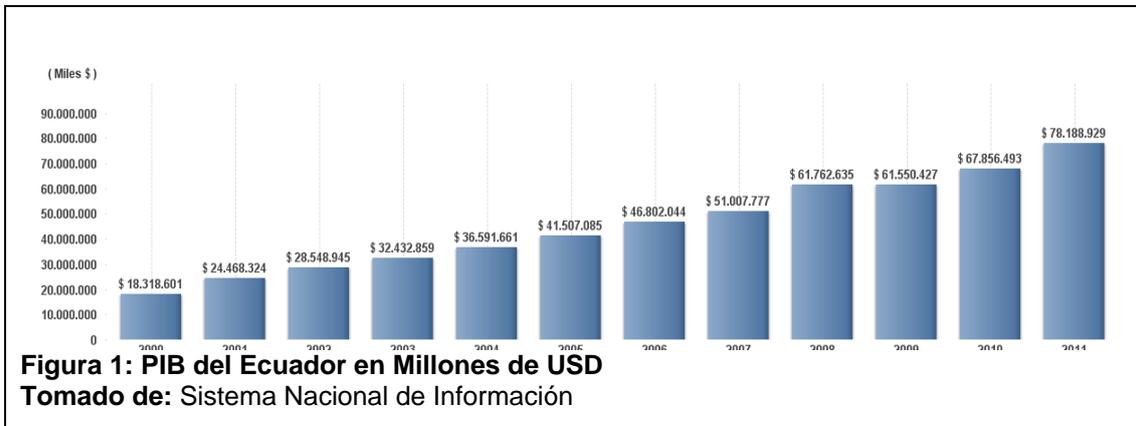
Clasificación Central de Productos	Subclase: 6122 Servicios comerciales al por mayor prestados a comisión o por contrato, de productos comestibles n.c.p.
Clasificación Industrial Internacional Uniforme	Clase 4630 Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.

Tomado de: (Unidas, 2009)

2.1.1.1 **Entorno Económico**

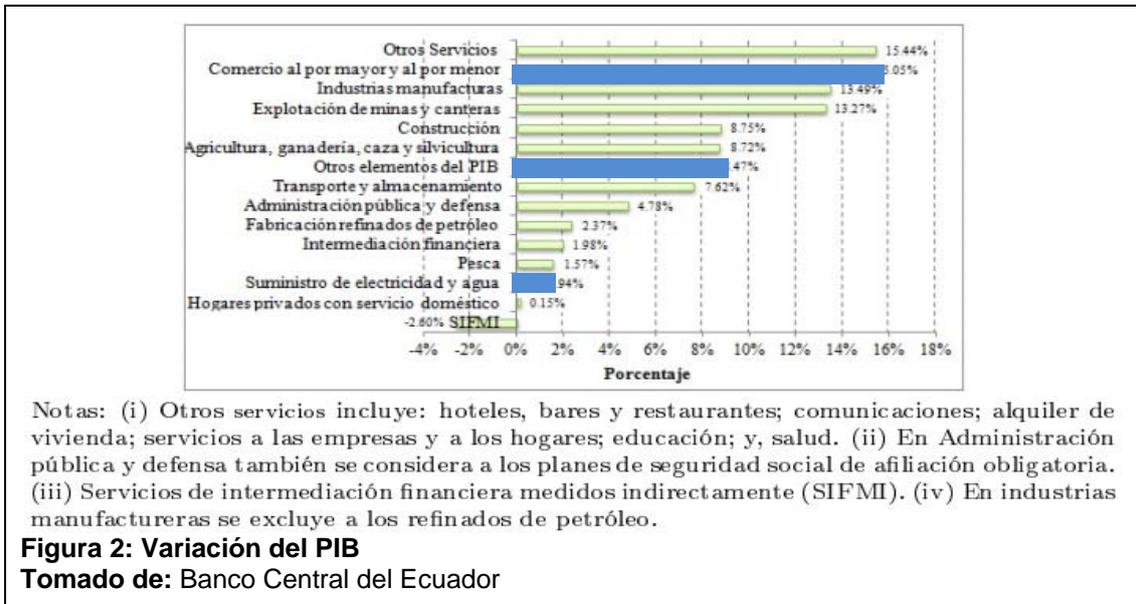
Existen ciertas variables que podrían afectar este proyecto en el ámbito económico, antes que nada es importante para su cumplimiento analizar la variación del PIB en los últimos años, el cuál se observa en la figura a continuación:

PIB por año en miles USD (precios corrientes)



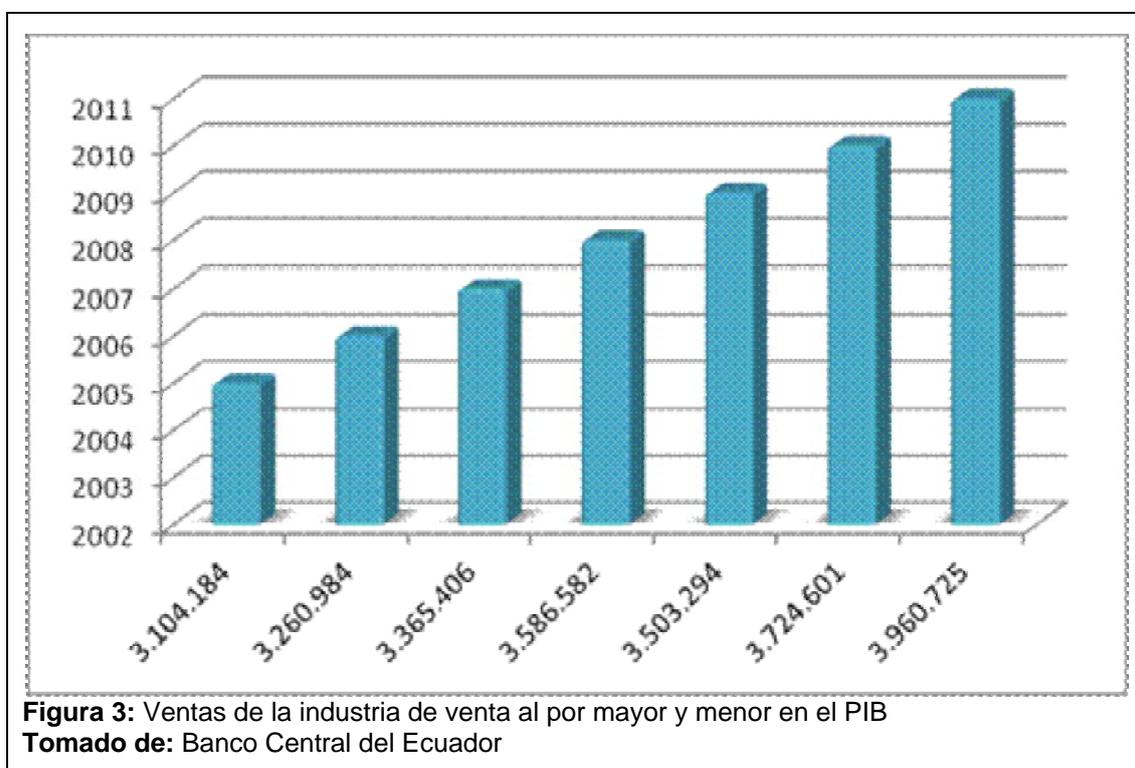
En la figura 1 se muestra una variación del PIB entre el 2011 y el 2012 es de un 8% el cual va en incremento, lo cual muestra un crecimiento económico representativo en los últimos años. En el anexo 2.1, se encuentra el PIB, dividido por industria.

Para conocer el PIB de la industria que está siendo analizada, a continuación se muestra una figura con el aporte del PIB por industria:



Como se puede analizar en la figura 2, el comercio al por mayor y menor es una de las industrias con mayor fuerza en el PIB con el 15,05% de aporte.

A continuación, se indica una figura del aporte de la industria del comercio al por mayor y menor en el PIB total nacional.



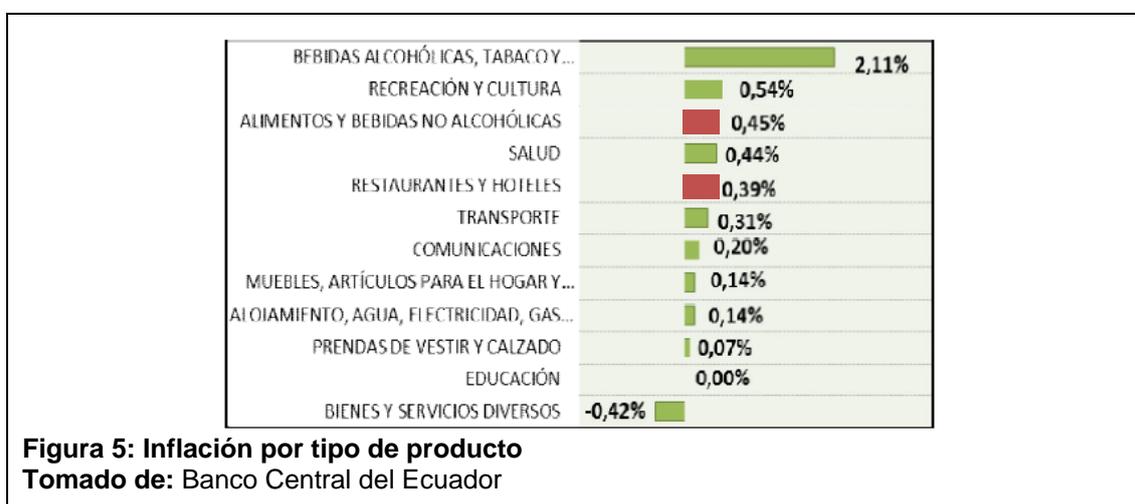
Como se ve en la figura 3, el comercio al por mayor y menor ha tenido un incremento bastante significativo desde el 2000 al 2011, del 37%, ya que en el 2000 era de 4.233.619 USD, y en el 2011 ascendió a 6.681.137 USD teniendo una tendencia a subir en los próximos años.

Otro factor que incide en el proyecto es la inflación, a continuación en la figura 4 se muestra la evolución de la inflación anual y su baja en los últimos años:



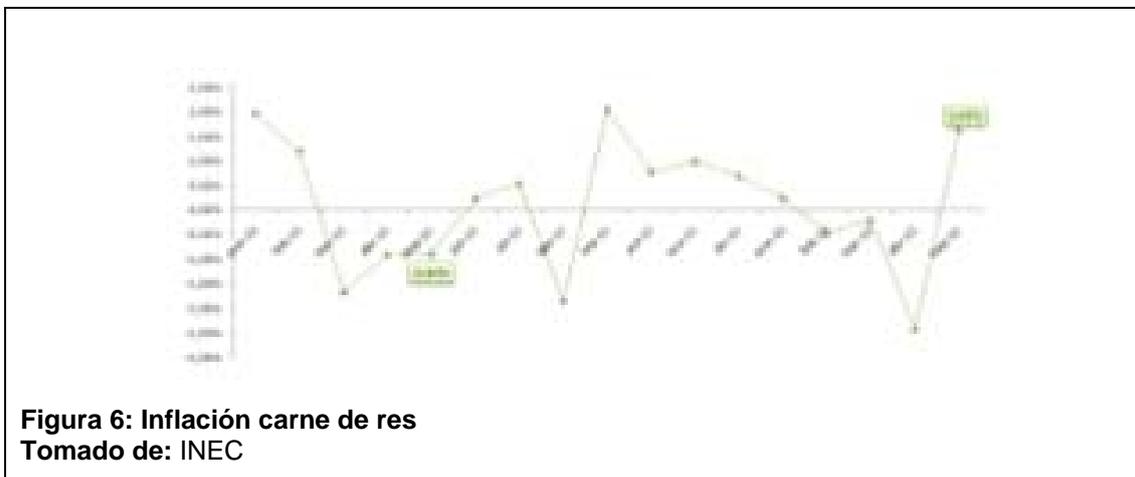
Como se puede analizar en la figura 4 los dos últimos años la inflación anual ha tenido un significativo decrecimiento, lo cuál no muestra una variación muy alta para un año.

Para conocer cómo este factor aquejaría a mi proyecto es necesario analizar una figura que muestre la inflación por tipo de producto para saber en qué porcentaje afecta a las carnes y mariscos que son los que se van a comercializar.



La figura 5 demuestra que los alimentos y bebidas no alcohólicas han sufrido una inflación del 0,45%, siendo el tercer grupo de productos afectados por la misma.

Además cabe destacar que los restaurantes y hoteles, que son el grupo objetivo, han tenido una inflación del 0,39%. Esto es una clara desventaja para el proyecto, ya que son uno de los productos con mayor inflación.



La carne de res que es uno de los principales productos ha tenido una variación de precios del 1,63%.

La industria de elaboración de alimentos y bebidas ha tenido una variación del 10,2%, es la tercera industria con mayor crecimiento. (Competitividad, 2012)

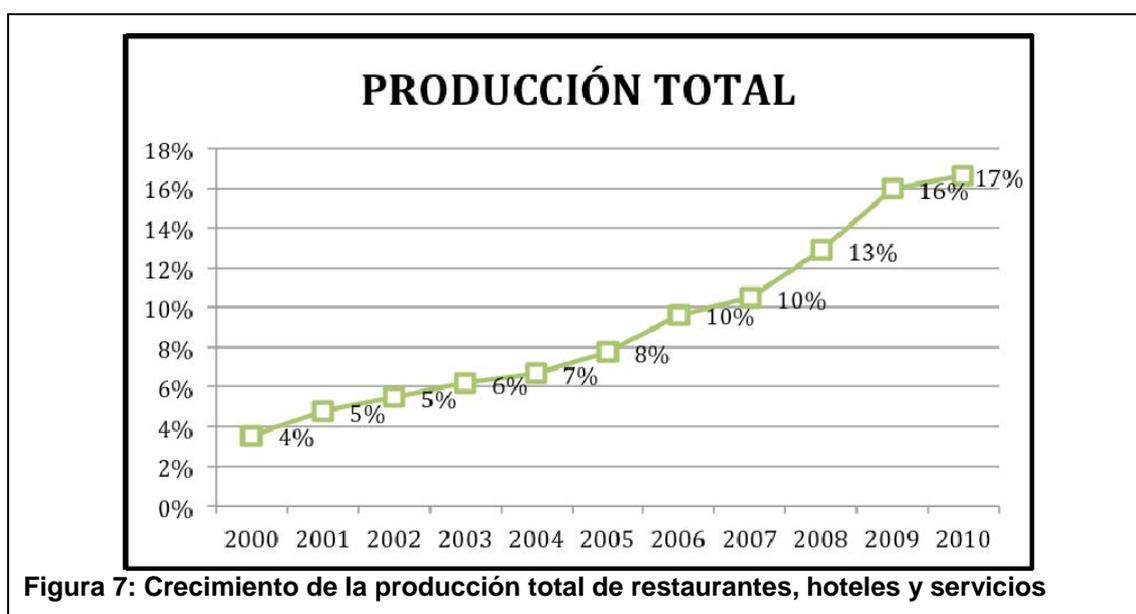
Finalmente, se analizó el crecimiento que han tenido los hoteles y restaurantes en los últimos años, por lo cual se recabó información del INEC, según el último censo económica realizado en el 2010, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 3: Encuesta Anual de hoteles, restaurantes y servicios

ENCUESTA ANUAL DE HOTELES, RESTAURANTES Y SERVICIOS
SERIE HISTÓRICA (1.996-2.010)

AÑOS	NÚMERO	PERSONAL	REMUNERACIONES	PRODUCCIÓN
	ESTABLECIDO	OCUPADO		TOTAL
1996	676	32.427	490.685.291	109.828,45
1997	714	39.488	704.899.743	183.491,79
1998	728	42.700	1.088.808.498	294.366,57
1999	712	40.575	1.657.953.338	543.528,56
2000	724	44.940	156.307.484	1.311.773.204
2001	748	48.855	240.673.627	1.760.462.057
2002	817	56.893	324.872.657	2.022.004.257
2003	911	65.614	385.450.363	2.299.064.726
2004	1.005	74.355	431.004.180	2.475.049.756
2005	1.007	79.266	500.312.590	2.860.238.502
2006	1.021	85.218	585.000.416	3.558.352.344
2007	1.000	82.834	598.736.912	3.872.211.715
2008	979	80.952	736.578.964	4.749.621.818
2009	1.033	92.710	937.582.034	5.902.155.579
2010	1.013	100.215	1.063.460.463	6.147.495.414

Tomado de: Censo Económico 2010 INEC



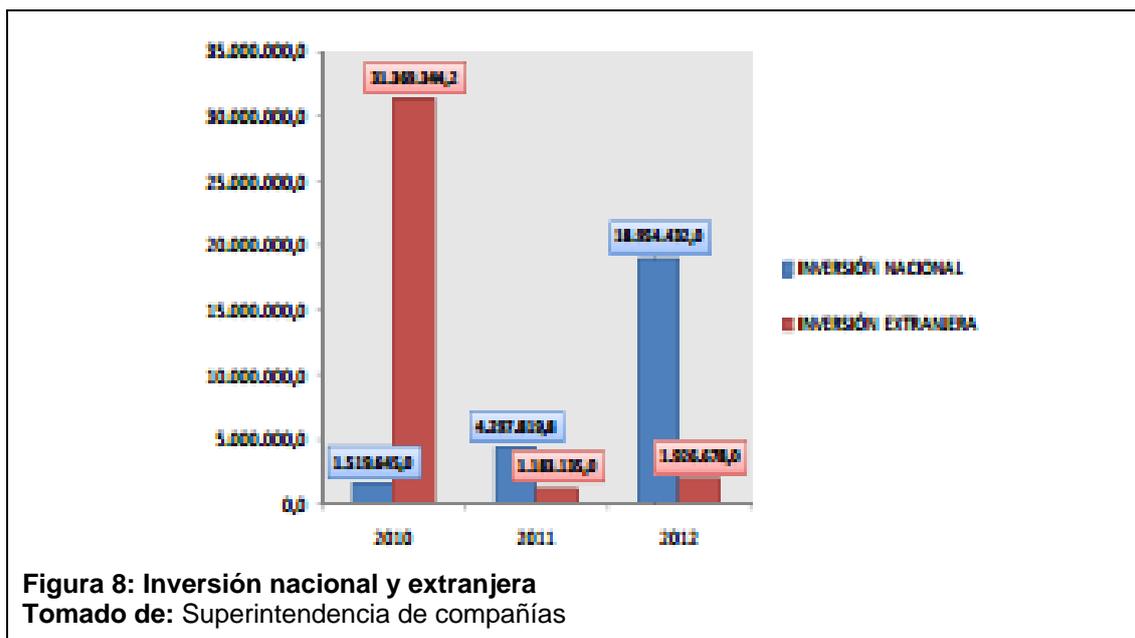
2.1.1.2 Entorno Político

El segundo entorno a ser analizado es el político para lo cual se debe tomar en cuenta las medidas tomadas por el gobierno, como son los impuestos generados. Un impuesto que afecta al proyecto es a las Tierras Rurales, que grava a la propiedad o posesión de tierras mayor a 25 hectáreas en el sector rural. El cálculo de este impuesto será uno por mil de la fracción básica no gravada del impuesto a la renta de personas naturales, para el año 2012, se debe de pagar 9,72 USD por hectárea o fracción que sobrepase las 25 hectáreas. (Servicio de Rentas Internas, 2012)

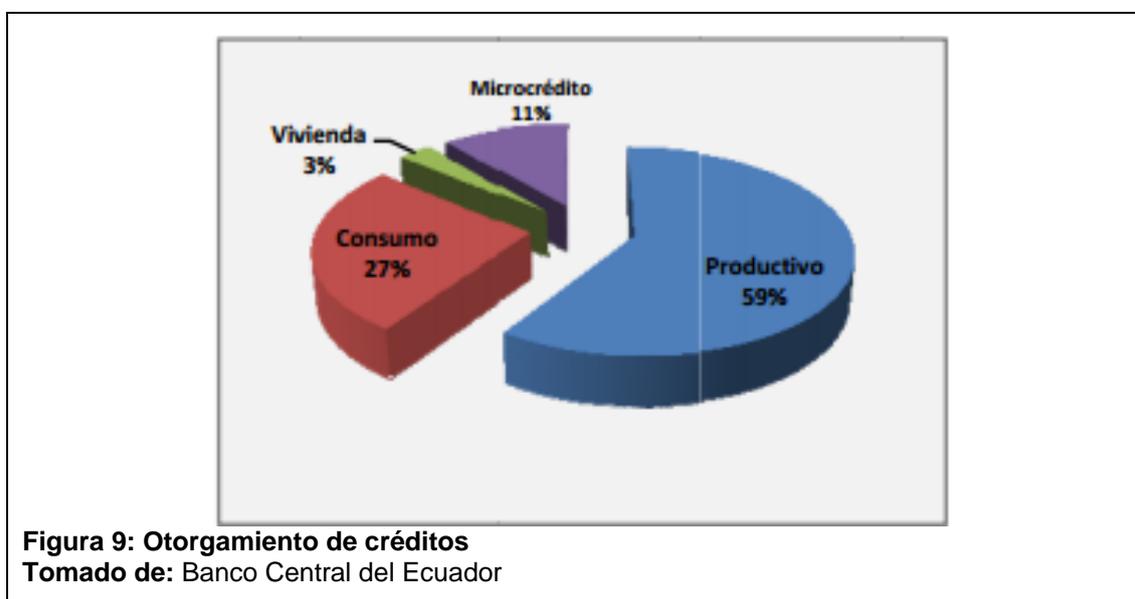
Un segundo impuesto que debe ser analizado es el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cuál es un impuesto que los ecuatorianos pagamos cuando adquirimos ciertos bienes y servicios, con el fin de que el Estado pueda contar con recursos económicos que le permitan atender adecuadamente las necesidades de la población (Servicio de Rentas Internas, 2012).

Existen bienes y servicios por los cuales no se paga el IVA, estos son generalmente aquellos que se destinan a satisfacer necesidades básicas de la población, o permiten incentivar la producción y el desarrollo de nuestro país. Entre los bienes gravados con tarifa 0%, se encuentran los productos alimenticios en estado natural no procesados, como las frutas, verduras, carnes, mariscos, etc. Esto nos muestra que al proyecto no le afecta el IVA. (Servicio de Rentas Internas, 2012)

Además es necesario analizar cómo la inversión nacional ha tenido un incremento significativo en el último año, tal como se muestra a continuación.



Como vemos en la figura anterior ha incrementado significativamente en el año 2012 y el Gobierno actual se encuentra tomando ciertas medidas que permitan incrementar la inversión nacional en el país como el otorgamiento de créditos que se indican a continuación:



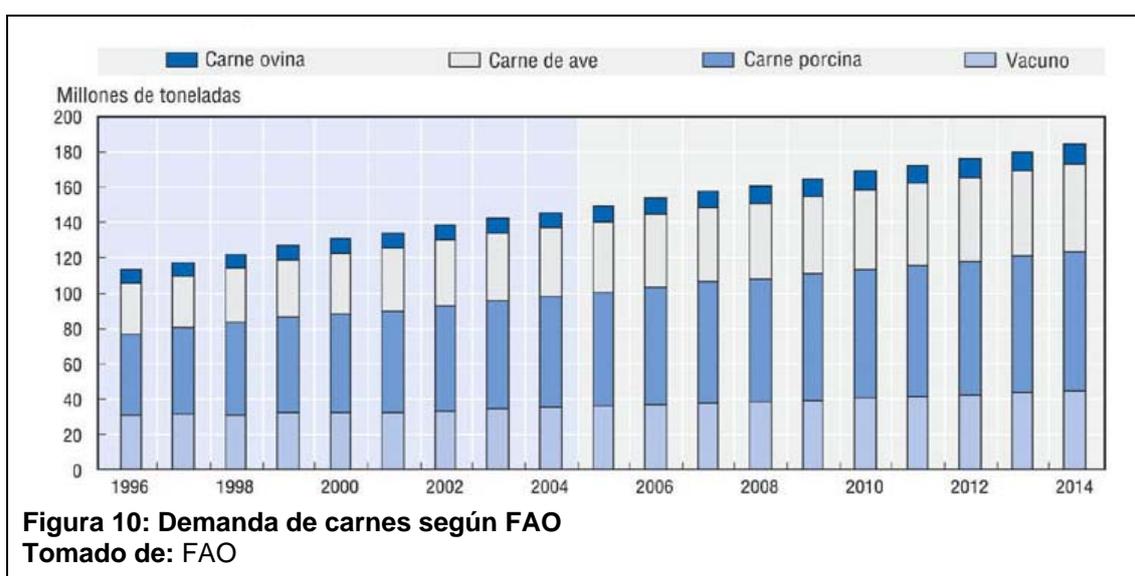
Como se puede apreciar en la figura la mayor cantidad de créditos que se están otorgando es para el sector productivo en un 59% y para las microempresas a partir del primer año de funcionamiento.

2.1.1.3 Entorno Social

Un tercer entorno que debe de ser analizado es el social en el cual se investigó la población económicamente activa. Según el último censo realizado en el 2010, solo en la provincia de Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra 2.239.191 personas, de donde, el 24,1% de la población total del DMQ esto es 539.645 personas se encuentran ocupadas en el comercio al por mayor y menor. (Metropolitana, 2010)

Además de esto se analizó la población asalariada en el sector de agricultura, silvicultura, caza y pesca con un total de 23.314 personas en Quito.

En el proyecto, el principal producto que se va a comercializar son las carnes, (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura) la FAO indica que “la demanda de carne en los países en desarrollo sigue viéndose impulsada por el aumento de los ingresos y el crecimiento demográfico, y fortalecida por tendencias como la urbanización y las variaciones en los hábitos alimenticios.



Según la investigación realizada por la revista Líderes en el año 2011, las preferencias gastronómicas se han incrementado por las carnes y mariscos sazonados, lo que muestra un crecimiento por consumir este tipo de productos.

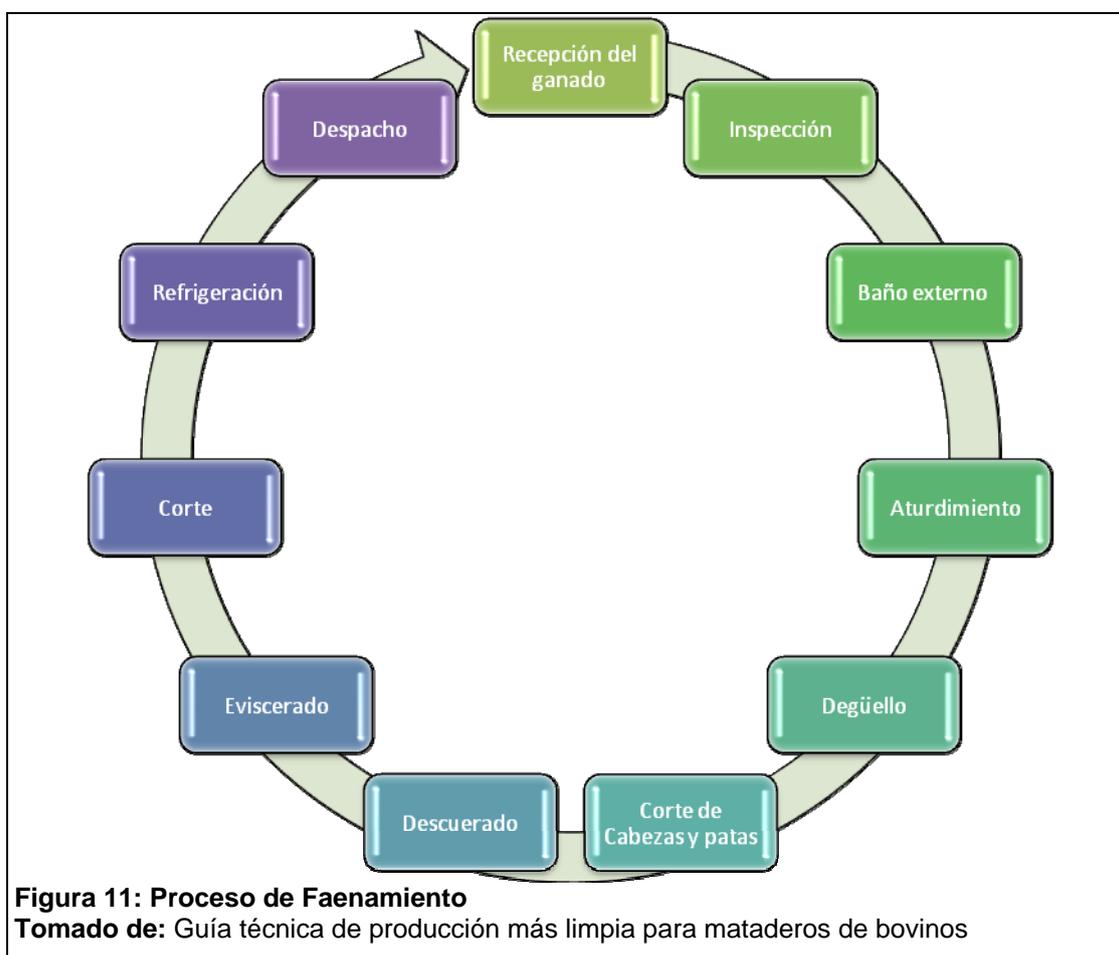
Además, indica que las personas de un nivel socioeconómico alto prefieren la comida asiática como el sushi, que es preparado a base de salmón. (Ecuadorianos, 2011)

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

En el entorno tecnológico, el Ministerio de Agricultura y Ganadería en su búsqueda por mejorar la calidad de ganado producido en el país tiene ciertos proyectos de erradicar la Fiebre Aftosa que afecta al ganado bovino, hasta el año 2015, para lo cual AGROCALIDAD proveerá todos los equipos necesarios.

En la actualidad existe el camal metropolitano, el cual se dedica al faenamiento del ganado, “este es un proceso higiénico de animales, para la obtención de carne para el consumo humano”. (Paez, 2012)

El proceso que se utiliza para el faenamiento de los animales es el siguiente:



A continuación, se da una explicación de cada etapa, y la tecnología utilizada:

- **Recepción del ganado:** Todos los animales que son transportados hacia los camales, deben de contar con documentos de identificación y certificados de vacunación contra la fiebre aftosa. Estos documentos, permiten conocer la calidad del ganado. Una vez ingresados los animales, los mismos son pesados, para conocer el rendimiento del animal. (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)
- **Inspección:** Para poder realizar la inspección, es necesario que los mataderos, dispongan de buenas instalaciones en los corrales, para

poder reconocer si algún animal se encuentra enfermo. (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)

- **Baño externo:** En el recorrido desde los corrales hacia el faeno, los animales son bañados con agua fría, de esta manera se disminuye el riesgo de contaminación de la carne, para realizar esta tarea se utilizan un Sistema de aspersión de tubo perforado. (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)



Figura 12: Sistema de Aspersión de tubo perforado

Tomado de: Guía técnica de producción más limpia para mataderos de bovinos

- **Degollado y desangrado:** Primero es necesario noquear al animal, para luego encadenar una o dos patas traseras y luego cortarle la garganta. Para esta medida se utiliza un sistema de recolección de sangre al vacío. (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)

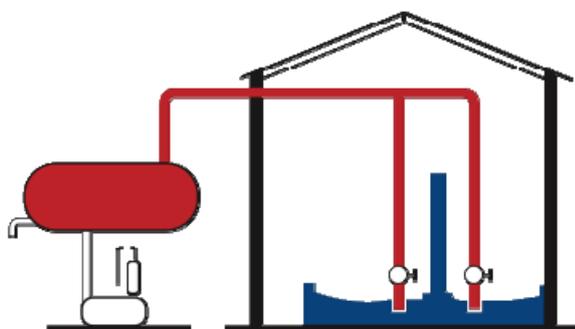
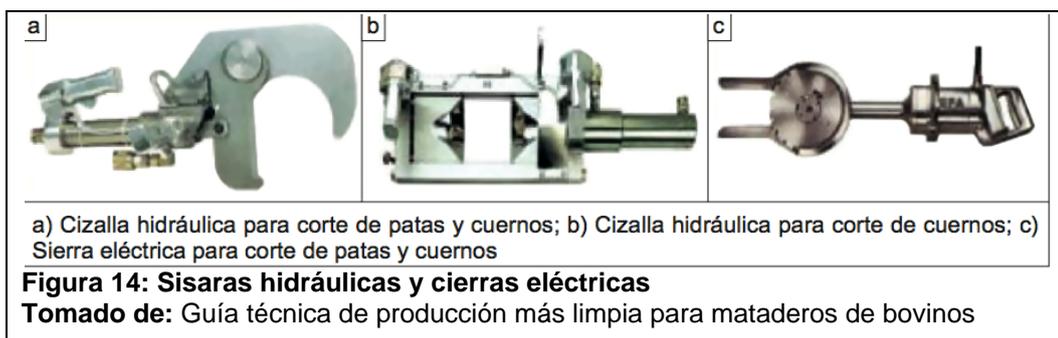


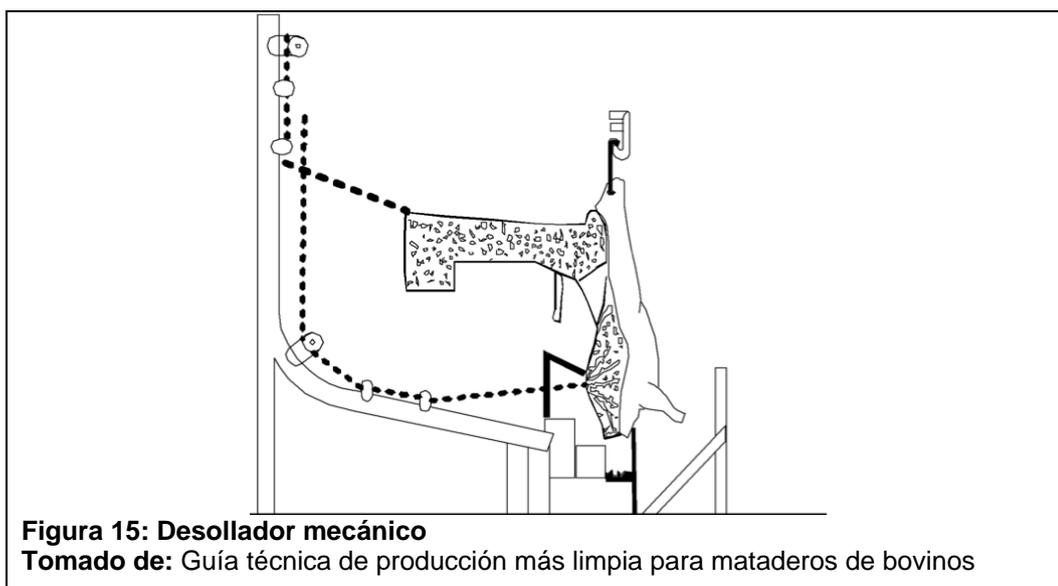
Figura 13: Sistema de recolección de sangre al vacío

Tomado de: Guía técnica de producción más limpia para mataderos de bovinos

- **Corte de cabezas y patas:** En esta medida, se corta la cabeza, mientras el animal sigue suspendido en la riel, antes de quitarle la piel, para que la carne no se ensucie, una vez cortada la cabeza, la misma se lava y son inspeccionadas por los médicos veterinarios para detectar cualquier enfermedad. Luego, se cortan las patas para lo cual se utilizan las siguientes herramientas. (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)



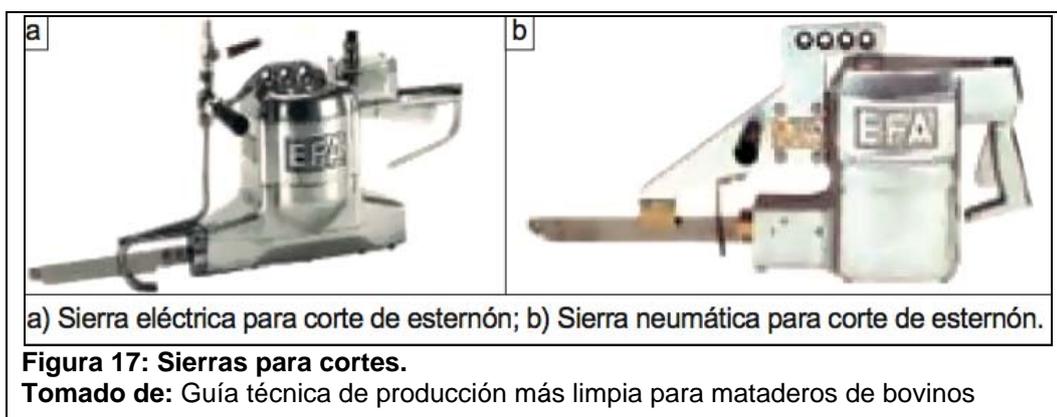
- **Descuerado:** Para este paso, existen desolladores equipados con un dispositivo en el que se engancha la piel de las patas delanteras o traseras. Luego se jala la piel verticalmente para arriba o para abajo y se la separa de la carne. Estos desolladores, se muestran a continuación: (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)



- **Eviscerado:** Este paso consiste en abrir la cavidad torácica, por medio de cuchillos o sierras para extraer el estómago, los intestinos y demás órganos para evitar la contaminación de la carne. Para extraer el recto, se utilizan las siguientes herramientas. (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)



- **Corte:** Para el corte de la res, se divide la carne a lo largo de la espina dorsal, desde la pelvis al cuello, la sierra o cuchilla que se emplee para dividir la carne, debe de ser esterilizado en agua a 82°C. (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)

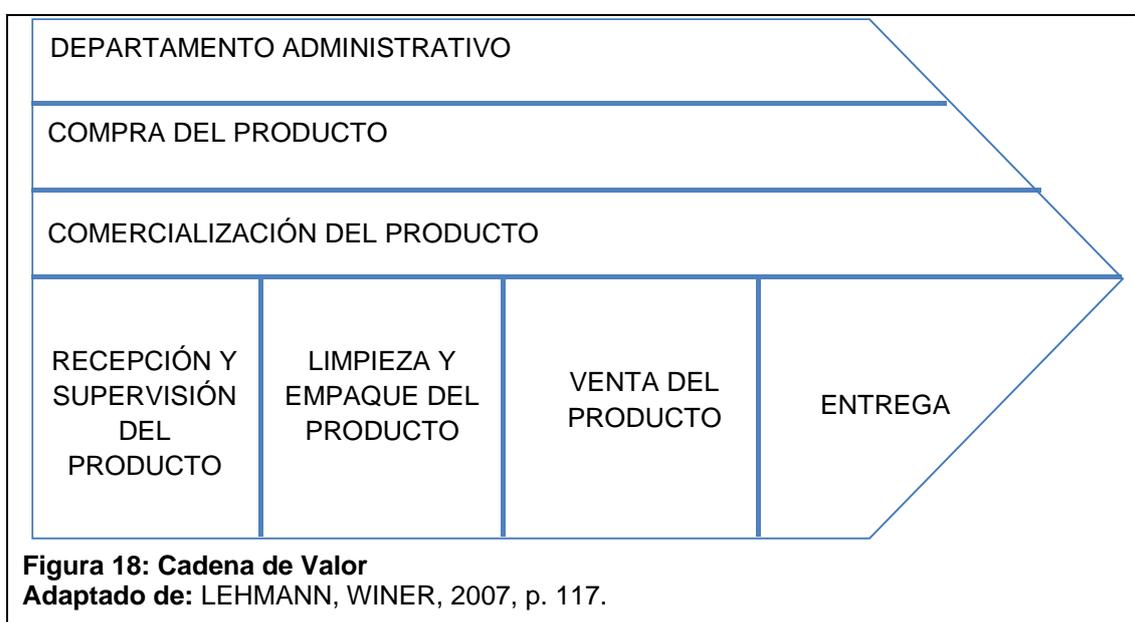


- **Refrigeración:** La carne debe ser refrigerada inmediatamente, esperando que la misma se encuentre lo más seca posible, esto baja la temperatura

de la carne a 0°C, permitiendo conservar la carne hasta por tres semanas. (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)

- **Despacho:** Para el despacho de las carnes, es necesario que los camiones sean refrigerados, ya que se debe de conservar la misma a una temperatura de 0°C. (Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles)

2.1.2 Análisis de Microambiente



Para analizar el microambiente, es necesario, tener en consideración la cadena de valor, la cual “sirve para comparar los puntos fuertes y débiles de una marca o compañía con los de otra”. (Lehmann y Winer, 2007)

La empresa cuenta con varias actividades hasta que el producto llegue al restaurante, las primeras actividades a realizar son el departamento administrativo que se encarga de manejar toda la dirección de la empresa. La compra del producto va a ser realizada por parte del departamento de logística, mientras que la comercialización del producto va a ser llevada a cabo por medio del departamento de marketing.

Las actividades de soporte van a ser las siguientes: recepción y supervisión del producto, la limpieza y empaque del mismo, la venta del producto y la entrega del mismo al restaurante.

La entrega del producto va a ser a domicilio, a continuación se encuentra un mapa del camino que va a realizar el camión hasta que el mismo, vaya a dejar el producto a los clientes.

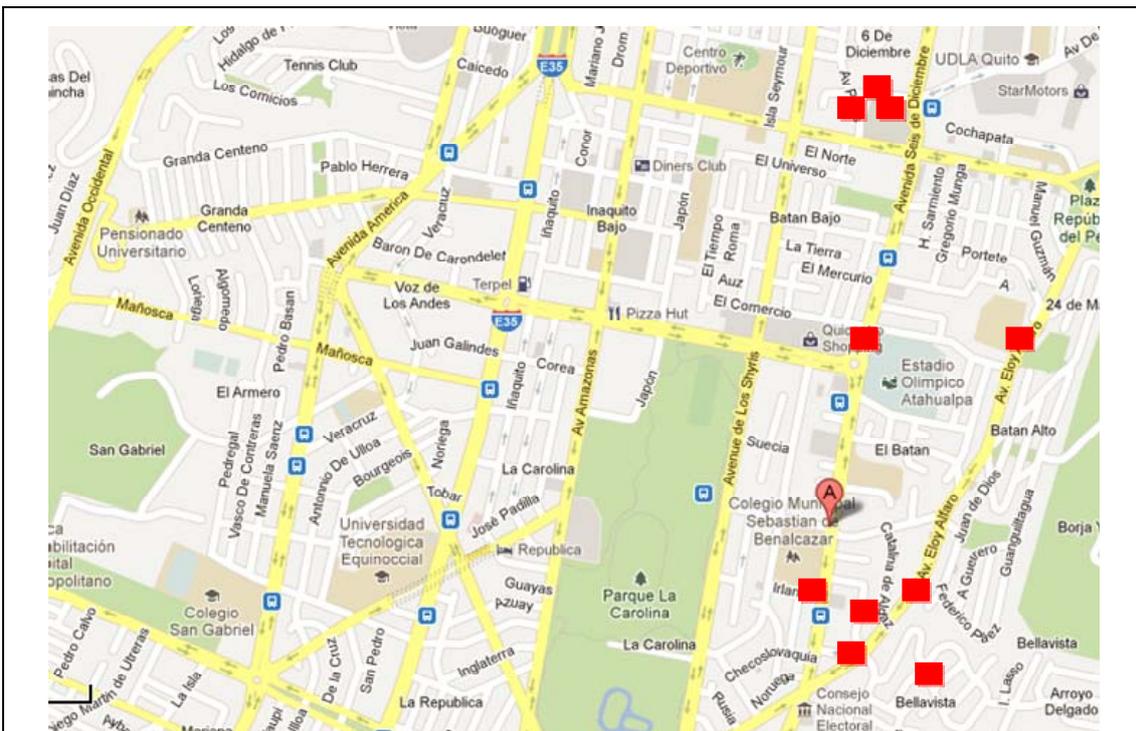


Figura 19: Mapa de restaurantes de lujo en el sector Centro-Norte de Quito
Tomado de: Google maps

2.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Figura 20: Fuerzas de Porter

2.2.1 Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)

Algunos de los parámetros a tomar en consideración para darnos cuenta de las barreras de entrada que se pueden tener son los siguientes:

La principal son los clientes complicados de manejar, al ser un cliente industrial y no un cliente final, los mismos necesitarán otro tipo de calificaciones para poder aceptarnos como proveedores.

Requerimientos de capital para solventar la inversión inicial: Otra barrera de entrada es la inversión inicial necesaria para este negocio, según los datos recabados para realizar el Pre-Plan se estimó en aproximadamente 155.655,43 USD. Esta es una suma relativamente baja para un gran inversionista que desee ingresar en este mercado.

Costos de cambio de producto para el comprador: Una barrera adicional que se encuentra es que al momento existe una gran cantidad de franquicias de restaurantes que pueden ver una gran oportunidad en ofrecer este tipo de servicio a sus franquiciados, estas corporaciones ya cuentan con un gran fuerza económica, y pueden convertirse en una competencia rápidamente.

Lo cual nos da como conclusión que este riesgo es medio.

2.2.2 Amenaza de los Sustitutos (y complementos)

Existen varias empresas que solventan al momento las mismas necesidades que el actual negocio intenta satisfacer esta amenaza es un riesgo medio, entre los sustitutos que puede haber son:

- Los supermercados, que ofrecen los mismos productos, sin embargo como fue mencionado anteriormente, no en las cantidades necesarias para los restaurantes, ni de puerta a puerta y en los horarios requeridos.

- Los proveedores de las cadenas de franquicias: Existen algunas cadenas de restaurantes que se encargan de proveer solo a sus restaurantes, este es el caso de la franquicia de “Los Cebiches de la Rumiñahui”, sin embargo existen ciertos insumos que tiene que adquirir cada franquiciado.

2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores

En la industria en la cual se encuentra el proyecto, se puede analizar que el poder de negociación de los compradores es bajo, ya que existen pocos competidores que ofrecen el mismo tipo de servicio de entrega a domicilio y con productos de excelente calidad.

El mercado que se desea atender es un comprador industrial, lo cual muestra que negociará el precio de la materia prima y no pagará más por ella si no encuentra que está recibiendo un valor agregado. Como se mencionó anteriormente, es un comprador industrial que conoce el giro del negocio.

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

En el caso de la industria en la que estoy trabajando el poder de negociación de los proveedores es bajo, si se toma en consideración que antes los supermercados iban a adquirir todos los productos al mercado, sin embargo, ahora cada uno de ellos creo su propio canal para mejorar costos.

El problema actual de la negociación con los proveedores es que por ser una empresa nueva en el mercado, no se conseguirá un precio preferente sin antes demostrar que el adquirir este intermediario, es sumamente rentable para ellos. Además, muchos proveedores no pueden ofrecer un precio mejor en el caso de los mariscos, que el que ofrecen a las grandes cadenas de supermercados, como es “Corporación La Favorita”, que ya es un monopolio en el país.

Nuestros principales proveedores van a ser los comerciantes del mercado de San Roque, quienes son informales, y con quienes se va a tener que realizar una negociación adecuada.

2.2.5 Intensidad de la Rivalidad

Como se analizó en las cuatro fuerzas antes descritas, se puede ver claramente, que la intensidad de la rivalidad es media, el servicio que se ofrece a los restaurantes es un servicio único y actualmente no existe una competencia directa, tan solo sustitutos que requerirán de una alta inversión para poder convertirse en competencia directa.

Tal como se dijo anteriormente, este proyecto se está dirigiendo a un mercado industrial quienes tienen poder de negociación, es necesario que los mismos sientan que se les está ofreciendo un valor agregado, esto es la materia prima que ellos requieren y al precio justo. Este no es un negocio que tiene competidores directos como fue mencionado anteriormente y una vez que se vuelva rentable, llegará a tener poder sobre los proveedores locales.

2.2.6 FODA

Tabla 4: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Negocio innovador. ➤ Se va a contar con camiones refrigerados que aseguren la frescura del producto. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Ministerio de Agricultura y Ganadería está ayudando a impulsar la ganadería. ➤ Existe una gran cantidad de granjas a nivel nacional. ➤ Se ha incrementado el crédito otorgado al área productiva. ➤ El aporte del PIB por parte de la industria de comercio al por mayor y menor es una de las más representativas. ➤ El PIB Nominal en el Ecuador ha tenido un incremento, en relación a años anteriores. ➤ La inflación ha disminuido en relación a los años anteriores. ➤ No existen competidores que ofrezcan el mismo servicio.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento del negocio. ➤ No se cuenta con personal capacitado. ➤ ¡Falta de contactos con posibles clientes. ➤ Falta de investigación de los precios del mercado. ➤ Falta de conocimiento de los productos más comercializados. ➤ Falta de contacto con proveedores. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Exigencia de los clientes. ➤ La competencia puede tener sus propios canales lo cual hace que los mismos puedan bajar sus precios. ➤ Clientes industriales complicados de manejar. ➤ Que las franquicias creen este producto para sus propios restaurantes.

2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.3.1 La Idea y el Modelo de Negocio

El negocio que se ofrece es un proveedor de materia prima para restaurantes en el sector Centro-Norte de la ciudad de Quito. Se ha encontrado que muchos restaurantes necesitan ir al supermercado para conseguir toda la materia prima y muchas veces no la consiguen, ni en las cantidades que requieren, esto se convierte en un problema haciendo que aumenten los costos variables de cada restaurante.

2.3.2 Estructura Legal de la Empresa

Para la constitución de la empresa se creará una compañía de Responsabilidad Limitada, conformada por tres socios. Quienes comenzarán la empresa con distinto número de acciones al momento de su constitución. El primero contará con el 40%, mientras que los otros dos tendrán el 30% cada uno.

En un inicio, se constituirá la empresa con un capital de 235.941,74 USD, la cual será financiada por los tres socios, en un 80%, y el saldo con préstamo a ser solicitado en el Banco de Guayaquil.

El domicilio de la compañía será al norte de Quito, en el Sector de Ponceano Alto, pues en este galpón que va a ser rentado se encuentran todas las instalaciones necesarias.

2.3.3 Misión, Visión y Objetivos

Misión:

Somos una empresa ecuatoriana proveedora de carnes y mariscos creada para atender a un mercado gastronómico de vanguardia, que en colaboración entre sus accionistas y operarios buscan satisfacer sus necesidades ofreciéndoles un producto de calidad con un servicio innovador.

Visión:

Ser una empresa pionera, reconocida y renombrada en el mercado gastronómico, ofreciendo un producto y servicio de excelente calidad, para lograr ser la empresa número uno de proveeduría para el año 2018.

Objetivos:

- Lograr tener empleados comprometidos con la empresa, que tengan como finalidad satisfacer todos los requerimientos de nuestros clientes.
- Buscar cumplir con todos los requerimientos, para así tener clientes satisfechos con nuestro trabajo.
- Alcanzar el margen de utilidades del 12% tal como se presentó en el Pre-Plan del presente trabajo.
- Obtener una participación de mercado de al menos el 10%.

2.3.4 Factores Clave de Éxito

Entre algunos factores de éxito que se analizará se encuentran los siguientes:

- Calidad del producto.
- Seriedad del proveedor.
- Frescura del producto.
- Otorgar crédito a los clientes.
- Puntualidad en las entregas.
- Variedad del producto.
- Empaque al vacío.
- Costo de acuerdo a la calidad y servicio.

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

El primer paso para conocer la viabilidad del negocio es el llevar a cabo una investigación de mercados, mediante la cual se obtendrá, tanta información cualitativa (entrevistas a profundidad, focus group, entrevista con experto), una vez recopilada esta información se conocerá los gustos y preferencia de nuestros clientes al momento de adquirir la materia prima para sus restaurantes.

En esta investigación se analizarán temas fundamentales como los productos que más utilizan, la periodicidad de la compra y la manera de obtenerlos. Además se indagará cuáles son nuestros principales competidores en el mercado en el que nos estamos desarrollando.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En nuestra ciudad, existen una gran cantidad de restaurantes, sin embargo muchos de ellos tienen dificultad de adquirir la materia prima necesaria a tiempo. Actualmente, la mayoría de supermercados existentes están dirigidos a un segmento de consumo masivo, haciendo que los dueños y administradores no consigan la materia prima necesaria.

Al llevar a cabo una breve investigación piloto, se encontró una oportunidad de negocio pues muchos restaurantes requieren de la materia prima como lácteos, cárnicos y desechables, estos productos se venden al por mayor, sin embargo, los restaurantes muchas veces no requieren de mucha cantidad haciendo que este se dañe causando grandes pérdidas.

Es por esto que se quiso crear este tipo de negocio, en donde los restaurantes tendrán la oportunidad de adquirir la materia prima de acuerdo a lo que ellos requieran. El negocio en sí se especializará en la entrega de cárnicos a domicilio. Para conocer la oportunidad de negocio con la que contamos, se

analizó que “En la provincia de Pichincha existen alrededor de 250 establecimientos que se dedican a los servicios de hoteles y restaurantes” (INEC, 2009), quienes serían nuestro mercado meta.

3.1.1 Problema de Gerencia

Determinar las necesidades de materia prima de los restaurantes de lujo en la ciudad de Quito y donde adquieren estos productos.

3.1.2 Problema de Investigación de Mercados

¿Es viable la creación de un proveedor de materia prima especializado en restaurantes de lujo en la ciudad de Quito?

Tabla 5: Preguntas de Investigación de Mercados

OBJETIVOS	PREGUNTAS	HIPÓTESIS
Conocer donde adquiere la materia prima los dueños de restaurantes.	¿Dónde adquieren la materia prima los administradores de restaurantes?	Los administradores de restaurantes adquieren la materia prima en los supermercados.
Conocer si estarían dispuestos a contratar un proveedor de materia prima de restaurantes.	¿Los dueños de restaurantes estarían dispuestos a contratar un proveedor de materia prima especializado en restaurantes?	Los dueños de los restaurantes estarían dispuestos a contratar un proveedor de materia prima especializado para restaurantes.
Conocer qué porcentaje de pérdidas sufren los restaurantes por desperdicio de producto.	¿Los dueños de restaurantes sufren pérdidas por desperdicio de producto?	Los dueños de restaurantes tienen grandes pérdidas por desperdicio de producto.
Conocer si están teniendo perdidas por adquirir los productos en grandes cantidad o si en su efecto no siempre cuentan con todos los productos necesarios.	¿Sufren los negocios perdidas por adquirir los productos en grandes cantidades?	Los negocios sufren grandes pérdidas debido a que adquieren los productos en cantidades industriales haciendo que muchos de los mismos se dañen.
Determinar cuáles son los productos que más requieren los restaurantes y hoteles.	¿Cuáles son los productos que más requieren los restaurantes y hoteles?	Los productos que más adquieren son cárnicos y leguminosos.
Conocer cada qué tiempo adquieren los productos para su local.	¿Cada qué tiempo adquieren los productos?	Los productos son adquiridos semanalmente.
Conocer qué forma de pago requieren los administradores de los restaurantes.	¿Qué forma de pago prefieren los administradores de restaurantes?	Los administradores de restaurantes prefieren contar con un crédito a 30 días plazo.
Conocer de qué forma prefieren los administradores que les sea distribuido el producto.	¿Qué forma de distribución prefieren los dueños de restaurantes?	Los dueños de restaurantes prefieren que el producto sea entregado a domicilio.

3.1.3 Identificación de los Cursos de Acción

Para la creación de un proveedor de materia prima se encuentran varias opciones para su creación como las propuestas a continuación:

- Proveedor de cárnicos empacados al vacío para restaurantes de lujo, con entrega a domicilio.
- Proveedor de mariscos empacados al vacío para restaurantes en general en la ciudad de Quito.
- Proveedor de frutas y verduras para restaurantes de lujo en la ciudad de Quito.

Mediante la investigación de mercados que se va a llevar a cabo se podrá conocer cuál de estas opciones tendrá mejor rentabilidad.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Objetivo General

Conocer la viabilidad que se tiene de crear un proveedor de materia prima para restaurantes en la ciudad de Quito y las preferencias del mercado meta, encontrando cuales son los productos que tienen más demanda entre los restaurantes.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer donde adquieren la materia prima los dueños de restaurantes.
- Conocer si estarían dispuestos a contratar un proveedor de materia prima de restaurantes.

- Conocer qué porcentaje de pérdidas sufren los restaurantes por desperdicio de producto.
- Conocer si están teniendo pérdidas por adquirir los productos en grandes cantidades o si en su efecto no siempre cuentan con todos los productos necesarios.
- Determinar cuáles son los productos que más requieren los restaurantes y hoteles.
- Conocer cada qué tiempo adquieren los productos en su local.
- Conocer qué forma de pago requieren los administradores de restaurantes.
- Conocer de qué forma prefieren los administradores que les sea distribuido el producto.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU ANÁLISIS

Para la investigación de mercados que se va a realizar se utilizaron dos tipos de investigación: una investigación Descriptiva- Cualitativa para la cual se realizará entrevistas con expertos y una investigación Cuantitativa por medio de una encuesta, que se realizó previamente para conocer el mercado al cual se debe dirigir, la encuesta se realizó a 80 restaurantes, los resultados de dicha encuesta se encuentran en el anexo 3.2, la muestra se calculó con los siguientes datos:

3.3.1 Investigación Descriptiva- Cuantitativa

3.3.1.1 Encuesta

Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. (Malhotra, 2008)

Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra se lo realizó tomando en consideración, que hasta el último censo en el año 2010, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6. Cálculo de la muestra

VARIABLE	TOTAL	RESTAURANTES
ESTABLECIMIENTOS ECONÓMICOS QUITO	101.937	100%
TOTAL LOCALES DE ACTIVIDADES DE RESTAURANTE	9.825	9,63%
SUCURSALES	5000	559
TOTAL LOCALES QUE VENDEN MÁS DE 400.000 ANUALES	4.687	426
LOCALES DE MÁS DE 5 AÑOS EN EL MERCADO	23.863	23%
TOTAL UNIVERSO		99,73

Existen 101.937 establecimientos económicos en Quito, de los cuales 9.825 son locales con servicio de restaurante completo, a esto se le resto las sucursales es decir 9.825 (-) 559. Luego se tomo en consideración los restaurantes que vendan más de 400.000 anuales con un universo de 4.687 locales, se tomo en consideración solo los restaurantes con un total de 426, y a eso se tomo en consideración los locales que estén más de cinco años en el mercado lo cual nos dio un universo de 100 restaurantes.

Para el cálculo de la muestra, se estableció un margen de error del 5%, lo cual nos da un nivel de confianza del 95%, a continuación se detalla la fórmula utilizada:

De donde:

N	100
Z²	3,8416
p*q	0,25
N-1	99
E²	0,025

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

Fórmula 1. Cálculo de la muestra
(Galindo, 2006. p. 398)

Al resolver esta fórmula nos da como resultado una muestra de 80 restaurantes a ser encuestados, los resultados de esta encuesta se encuentran en el anexo 3.2, así como las personas que fueron entrevistadas, en el anexo 3.3.

3.3.1.2 Metodología

Las encuestas se realizaron a 80 restaurantes ubicados dentro de la ciudad de Quito, que permitieron direccionar el proyecto hacia el mercado meta al cual vamos a direccionar nuestro producto.

Resultados

Después de realizar la encuesta al grupo objetivo de 80 restaurantes se puede ver ciertos resultados significativos como los siguientes:

- En el 52% de restaurantes quien adquiere la materia prima son los dueños.

- El 85% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar nuestro proveedor de alimentos para restaurantes.
- En el 62% de los encuestados las carnes son el producto que más adquieren, seguido de los mariscos con un 16%.
- El 25% señalo que el principal proveedor que ocupan es Pronaca, seguido por las personas naturales y Supermaxi.
- El 36% adquiere la materia prima semanalmente.
- El 85% estaría dispuesto a utilizar este proveedor.
- El 93% dice que la variable más importante para adquirir este proveedor serían los costos.

Conclusiones

- Los dueños y administradores de restaurantes de tercera (de dos tenedores), prestan mucha atención a los costos, no se fijan mucho en la calidad del producto.
- En los restaurantes se adquieren los productos semanalmente, con esto se pretende que los productos sean lo más frescos posibles.
- Al analizar los resultados se debe realizar un proveedor especializado en carnes y mariscos, ya que son los productos que más adquieren los restaurantes.
- La mayoría de encuestados, prefieren que los proveedores vayan a dejar los productos a domicilio, este es un servicio que debe tener este proveedor.

- En la mayoría de casos, quien adquiere la materia prima, son los dueños, lo que demuestra que es con quienes se negociará la adquisición de este proveedor.

3.3.2 Investigación Descriptiva-Cualitativa

3.3.2.1 Entrevistas en Profundidad

Las entrevistas a profundidad son entrevistas no estructuradas, de forma directa y personal, mediante la cual un entrevistador indaga información a un solo encuestado para poder obtener información sobre un tema determinado. (Malhotra, 2008)

Metodología

Se llevaron a cabo once entrevistas a profundidad con distintos dueños de restaurantes entre los que están: IL Rissotto, Alma, Segundo Muelle, La Gloria y Chez Jérômê, Sur, entre otros.

Resultados

La entrevista que se llevó a cabo, se encuentra en el anexo 3.4.

- Más de la cuarta parte de los entrevistados adquiere los cárnicos a personas naturales, mientras que en mariscos lo hace la mitad, siendo este un problema para ellos, ya que estas personas no entregan el producto con la higiene y frescura que se necesita.
- Casi todos los entrevistados aseguran que la forma de pago es a crédito, ya que está es una característica que deben tener los proveedores como mínimo para poder llegar a vender a los restaurantes.

- El producto que más se adquiere es el lomo fino, en promedio cada restaurante adquiere 219 kilos, siendo este el producto con más salida en la parte de cárnicos, mientras que en los mariscos se divide entre el lenguado, el calamar y el pulpo.
- Entre los productos más caros que se venden en el mercado se encuentran la picaña y los riñones con un costo promedio de 20USD el kilo, mientras que en el campo de los mariscos, la almeja es la más costosa con un precio promedio de 22,33USD el kilo.
- Más de la mitad de los entrevistados reciben el producto a domicilio, mientras que solo una cuarta parte lo va a comprar para seleccionar el mejor producto.
- Más de la mitad de los restaurantes entrevistados adquieren el producto semanalmente.
- Más de la mitad de los entrevistados requieren de un crédito de 30 días plazo.
- La mayoría de las personas entrevistadas nos aseguran que no han recibido el producto dañado ni en mal estado, ya que una vez que se lo recibe, el mismo es revisado en presencia de los proveedores.
- Más de la mitad de los entrevistados prefieren recibir las carnes empacadas al vacío y proporcionados en 200 gramos, mientras que en mariscos el 55% lo prefiere empacados al vacío y en menores cantidades.
- La mayoría de las personas entrevistadas estaría dispuesto a pagar hasta un 5% adicional por obtener un producto de excelente calidad, que ya se encuentre empacado al vacío y proporcionado.

- Entre las características más importantes que buscan los administradores y jefes de compras son el obtener un producto de excelente calidad con una óptima frescura.
- Más de la mitad de los administradores nos comenta que no se les daña ningún producto que sea cárnico o marisco, ya que estos son los productos más costosos por lo que tienen un especial cuidado con los mismos.
- Los resultados se encuentren en el anexo 3.5 y los datos de las personas entrevistadas en el anexo 3.6.

Conclusiones

- Los encuestados ya cuentan con proveedores actualmente, pero muchos de ellos son personas naturales quienes les ofrecen el producto sin la calidad ni frescura que ellos requieren.
- El grupo objetivo al cual nos estamos dirigiendo son los restaurantes de lujo quienes estarían dispuestos a pagar un poco más con tal de obtener un producto de mejor calidad.
- Los encuestados no tienen un mayor desperdicio en cárnicos y mariscos ya que cuando no tienen suficiente espacio en los cuartos fríos para almacenar, prefieren que se les dañen las frutas y legumbres antes que los cárnicos.
- Los chefs o las personas que reciben el producto deben revisar todo con el proveedor, para realizar el cambio inmediatamente en caso de que algún producto se encuentre dañado. Haciendo que los horarios de recepción del producto no sean muy flexibles.

- Las personas naturales no respetan el horario de entrega del producto, razón por la cual a muchos administradores les toca recibir el mismo en horario de almuerzo, en caso de que el producto que ofrecen los proveedores sea de urgencia.
- Las personas naturales traen los mariscos desde la costa en camionetas sin refrigeración, haciendo que el marisco se comience a descomponer.
- La mayoría de los encuestados asegura que los proveedores deben de tener crédito, este es una característica que se da por sentado.
- Existen productos tales como el t-bone que es muy difícil de conseguir haciendo que éste se vuelva un producto que solo se puede preparar en caso de tener el mismo.
- La forma en que los entrevistados esperan recibir el producto es empacado al vacío y proporcionado en menores cantidades para poder descongelar solo el producto que se requiere y no todo para que este no se dañe.
- Una de las características más importantes que buscan los proveedores de restaurantes es la puntualidad al momento de recibir el producto ya que es caso de que el producto no sea entregado a tiempo ellos tampoco pueden ofrecerlos a sus clientes.
- La mayoría de entrevistados nos dijeron que son muy exigentes con los proveedores y en caso de que una vez no cumplan con los pedidos, estos proveedores son cambiados.

3.3.2.2 Entrevista con Experto

Las entrevista con expertos o dicho de otra forma, entrevistas a profundidad son una forma no estructurada y directa de obtener información de forma

individual de personas que conozcan del tema que se va a tratar y que nos permitan encaminarnos para conocer más del mismo. (Malhotra, 2008)

Metodología

Se llevó a cabo una entrevista con el responsable de Operaciones y Administrativo del Mercado Mayorista en el Sur de Quito, Santiago Erazo Gómez de la Torre, con el fin de conocer la misión del mercado, y saber que cadenas de restaurantes se dirigen al mismo para conseguir todos los productos necesarios para el manejo de su restaurante.

Me comuniqué telefónicamente con el Camal localizado al Sur de Quito, en donde me informaron su objetivo.

En una tercera entrevista me comuniqué telefónicamente con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca donde me comunicaron con la Dirección Nacional de Espacios Acuáticos, ahí me atendió Bolívar Castro, que es Técnico de Pesca, que me proporcionó información acerca de los productos más difíciles de conseguir y qué hacen ellos para cuidar que sean de calidad.

Resultados

La entrevista que se realizó se encuentra en el anexo 3.7.

- El fin del mercado mayorista es proveer de los productos de primera necesidad, llevando la canasta básica a la mayor parte de ciudadanos del distrito metropolitano de Quito.
- Según la opinión del experto, los productos que más se venden a los restaurantes son las leguminosas y las frutas, ya que en la investigación que se realizó no se encontró que adquirirían ningún tipo de víveres.

- Los dueños o administradores de restaurantes realizan las compras al parecer una vez por semana.
- El entrevistado no estaba seguro acerca del margen que se ahorra por las compras en el mercado, pero aseguró que si realizan las compras al por mayor, es más que seguro que existe un margen de ahorro y de utilidad mayor que en cualquier otro lugar.
- Las marcas que más se utilizan son:
 - Fritz: embutidos
 - Oro: Huevos y pollos
 - Pronaca: proteicos, pollos.
 - Se cuenta con veinte clases de arroz entre ellos: Ales.
- Según una investigación previa que se realizó se vio que en el mercado Mayorista ingresan a adquirir los productos los camiones de:
 - Pizza Hut y Taco Bell.
 - Mayflower
 - Pizzería el Hornero
 - La Tablita del Tártaro.
- En general son cadenas que vienen a abastecerse al por mayor para llevar sus productos a sus respectivos restaurantes.
- En el Camal de Quito solamente faenan los animales para posteriormente ser entregada la carne a sus dueños, se conoce que la mayor parte de este producto es entregado al mercado de San Roque para su posterior venta.
- Por parte del Técnico de Pesca, nos informó que actualmente existe un Inspector en el puerto, para que la pesca sea apta para el consumo

humano, y para llevar datos estadísticos, sin embargo no se cuentan con cifras exactas acerca de cuánto realmente se pesca a nivel local, solo se llevan cifras de cuánto se exporta.

Conclusiones

Después de realizar esta entrevista, se pudo conocer los principales proveedores que utilizan los restaurantes, además de saber cuáles son las principales cadenas de restaurantes que se abastecen mediante el mercado.

Además de esto nos permite conocer que solo las grandes cadenas de restaurantes cuentan con un camión que les permita transportar los productos, sin embargo este no es el caso de todos los restaurantes.

3.3.2.3 Mercado Relevante y Cliente Potencial

Mercado Objetivo

El Mercado Objetivo al cual nos vamos a dirigir con el producto es a los restaurantes en la ciudad de Quito que se encuentren en la categoría de restaurantes de primera (cinco tenedores), restaurantes de segunda (cuatro tenedores) y de tercera (tres tenedores); quienes tengan la necesidad de adquirir la materia prima necesaria para operar de la forma más eficiente y en el menor tiempo posible. (Islas Canarias Restaurantes)

Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

A los restaurantes que se les va a ofrecer este tipo de servicio son los que se encuentran ubicados en el sector Centro-Norte de la ciudad de Quito.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

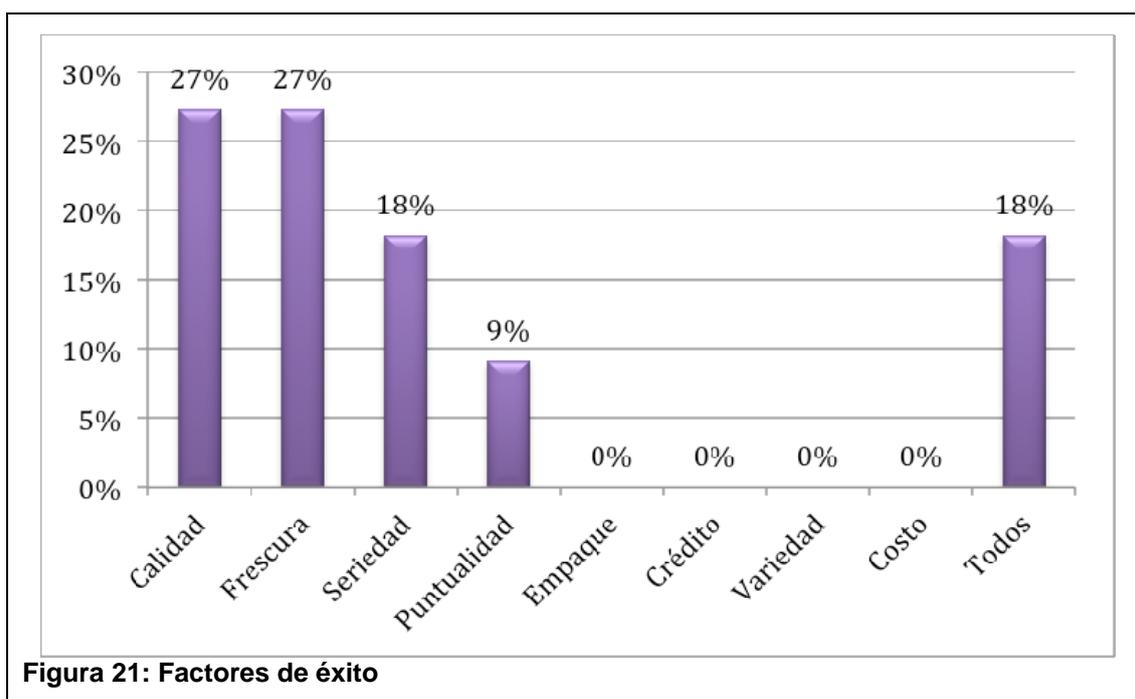
Nos vamos a dirigir con este servicio a los restaurantes de lujo que se encuentre dentro de ciudad de Quito.

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

La segmentación psicográfica se encuentra dirigida para los administradores y dueños de restaurantes de lujo, que deseen obtener un proveedor de materia prima eficiente que le ofrezca los mejores productos.

3.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La investigación realizada muestra que el negocio tiene muy buen potencial ya que el 85% de los encuestados, estarían dispuestos a utilizar este servicio, ya que tienen mucha dificultad para encontrar todos los productos necesarios. Se debe enfocar en los factores de éxito clave como los que nos mencionaron en las debidas entrevistas a profundidad, como son: calidad, seriedad, frescura, crédito, puntualidad, variedad, empaque y costo.



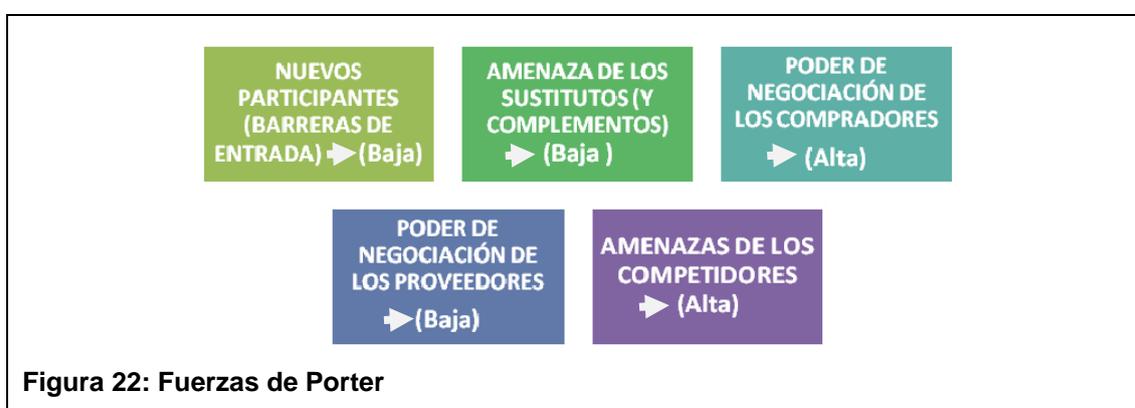
Cabe resaltar que al lograr crear un negocio especializado para restaurantes se puede lograr obtener mejores costos para los dueños y administradores, la cual es una de las variables que preocupa a nuestro grupo objetivo.

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 TEMA PROPUESTO

Plan de negocios para la creación de un proveedor de carnes y mariscos para restaurantes de lujo en el Sector Centro-Norte de la ciudad de Quito.

4.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER



4.2.1 Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)

Algunos de los parámetros a tomar en cuenta son los siguientes:

La principal barrera de entrada son los clientes complicados ya que al ser industriales que conocen el giro del negocio, por lo tanto buscan otro tipo de calificaciones como, calidad del producto, empaque, seriedad en la entrega, y puntualidad, para ser aceptados como proveedores.

Una segunda barrera son los requerimientos de capital para solventar la inversión inicial, según datos para realizar el Pre-Plan, se estimó que la inversión sería aproximadamente de 379.228 USD, que no es un impedimento para que otros inversionistas ingresen al mismo negocio.

En resumen las barreras de entrada son bajas para este tipo de proyecto.

4.2.2 Amenaza de los Sustitutos (y Complementos)

La amenaza de los sustitutos es una barrera con una intensidad media ya que el principal sustituto son los supermercados.

Existen varias empresas que solventan al momento las mismas necesidades que el actual negocio intenta satisfacer como pueden ser:

- Los supermercados, que no ofrecen todos los productos, y su precio es más elevado y no cuentan con entrega a domicilio.
- Los proveedores de las cadenas de franquicias: Existen algunas cadenas de restaurantes que proveen a sus franquiciados toda la materia prima, este es el caso de “Los Cebiches de la Rumiñahui”, “Las Tablitas del Tártaro”, sin embargo también necesitan otros productos como bebidas para los cuales cuentan con otros proveedores y/o verduras, productos de limpieza, etc., que compran directamente en el supermercado.

4.2.3 Poder de Negociación de los Compradores

En la industria en la cual nos encontramos trabajando, se puede analizar que el poder de negociación de los compradores es alto. Existe una gran cantidad de competidores tales como Corcarnes, Carnes Coll, El Rey del Pescado, que ofrecen los mismos productos y tienen la oportunidad de poder elegir a sus proveedores tomando en cuenta la calidad y el precio más conveniente, sin embargo, los mismos no ofrecen un servicio diferenciador.

El mercado que requiere ser atendido es industrial, por lo tanto negociará el precio de la materia prima y no pagará más, si no está recibiendo un valor agregado por la misma.

4.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

En el caso de la industria en la que se encuentra el proyecto, el poder de negociación de los proveedores es bajo, si se enfoca en que para ellos es sumamente complicado conseguir compradores ya que los supermercados como la Favorita y Magda tienen sus propios canales.

4.2.5 Poder de Negociación de los Competidores

En la Industria se puede ver claramente que el poder de negociación de los competidores es alto. Actualmente existen algunas empresas de venta de carnes y mariscos como la Suiza, el Cordobez, Carnes del Oriente, Corcarnes, Carnes Coll, El Rey del Pescado, Fresh Fish y Súper Fresco, entre otros. Estos proveedores tienen mayor oportunidad de negociación pues ya se encuentran posicionados en el mercado.

4.2.6 FODA

Tabla 7: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un negocio dirigido a un mercado gastronómico en crecimiento. ➤ Se cuenta con una investigación de Mercado ya realizada que conoce acerca de las características que buscan los dueños de restaurantes en un proveedor. ➤ Productos de excelente calidad. ➤ Empleados comprometidos con su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Ministerio de Agricultura y Ganadería está ayudando a impulsar la ganadería. ➤ Existe una gran cantidad de granjas a nivel nacional. ➤ Se ha incrementado el crédito otorgado al área productiva. ➤ El aporte del PIB por parte de la industria de comercio al por mayor y menor es una de las más representativas. ➤ El PIB Nominal en el Ecuador ha tenido un incremento, en relación a años anteriores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento del negocio. ➤ No se cuenta con personal capacitado. ➤ Falta de contactos con posibles clientes. ➤ Falta de investigación de los precios del mercado. ➤ Falta de conocimiento de los productos más comercializados. ➤ Falta de contacto con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El riesgo país ha tenido un incremento significativo en relación a América Latina, lo cual muestra que aperturar un negocio representa un riesgo bastante alto. ➤ La competencia puede tener sus propios canales para bajar precios, logrando de esta manera una competencia más fuerte.

4.2.7 Matriz EFI

Tabla 8: Matriz de factores internos clave

Fortaleza	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
	0,5		1,90
F1. Conocimientos en marketing para difundir el servicio.	0,10	3	0,30
F2. Como valor agregado se va a contar con un camión refrigerado que asegure un eficiente sistema de cadena de frío.	0,20	4	0,80
F3. Se va a contar con un sistema de control de calidad en base a empaques al vacío.	0,20	4	0,80
Debilidad	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
	0,5		0,87
D1. Desconocimiento del negocio.	0,10	2	0,20
D2. No se cuenta con personal capacitado.	0,08	1	0,08
D3. Falta de contactos con posibles clientes.	0,10	2	0,20
D4. Falta de investigación de los precios del mercado.	0,05	2	0,10
D5. Falta de conocimiento de los productos más comercializados.	0,05	1	0,05
D6. Falta de contacto con proveedores.	0,12	2	0,24
TOTAL	1		2,77

Valores		
FORTALEZA	VALOR	
Fortaleza más importante	4	
Fortaleza menos importante	3	
DEBILIDAD	VALOR	
Debilidad más importante	2	
Debilidad menos importante	1	

4.2.8 Matriz EFE

Tabla 9: Matriz de factores externos clave

Oportunidad	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
	0,5		1,59
O1. El Ministerio de Agricultura y Ganadería está ayudando a impulsar la ganadería.	0,10	3	0,30
O2. Existe una gran cantidad de granjas a nivel nacional.	0,09	4	0,36
O3. Se ha incrementado el crédito otorgado al área productiva.	0,10	3	0,30
O4. El aporte del PIB por parte de la industria de comercio al por mayor y menor es una de las más representativas.	0,12	3	0,36
O5. El PIB Nominal en el Ecuador ha tenido un incremento, en relación a años anteriores.	0,09	3	0,27
Amenaza	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
	0,5		0,70
A1. El riesgo país ha tenido un incremento significativo en relación a América Latina.	0,14	1	0,14
A2. La inflación ha aumentado en relación a los dos años posteriores.	0,16	1	0,16
A4. La competencia puede tener sus propios canales para bajar sus precios.	0,20	2	0,40
TOTAL	1		2,29

VALORES		
OPORTUNIDAD		VALOR
Oportunidad más importante		4
Oportunidad menos importante		3
AMENAZAS		VALOR
Amenaza más importante		2
Amenaza menos importante		1

4.2.9 Conclusiones

- El proyecto, tal como podremos ver en el capítulo 6, está encaminado en base al cliente, es por esto que las fortalezas más importantes con las que cuenta el proyecto y a las que se les agregó un mayor valor, son el ofrecer un camión refrigerado para asegurar un eficiente sistema de cadena de frío, y un eficiente control de calidad en base a empaques al vacío, ya que eso es lo que busca el mercado objetivo.
- La mayor debilidad es el no tener contactos con proveedores, es sumamente complicado negociar con vendedores informales que no son tan serios lo que puede ocasionar que no siempre tengan el producto a tiempo.
- El resto de debilidades que se han planteado ha sido debido a que es una empresa que recién comienza, y como todo proyecto en un inicio no se conoce mucho acerca de cómo se va a operar.
- La oportunidad más representativa, es el hecho que la Industria que se analizó, que es la de comercio al por mayor y menor es una de las más representativas teniendo un crecimiento del 10,1% (Competitividad, 2012), lo que muestra que la misma puede ir en incremento.
- Una amenaza importante es el hecho de que existen empresas grandes que tienen sus propios canales, como es el caso de la Favorita, que pueden encontrar esta oportunidad de negocio y tener mejores precios.

4.2.10 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de Marketing que se va a establecer es la siguiente:

Se creará un centro de acopio y agregación de valor, especializado en carnes y mariscos para su distribución en los principales restaurantes de lujo del norte de la capital. Como es un servicio y un mercado actual, se ofrecerá como un valor agregado la entrega a domicilio, en camiones refrigerados, con productos de excelente calidad, empacados al vacío.

Según la matriz de Ansoff, el proyecto va a realizar una penetración en un mercado actual con un producto ya existente.

Tabla 10: Matriz de Ansoff

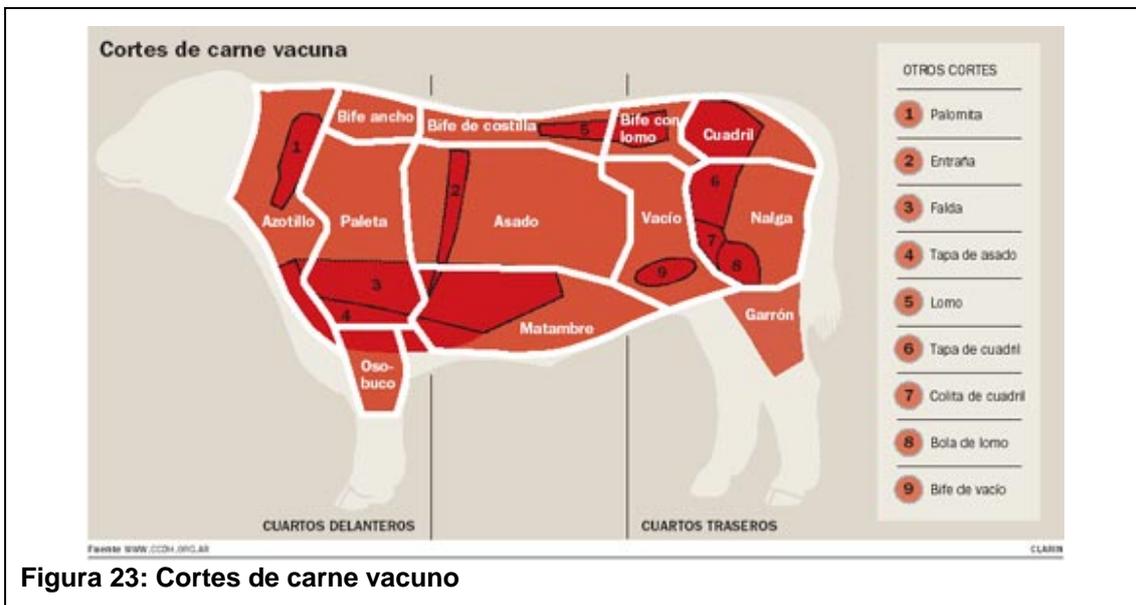
	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	<u>Penetración de mercados</u>	Desarrollo de productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Tomado de: Estrategia de Marketing

4.2.11 Producto

El producto que se ofrece son carnes y mariscos para restaurantes de lujo del Sector Norte de Quito, ofreciendo como diferenciador un producto de excelente calidad, fresco, empacado al vacío, distribuido en un camión refrigerado, cuidando que no se rompa la cadena de frío; siendo estos los principales factores que el grupo objetivo toma en cuenta para preferir este servicio.

4.2.11.1 Carnes de Res



Bife de Chorizo: Este corte se encuentra en la cara externa del lomo de la vaca. Antes de ser cortada en pedazos tiene una forma triangular, una vez que la misma ha sido separada del hueso. (Euroresidentes)



Costillas: La sección de las costillas, se encuentran, desde la número seis hasta la doce del animal. (Chef Choice)



Lomo de Falda: Es una parte posterior de los músculos del abdomen del animal, por lo general es duro. (Chef Choice)

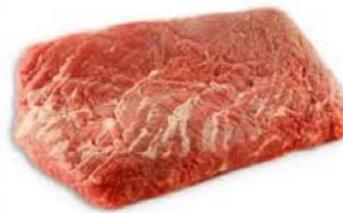


Figura 26: Lomo de Falda

Lomo Fino: El Lomo Fino es conocido como la parte más suave y jugosa de la res, su carne es limpia y tierna ya que se encuentra en la parte en la que los músculos no trabajan, esto hace que las fibras no se fortalezcan. (De Perú.com)



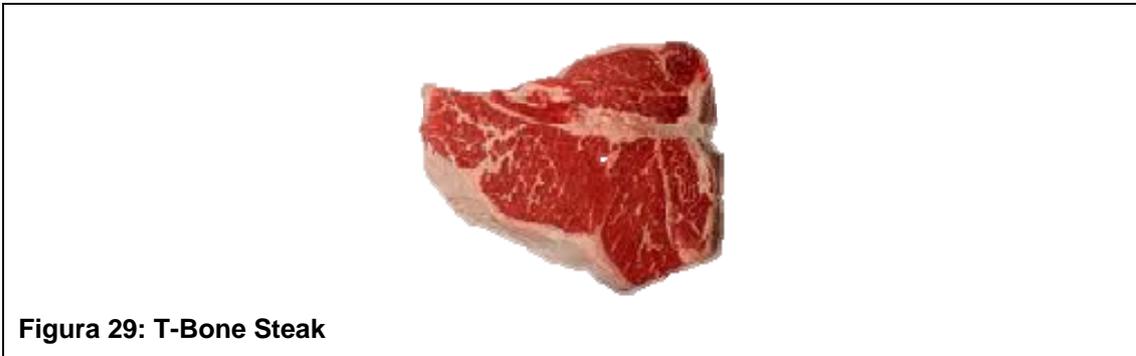
Figura 27: Lomo Fino

Picaña: También es conocida como colita de cuadril proviene de la región de la pierna y tiene grasa en la parte superior, es uno de los cortes más apreciados para la parrilla, ya que la grasa le da un toque mantequilloso. (About.com.asados)



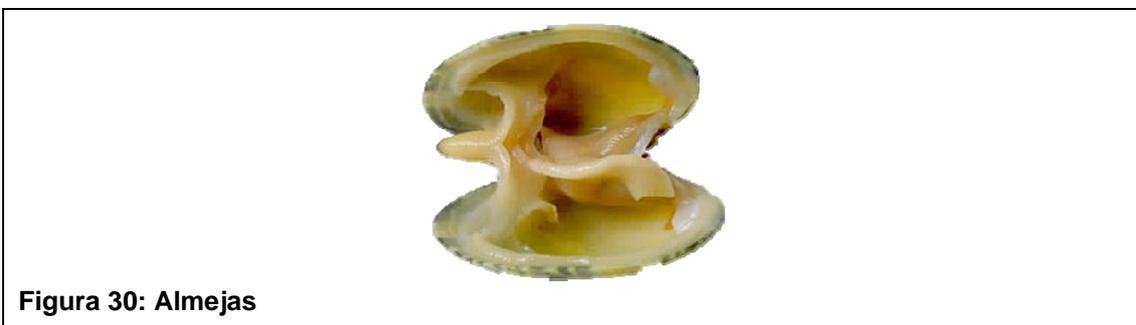
Figura 28: Picaña

T-Bone Steak: Este es un pedazo de carne que proviene del lomo de falda. Es similar al lomo fino, pero con hueso. Tiene una textura suave y medio centímetro de altura de grasa. (Frescados)

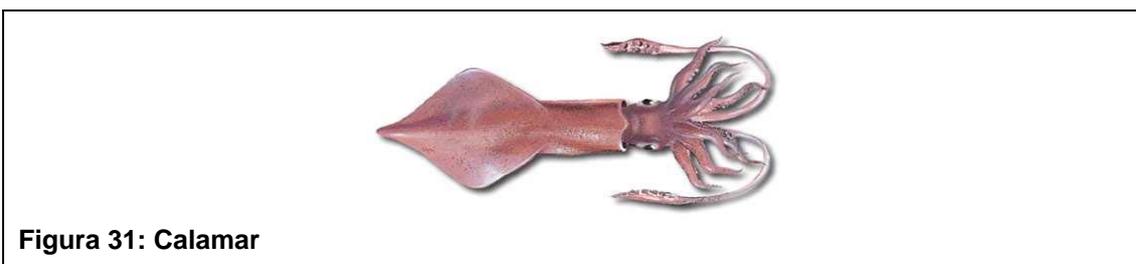


4.2.11.2 Mariscos

Almejas: Son moluscos que poseen dos valvas o conchas que se encuentran unidos por un filamento, poseen un cuerpo blando. (Región de Murcia Digital)



Calamar: Es un molusco de cuerpo blando y alargado, se utiliza mucho en la gastronomía, y por lo general se lo corta en aros. (Green Facts)



Camarón: Es un crustáceo marítimo comestible, con antenas largas, se lo puede preparar de distintas maneras, ceviches, apanados, entre otros. (Word Reference)



Figura 32: Camarón

Cangrejo: Es un crustáceo que vive en el mar, posee ocho patas, las dos delanteras son sumamente apetecidas en la gastronomía. Estos animales se cocinan cuando aún están vivos, y se los mata clavándoles un cuchillo entre los ojos. (Word Reference)



Figura 33: Cangrejo

Corvina: Es un pez marino de 50 cm. de longitud aproximadamente, posee manchas negras en el lomo y es plateado en su vientre, es sumamente apetecible en la gastronomía. (Definicion.org)



Figura 34: Corvina

Langosta: Es un crustáceo marino, posee un cuerpo cilíndrico, con cola larga y gruesa, es muy apetecido en la gastronomía por su sabor especial. (Definicion.org)



Figura 35: Langosta

Langostino: Es un crustáceo marino, similar al camarón, pero más grande, posee antenas y su precio es bastante alto, lo que lo vuelve un marisco muy apreciado. (Ser leído)

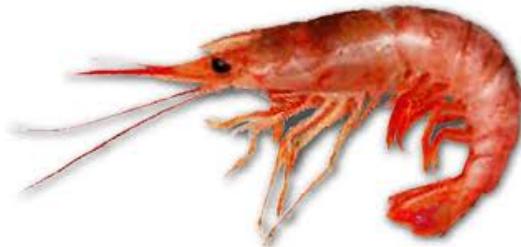


Figura 36: Langostino

Mejillón: El mejillón es un marisco que tiene dos conchas iguales con forma triangular, la superficie es de color negro, la carne es comestible de color anaranjado o rojizo. (Gastronomía de Galicia)



Figura 37: Mejillón

Pez Espada: Es un pez marino que habita en las profundidades de los mares tropicales y subtropicales a 200 y 800 metros de profundidad, solo salen a la superficie en la noche. Su carne es muy nutritiva y su pesca es considerada un deporte. (Anipedia net)



Figura 38: Pez Espada

Pulpo: Los pulpos pertenecen a la familia de los octópodos, en los países en los que se los captura, se los vende frescos, congelados, enlatados, cocidos o secos. (Dopazochef web)



Figura 39: Pulpo

Salmón: Este pez tiene un cuerpo alargado con pequeñas escamas redondeadas, su carne es anaranjada y se la utiliza mucho en la gastronomía oriental. (Restaurante Danubio)



Figura 40: Salmón

Estos productos van a ser entregados en empaques al vacío para lograr conservar su frescura y calidad.

4.2.11.3 Nombre

“EcuGourmet”

4.2.11.4 Slogan

“Carnes y Mariscos de la mejor calidad”

4.2.11.5 Logotipo



Figura 41: Logotipo

4.2.12 Precio

La política que se pretende ofrecer por el producto es un margen de utilidad del 5% sobre los precios que tienen actualmente los restaurantes que son superiores a los precios que ofrece el mercado. Para poder establecer el margen de contribución que me proporcionará el producto se tomó en consideración los precios que se encuentran establecidos en el mercado.

Cabe resaltar que al recibir el producto al por mayor se obtendrá un margen de utilidad promedio de aproximadamente el 59%, obteniendo un mayor porcentaje en unos productos que en otros, lo cual me permitirá no solo cubrir los gastos sino también obtener un margen de utilidad razonable. A continuación se detallan los precios a los que se va a vender así como el costo de los productos y el margen que se obtiene por cada uno:

Tabla 11: Precio productos

PRODUCTO	COSTO	PRECIO	MARGEN
Almeja	\$7,04	\$ 23,45	70%
Bife de Chorizo	\$ 10,94	\$ 19,03	42%
Calamar	\$ 5,00	\$ 9,99	50%
Camarón	\$ 7,00	\$ 11,55	39%
Cangrejo	\$ 10,56	\$ 16,28	35%
Corvina	\$ 9,68	\$ 12,90	25%
Costillas	\$ 4,05	\$ 11,29	64%
Falda	\$ 3,08	\$ 17,59	83%
Langosta	\$ 14,30	\$ 21,00	31%
Langostino	\$ 13,20	\$ 19,79	33%
Lomo Fino	\$ 6,16	\$ 9,15	32%
Mejillón	\$ 7,50	\$ 16,68	55%
Pez Espada	\$ 7,00	\$ 12,63	45%
Picaña	\$ 4,40	\$ 21,00	79%
Pulpo	\$ 10,00	\$ 16,80	40%
Salmón	\$ 9,00	\$ 16,80	46%
T-Bone	\$ 7,94	\$ 33,60	76%

4.2.13 Plaza

Para la entrega o distribución de los productos se va a utilizar un canal directo, es decir, se va a contar con flete propio, adquiriendo un camión refrigerado.

La plaza para comercializar el producto se utilizará de la siguiente manera:

- Se contará con una persona encargada de la fuerza de ventas, la cual se encargará de comunicarse con los clientes para atender sus pedidos y posibles requerimientos.
- Como se menciona en la promoción se creará una página web en donde los clientes pueden ingresar sus pedidos y sugerencias acerca de nuevos productos que requieran para sus restaurantes. El diseño de la misma se encuentra en el anexo 4.1.
- A la vez se pretende realizar un programa que permita a los administradores de los restaurantes llevar un inventario mediante un histórico tanto de ventas como de pedidos.
- Se analizó que las oficinas y las bodegas del negocio deberán de estar ubicadas en el sector de Ponciano Alto, debido a que es un lugar que cuenta con las instalaciones adecuadas y el costo de arriendo es un valor accesible para el negocio.

4.2.14 Promoción

La Promoción es la información que desarrollan las organizaciones para comunicar significados relativos a sus productos y persuadir a los consumidores para que los compren. (Peter & Olson, 2006)

El proyecto se dirige a un mercado objetivo con un consumidor industrial, que requiere otro tipo de publicidad que sea B2B (*Bussiness to bussiness*) entre los medios alternativos que se van a utilizar están los siguientes:

- Visitas a los clientes: Se va a contar con una lista de los clientes de lujo, sacada de la página web www.restaurantes.com.ec. se los llamará para

hacer una cita, visitarlos y hacerles una exposición de la empresa, además se les va a entregar una carpeta expositiva de todos los productos que comercializamos, cómo son entregados y la calidad de los mismos.

- Telemarketing: En este caso va a ser de tipo entrante, que ocurre cuando una persona inicia una llamada a una empresa y realiza un pedido, se van a ofrecer otros productos relacionados para realizar una venta cruzada. (Baack, 2010)
- Se va a manejar análisis RFM: El uso de carácter reciente, frecuencia y cifras monetario para pronosticar el comportamiento de los consumidores. (Baack, 2010). Dependiendo de los índices de ventas se va a tener diferentes descuentos de compra y preferencias para los clientes más fieles a la empresa. Además se puede llevar un registro del histórico de ventas, es decir, los productos que más nos compra cada restaurante.
- Programa CRM: Una vez que se tenga una lista de nuestros clientes se manejará un programa de administración de las relaciones con los clientes, para lograr una mejor comunicación de los clientes.
- Página Web: Los clientes a los que se van a atender en un inicio, son los que ya fueron entrevistados por lo cual, se investigó su interés en adquirir este servicio. Para que los mismos conozcan de la empresa, se van a hacer citas con los encargados de compras para que sepan del correcto funcionamiento de la página web, y puedan realizar sus pedidos, los mismos que una vez ingresados serán entregados 24 horas después, otorgándoles un crédito de 30 días calendario.
- Mailing: Se contará con una base de datos mediante la cual se comunicará con los clientes para ofrecerles promociones por volúmenes de compra.

- Restaurantes.com.ec: Además de esto existe un nuevo portal de restaurantes mediante el cual se pueden llegar a los potenciales clientes colocando un banner publicitario en el mismo.
- Para lograr que la base de datos vaya en aumento se aplicará un descuento para los restaurantes que nos brinden contactos con posibles clientes.

4.2.15 Cálculo de la demanda

La demanda potencial es la cantidad máximo que se puede vender del producto, dado el mercado en el que se desarrolla. Para sacar el mercado potencial se analizó una serie de características con las que tiene que contar mi cliente. Como se analizó en el capítulo 3, se investigó el número de locales comerciales en la ciudad de Quito, luego se analizó el número de restaurantes, para luego solo incluir los restaurantes que vendan más de 400.000 USD al año y finalmente, se analizó solo los restaurantes que hayan estado más de 5 años en el mercado. Esto nos dio un universo de 100 restaurantes. Por lo que el cálculo de la demanda es de la siguiente manera:

$$Q = npq$$

De donde:

Q = Demanda Potencial

P = Precio promedio

Q = Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado

(<http://www.crecenegocios.com>)

De donde:

$$Q = 100 * 17,03 * 9.021,68$$

$$Q = 15.363.926,27$$

Para el proyecto que se está analizando se va a cubrir el 10% del mercado, y se va a ir creciendo en un 8% por año, ya que este es el crecimiento gastronómico en los últimos años, de donde se obtiene:

$$Q = 15.363.926,27 * 0,10$$

$$Q = 1.536.392,63$$

4.2.16 Presupuesto de Marketing

A continuación se muestra un presupuesto de marketing que es la asignación de recursos para la consecución de diversos objetivos (Best, 2007) que va a ser aplicado para la campaña que se va a realizar:

Tabla 12: Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Trípticos informativos	1.200	\$ 2.50	\$ 3.000,00
Página web	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Mailing	100	\$ 1,00	\$ 100,00
Banners	12	\$ 15,00	\$ 180,00
Subtotal			\$ 8.280,00
IVA			\$ 993,60
TOTAL			\$ 9.273,60

4.2.17 Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento se dirigen a crear atractivo y preferencia hacia el producto o servicio (Best, 2007). Es por esta razón que el servicio se posicionará como una facilidad para nuestro mercado meta.

Es decir que los restaurantes obtendrán el producto de excelente calidad, a domicilio y proporcionado; de esta manera ya no tendrán que preocuparse por un producto dañado o en grandes cantidades que se dañe.

4.2.18 Mensaje de Comunicación

Al ser un servicio que pretende prestar una facilidad para los dueños y administradores de restaurantes, el mensaje de comunicación, será el siguiente:

“Usted preocúpese por preparar los mejores platillos para sus clientes, nosotros nos ocupamos que los ingredientes sean los mejores”

5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

El plan de negocios tiene como objetivo crear un centro de acopio de carnes y mariscos, es decir nosotros recibimos todos las carnes y mariscos los cuales van a ser limpiados, revisados y empacados al vacío para posteriormente ser distribuidos al cliente.

5.1.1 Materia Prima

Luego de la investigación realizada, se pudo obtener un histórico de inventarios. A continuación, se encuentra una lista de los mariscos y carnes que se van a comercializar. Cada uno se va a empacar en fundas al vacío de un kilo, tal como lo solicitó el cliente, pues de esta manera no tiene desperdicios:

Tabla 13: Mariscos que se van a comercializar

PRODUCTO	Kilos al mes	No. Restaurantes
Almeja	156,14	3
Calamar	1967,12	8
Camarón	861,34	7
Cangrejo	9,25	2
Corvina	720,72	6
Langosta	22,3	2
Langostino	155,79	7
Mejillón	115,22	3
Pez Espada	340	3
Pulpo	1640	4
Salmón	310	5

Tabla 14: Carnes que se van a comercializar

PRODUCTO	CANTIDAD	No. Restaurantes
Bife de Chorizo	510,72	5
Costillas	30	2
Falda	26	2
Lomo Fino	2414	10
Picaña	180	2
T-Bone	10	2

5.1.2 Insumos

Entre los insumos necesarios para la limpieza y el empaque de los productos se encuentran los siguientes con los respectivos precios:

Tabla 15: Insumos que se van a utilizar

Insumo	Precio
Fundas de 16 x 35 (1000)	\$ 79,52
Fundas de 18 x 20 (1000)	\$ 50,40
Fundas de 18 x 25 (1000)	\$ 63,84
Fundas de 18 x 30 (1000)	\$ 76,16
Fundas de 20 x 25 (1000)	\$ 70,56
Fundas de 20 x 30 (1000)	\$ 85,12
Fundas de 19 x 40 (1000)	\$ 107,52
Fundas de 25 x 65 (1000)	\$ 263,76
Fundas de 25 x 30 (1000)	\$ 106,40
Fundas de 30 x 50 (1000)	\$ 211,68
Etiquetas en rollo	\$2,50
Tinta	\$25,00

5.1.3 Proveedores

El principal proveedor que se va a tener es el Mercado de San Roque el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, su dirección es La Libertad y Cumandá, el horario de atención de dicho mercado es el siguiente:

Tabla 16: Horario Mercado

Día	Horario
Lunes	10h a 20h
Martes	10h a 20h
Miércoles	10h a 20h
Jueves	10h a 20h
Viernes	10h a 20h
Sábado	10h a 20h
Domingo	Cerrado

Tomado de: (Ecuador Local)

5.2 DIAGRAMA DE OPERACIONES

El Proceso que se va a llevar a cabo para la comercialización de los productos es el siguiente:

1. El camionero y el vendedor realiza la visita al mercado de San Roque.
2. Seleccionan los mejores productos, revisando que los mismos hayan sido refrigerados a una temperatura entre 0° a -5°.
3. Revisan cuales están en buen estado, para ser adquiridos o rechazados.
4. Una vez que se los adquiere, son trasladados en el camión refrigerado a una temperatura de -20°C hasta el centro de acopio.
5. En el centro de acopio son descargados por parte de los encargados de planta.
6. Una vez en la planta son revisados nuevamente y limpiados según los procesos adecuados para cada producto.

7. Cuando los productos ya están limpios, se los empaca al vacío para ser trasladados en el camión siempre y cuando exista un pedido inmediato.
8. Caso contrario, se los almacena en el cuarto frío a una temperatura de - 25°C, para posteriores pedidos.

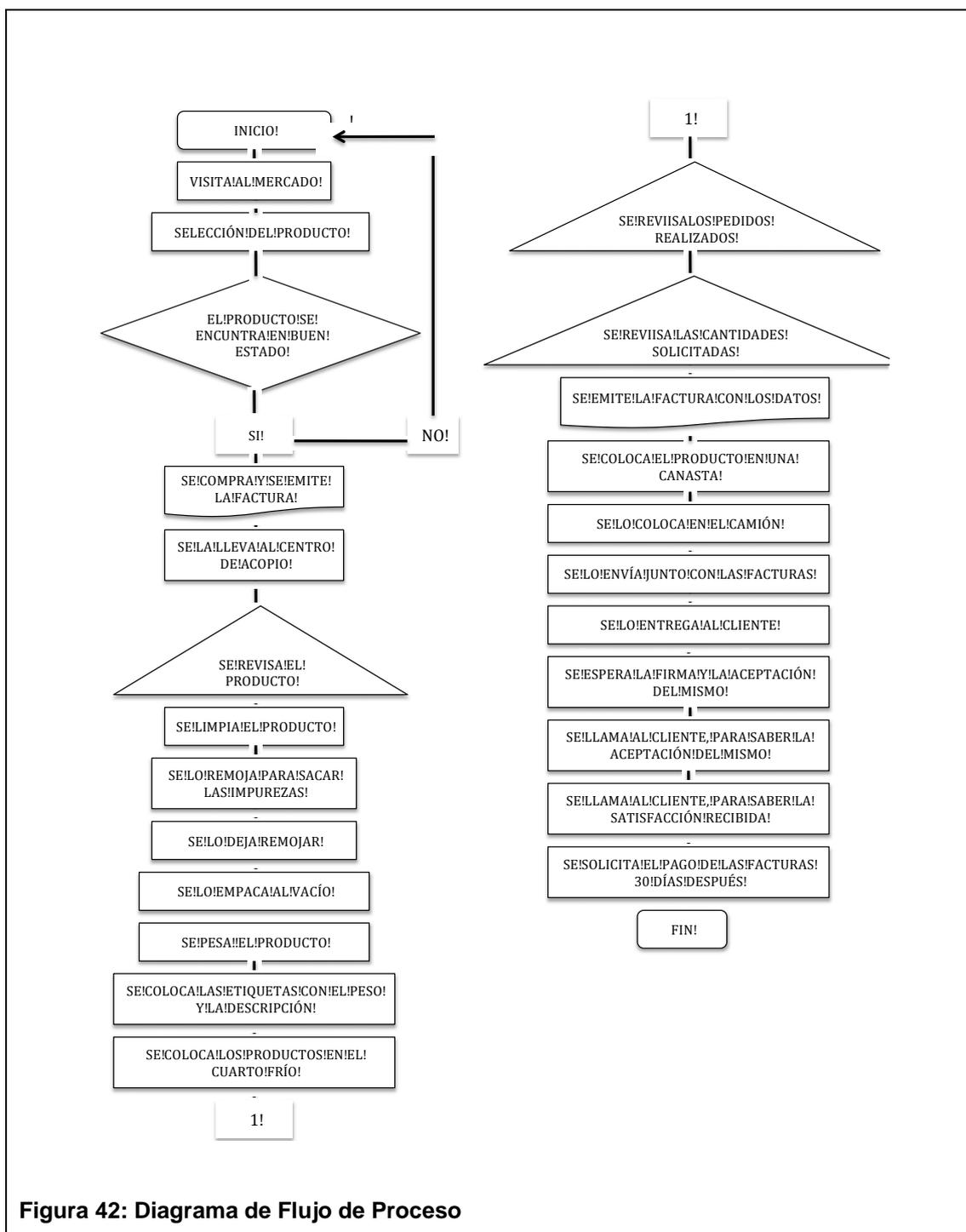


Figura 42: Diagrama de Flujo de Proceso

5.3 CICLO DE OPERACIONES

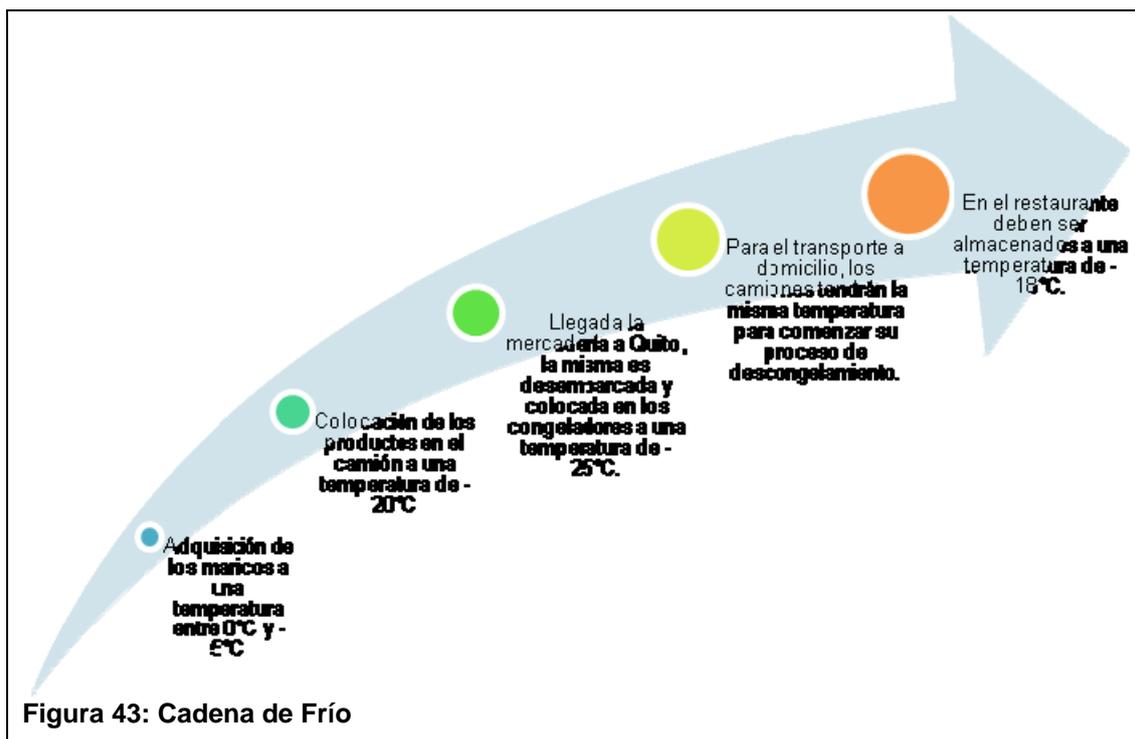
El ciclo de operaciones para conservar la calidad de los productos en el caso de los mariscos es el siguiente:

5.3.1 Manejo de la Cadena de Frío

El camión que viene desde el mercado va a ser refrigerado para respetar la cadena de frío de los mariscos.

El mejor sistema para la conservación de los mariscos es la ultra congelación la cual consiste en almacenar a una temperatura de 0°C a -5°C en menos de dos horas en el mercado, antes de ingresar los productos al camión.

Posteriormente, se colocarán los productos en el camión a una temperatura de -20°C para su completa congelación; una vez llegada la mercadería a las bodegas, los contenedores van a ser desembarcados para posteriormente ser colocados en las congeladoras a una temperatura de -25°C, según la página web de donde fue recabada esta información, si se respeta de esta manera la cadena de frío las características de los mariscos congelados van a ser las mismas que las de los productos frescos. (Consumer)



5.3.2 Limpieza de los Mariscos

Una de las conclusiones que se sacó una vez realizada la investigación es que los dueños y administradores de restaurantes estarían dispuestos a pagar un mayor porcentaje por recibir el producto ya limpio pues la limpieza del mismo le toma mucho tiempo al personal.

Para que los mariscos puedan ser empacados al vacío, es necesario realizar una correcta limpieza, para lo cual a continuación se especifica paso a paso:

ALMEJAS Y MEJILLONES

Para la correcta limpieza de esta clase de mariscos se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Raspar fuertemente las conchas con un cuchillo para lograr sacarles la arena y adherencias que tienen pegadas en el caparazón.

2. Posteriormente es necesario quitarles un tipo de barba que tienen en uno de los costados para arrancarla, y ser colocadas en abundante agua fría para sacar las impurezas restantes.
3. Una vez que estén listos se los deja secar para posteriormente ser empacados al vacío y congelados. (Pescadería Daniel)

LANGOSTINOS Y CAMARONES

Para limpiar los langostinos y camarones, es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Se extrae las patas y el caparazón.
2. Se quiebra la cabeza y se la extrae.
3. Para el desvenado es necesario realizar un corte a lo largo del cuerpo, y aparecerá un cordón que debe ser sacado con la punta de un cuchillo.
4. Se extrae o no la cola dependiendo de la presentación que desee el cliente.
5. Se los lava con abundante agua y se los congela. (Pescadería Daniel)

CALAMAR

Para la limpieza del calamar se debe de:

1. Lavarlos para retirar todas las impurezas.
2. Desprender la cabeza y las vísceras del resto del cuerpo tirando suavemente.

3. Se le saca una especie de pico córneo (que es la boca) y los ojos.
4. Se guarda la bolsa de tinta.
5. Se lava por dentro del cuerpo del calamar (que es como un tubo) y se le saca una especie de plumita que lleva adherida a una de las paredes del cuerpo.
6. Se sacan las partes duras de las ventosas haciendo resbalar por entre los dedos pata por pata, presionando con una mano y tirando con la otra.
7. Se desprende de la capa finita de piel de color que recubre el cuerpo y se enjuaga. (Pescadería Daniel)

PULPO

Para la correcta limpieza de este marisco se debe de:

1. Lavar el pulpo.
2. Quitarle los ojos, la boca y la vesícula de tinta, la piel y las ventosas, como al calamar.
3. Se golpea con un mazo de madera para hacerlo más tierno. (Directo al Paladar)

5.3.3 Empaque de los Productos

Los productos van a ser empacados al vacío en fundas especiales, para lo cual se cotizó el costo de las mismas en la empresa Alitecno S.A., dicha cotización se encuentra en el anexo 5.1. Cada producto debe ser empacado en fundas

de distinto tamaño, todas ellas son de 70 micras, los precios están detallados en cantidades de 1000 unidades.

En un inicio la empresa Alitecno, nos va a entregar muestras del producto para saber si el ancho de las fundas es el correcto, o si en su defecto deben de ser más anchas, ya que algunos productos como la langosta pueden perforar la funda.

A continuación, se muestra cómo van a ir empacados los productos según el tamaño de cada uno:

Tabla 17: Costo Fundas

Medidas	Precio sin IVA	Precio con IVA	Producto
16 x 35	\$ 71,00	\$ 79,52	Salmón y Pulpo
18 x 20	\$ 45,00	\$ 50,40	Almeja y Mejillón
18 x 25	\$ 57,00	\$ 63,84	Camarón y Cangrejo
18 x 30	\$ 68,00	\$ 76,16	Calamar
20 x 25	\$ 63,00	\$ 70,56	Langostino
20 x 30	\$ 76,00	\$ 85,12	Picaña
19 x 40	\$ 96,00	\$ 107,52	Corvina y Pez Espada
25 x 65	\$ 235,5	\$ 263,76	Bife de Chorizo
25 x 30	\$ 95,00	\$ 106,40	Costillas
30 x 50	\$ 189,00	\$ 211,68	Falda, Langosta, Lomo Fino y T-Bone

Tomado de: Alitecno S.A.

5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Los equipos y herramientas necesarias para la operación de la presente planta de acopio son los siguientes, los precios fueron cotizados en HINO, Equindecá Semacar y DEKOCINAS. Estas cotizaciones se encuentran en el anexo 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5 respectivamente.

Sierra para corte de carnes y huesos marca TORREY (Modelo ST-295-AI):

Esta máquina se encuentra construida en acero inoxidable, contiene un sistema de limpiadores y rodadores.

Posee un motor de 1,5 HP, y tiene una garganta de aproximadamente 35 cm de ancho x 43 de altura. Es de fácil limpieza, totalmente desmontable y se puede limpiar a chorro de agua.

Precio:1479,15 USD.

**Balanza etiquetadora marca TORREY (Modelo LSQ-20):**

Esta máquina puede ser utilizada por los vendedores, tiene una capacidad para pesar hasta 40 kg, las etiquetas pueden ser personalizadas, así también como la escritura del código de barras. Precio: 1957,76 USD.



Báscula electrónica industrial marca TORREY (Modelo EQB50-100): Esta báscula soporta hasta 50 kg o 100 lb de peso. Es de fácil funcionamiento y tiene una función que se conecta con la PC o la impresora.

Precio: 566,72 USD.



Máquina de empaque al vacío marca VacMaster (Modelo VP3-20C): Se encuentra construida en acero inoxidable y tiene un ciclo de entre 20 y 40 segundos de duración, es de fácil operación. Tiene una cámara de 42,53 cm x 45,73 cm x 17,78 cm. Precio: 6990,61 USD.



Congelador Vertical de una puerta, en acero inoxidable marca Desmon Professional (Modelo ISB7-A): Este equipo tiene descongelador automático, controles electrónicos. Posee patas ajustables de plástico y está construido en acero inoxidable en su interior y exterior. Tiene una capacidad de 700 litros.

Una temperatura de entre -10C y -25C. Sus dimensiones son de 72 x 80 x 212 cm.

Precio: 17307,92 USD.



Extractor de olores tipo campana marca Midea: Extractor de olores tipo campana de 90 cm de medida. Posee tres velocidades, luces halógenas de color amarillo, un ducto extraíble de acero inoxidable y filtros en aluminio.
Precio: 300,16 USD.



Mesas de trabajo en acero inoxidable: Mesas para realizar todos los cortes necesarios de los productos, se fabrican en la medida que requiera el cliente.
Precio: 600 USD.



Camión Dutro de 3.6 toneladas marca HINO: Camión con una potencia de 110 H.P. y un motor de 4009 c.c. Permite ahorro de combustible y el tanque a diesel tiene una capacidad de 100 litros o 26,42 galones. Con una capacidad de carga de 3600 kg. Precio: 33.488 USD.

Furgón congelado: Cámara congeladora para la parte trasera del camión, permite trasladar los productos desde el mercado hacia el centro de acopio y desde el centro de acopio hacia los restaurantes para mantener la cadena de frío.

Precio: 8.086,40 USD.



Hachuelas: Las hachuelas son un tipo de cuchillo que permite cortar carne gruesa muy fácilmente, debido a su forma. Precio: 22,77 USD. (Supermaxi)



Chairas (Afilador de cuchillos): Para poder obtener un excelente corte, es sumamente necesario que los cuchillos esten siempre afilados por más tiempo.
 Precio: 40,85 USD. (Supermaxi)



Deshuesador: Este cuchillo permite separar la carne del hueso, ya que posee una punta semiflexible, que permite sacar bien la carne del hueso sin causar desperdicios. Precio: 25,05 USD. (Supermaxi)



Filetero Recto: Este cuchillo permite filetear la carne y el pescado, para poder porcionarla para entregarla al cliente. Precio: 25,05 USD. (Supermaxi)



Bistecero Recto: Este cuchillo permite cortes más finos y precisos de la carne.
 Precio: 78,67 USD. (Supermaxi).



Bistecero Curvo: Este cuchillo permite lograr una mayor precisión en el corte de la carne. Precio: 78,67 USD. (Supermaxi)



Cuchillo desescamador: Es un cuchillo de 19 cm de longitud que permite sacar todas las escamas del pescado con mayor rapidez y precisión. Precio: 33,84 USD. (Supermaxi)



Bandejas en acero inoxidable: Se adquirirán bandejas en dos medidas de 2,5" y de 6" para poder colocar las carnes y los mariscos y poder guardarlos en la congeladora o en el cuarto frío. Precio: 36,96 USD y 59,36 USD respectivamente.



Canastas plásticas: Para colocar el producto en los camiones una vez que el mismo haya sido empacado, y para traer el producto desde el mercado hacia el centro de acopio. Precio: 11,20 USD. (Almacenes Jiménez)



5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

Entre las mejoras que se deben de realizar a la planta para que sea un centro de acopio óptimo que tenga la capacidad de almacenar los productos conservando su excelente calidad, esta la construcción de un segundo cuarto frío, ya que la planta que se rentará ya cuenta con uno.

Se solicitó una cotización a “Frigo Maq, Frigoríficos y Máquinas para la industria”, las características que nos ofrecen de este cuarto frío son las siguientes:

- Construido con panel tipo sándwich de 8.0 cm de espesor inyectado a 38 kg/m³.
- Color blanco importado.
- Puertas abatibles con bisagras y cerraduras americanas con dispositivo de seguridad para abrir por dentro en caso de emergencia.
- Unidad condensadora de 3hp marca Tecumseh Francés.
- Equipados con control electrónico marca Full Gauge Tc-900ri que controla motores, ciclos de apagado y encendido, ventiladores, resistencias.

- Lámparas resistentes a la humedad tipo barco.
- Instalado en el sitio designado por el cliente.

La proforma que se recibió se encuentra en el anexo 5.6, y el precio es de:

Tabla 18: Costo cuarto frío

Descripción	Subtotal	IVA	Total
Costo cuarto congelante	\$ 9.790,00	\$ 1.174,00	\$ 10.964,80

Tomado de: Proforma Frigo Maq

5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Para llevar a cabo el presente proyecto se va a arrendar un galpón que se encuentra localizada en Ponciano Alto al norte de Quito, el mismo que cuenta con 810 mts. de construcción en total y tiene un galpón, oficinas con baños, y baños de servicio. Esta propiedad tiene un costo de arriendo de 4.000 USD mensuales, y ya cuenta con todas las mejoras necesarias para poner en marcha el proyecto. Fotografías del centro del galpón proporcionadas por la página web vive 1, se encuentra en el anexo 5.7.

5.7 TAMAÑO DE LA PLANTA

El tamaño para las instalaciones según el terreno van a ser de:

Tabla 19: Tamaño de las instalaciones

DESCRIPCIÓN	MEDIDA
Galpón para la manipulación de los mariscos	147,70 m ²
Galpón para la manipulación de las carnes	147,70 m ²
Cuarto frío mariscos	14,50 m ²
Cuarto frío carnes	14,50 m ²
Baños	17,50 m ²
Oficinas	154,50 m ²
Parqueaderos	137,15m ²

5.8 PLANO ESQUEMÁTICO DE LA PLANTA

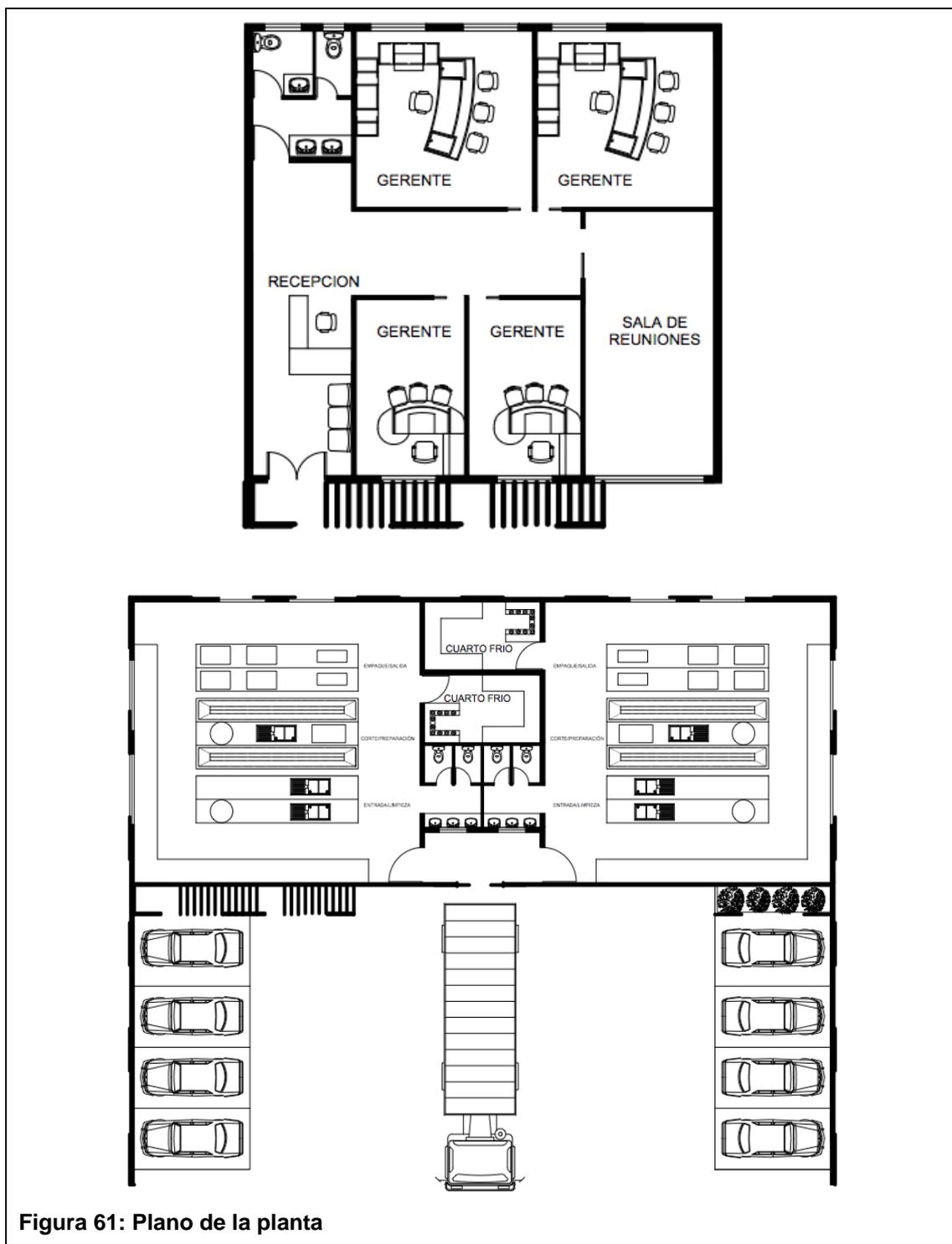


Figura 61: Plano de la planta

En el anexo 5.8, se encuentra el plano de la planta agrandado para ser entendido de mejor manera.

5.9 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

El proyecto pretende comercializar carnes y mariscos, que son productos perecibles, por lo cual se van a utilizar Kardex de cada producto mediante el método FIFO (First In, First Out), el cual propone que los primeros productos en entrar a la bodega para ser almacenados van a ser los primeros productos en salir para ser entregados.

Para el correcto manejo de inventarios, se va a tener en cuenta la información recabada de cada restaurante, acerca de las cantidades que consumen de cada producto, además se tomarán en consideración los meses que consumen más producto que son marzo, mayo, junio y diciembre, en los cuales se va a proveer de un 15% adicional, según la información de campo recabada.

Como se va a ver en el inventario, cada año aumenta ya que tenemos una proyección de crecer un 16%, el cual es el crecimiento de la industria gastronómica, en el país, según el último censo económico realizado por el INEC.

A continuación se muestra el inventario anual en kilos, el inventario mensual se encuentra en el anexo 5.9:

Tabla 20: Inventario anual de los productos

	2014	2015	2016	2017	2018
Almeja	1.967,36	2.124,75	2.294,73	2.478,31	2.676,58
Bife de Chorizo	6.435,07	6.949,88	7.505,87	8.106,34	8.754,84
Calamar	24.785,71	26.768,57	28.910,05	31.222,86	33.720,69
Camarón	10.852,88	11.721,11	12.658,80	13.671,51	14.765,23
Cangrejo	116,55	125,87	135,94	146,82	158,56
Corvina de Roca	9.081,07	9.807,56	10.592,16	11.439,54	12.354,70
Costillas	378,00	408,24	440,90	476,17	514,26
Falda	327,60	353,81	382,11	412,68	445,70
Langosta	280,98	303,46	327,74	353,95	382,27
Langostino	1.962,95	2.119,99	2.289,59	2.472,76	2.670,58
Lomo Fino	30.416,40	32.849,71	35.477,69	38.315,90	41.381,18
Mejillón	1.451,77	1.567,91	1.693,35	1.828,81	1.975,12
Pez Espada	4.284,00	4.626,72	4.996,86	5.396,61	5.828,33
Picaña	2.268,00	2.449,44	2.645,40	2.857,03	3.085,59
Pulpo	20.664,00	22.317,12	24.102,49	26.030,69	28.113,14
Salmón	3.906,00	4.218,48	4.555,96	4.920,44	5.314,07
T-Bone	126,00	136,08	146,97	158,72	171,42
TOTAL	119.304,36	128.848,71	139.156,61	150.289,13	162.312,26

5.10 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Entre los aspectos regulatorios que rigen el presente proyecto se encuentran los siguientes:

- a. Constitución de la empresa
- b. Inscripción en la Superintendencia de Compañías
- c. RUC
- d. Impuesto de patente
- e. Licencia metropolitana de funcionamiento
- a. Permiso del Cuerpo de Bomberos de Quito
- f. Permiso de salud (Ministerio de Salud)
- g. Permiso de medio ambiente
- h. Impuesto al valor agregado (IVA)

i. Impuesto a la renta

5.11 CADENA DE VALOR

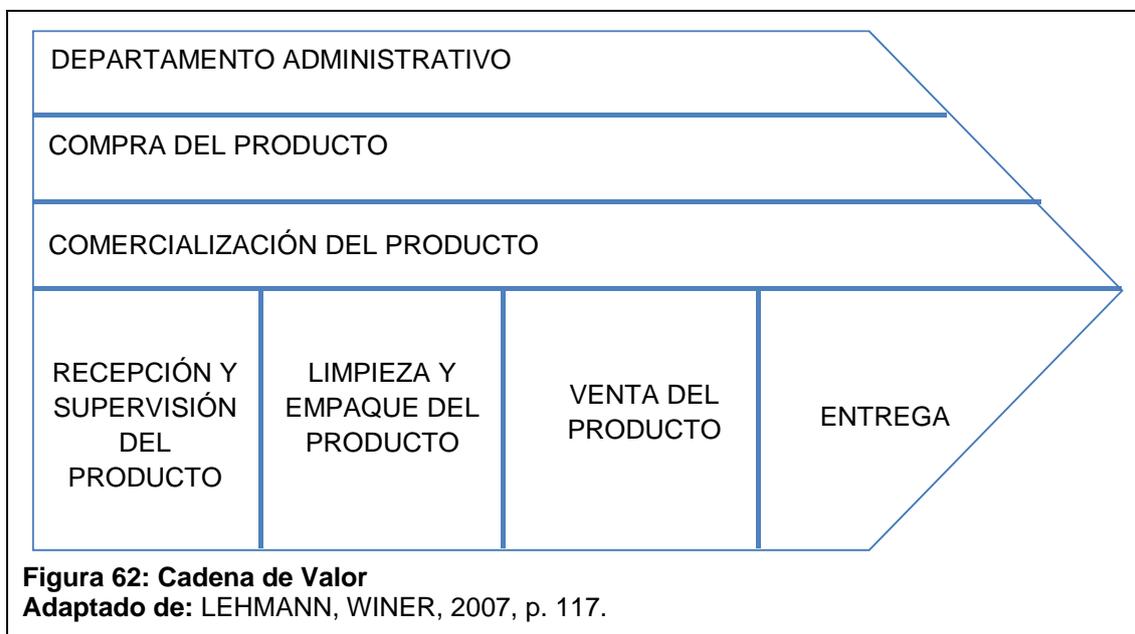


Figura 62: Cadena de Valor
Adaptado de: LEHMANN, WINER, 2007, p. 117.

6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

Para definir el equipo gerencial se debe analizar que el recurso humano es una de las partes esenciales en una empresa. El tener empleados comprometidos con la organización nos permitirá que los objetivos de la misma se cumplan a cabalidad. La correcta administración de los recursos humanos está definida según el libro Entorno Empresarial como:

“El desarrollo y administración de programas para incrementar la calidad y el desempeño de la fuerza de trabajo de una compañía”. (Rueda e Hidrobo, 2003)

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para definir el organigrama se decidió implementar uno de forma circular, mediante el cual todos los departamentos de la empresa se encuentren alineados para satisfacer las necesidades del cliente, es decir que éste sea la razón de ser de la empresa.

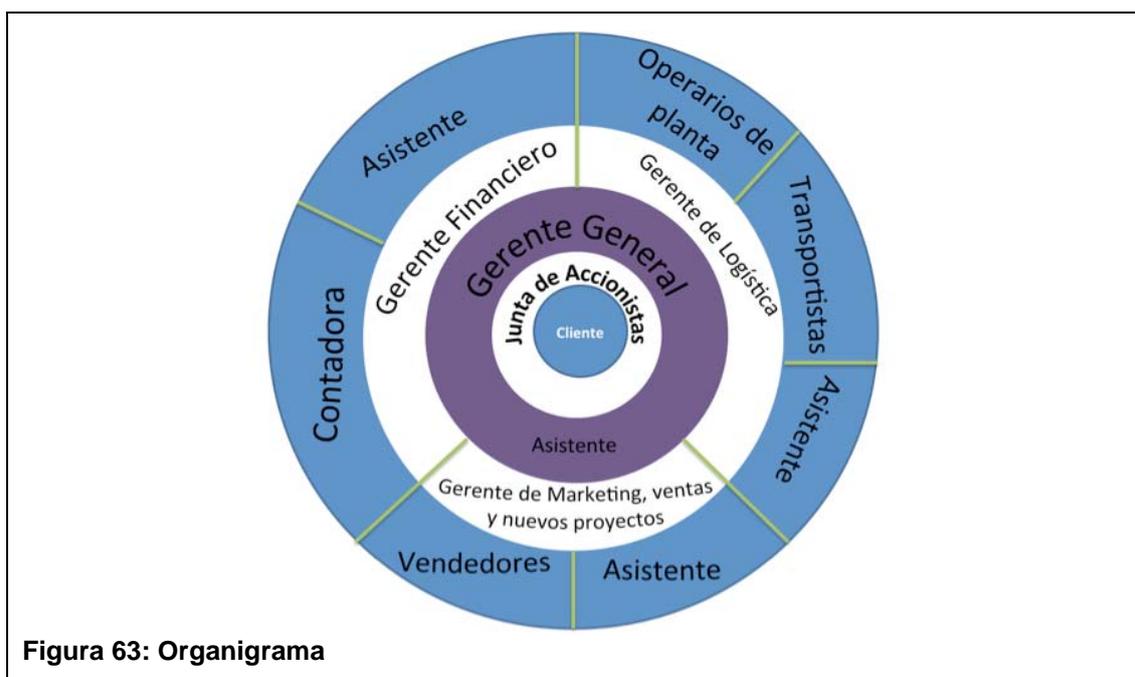


Figura 63: Organigrama

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Para la constitución de la compañía se convocará a una junta general de Socios.

6.2.1 Junta General de Socios

La Junta General estará constituida por tres socios, los cuales aportarán el 80% del capital para la constitución de la empresa y la puesta en marcha de la misma.

Las principales responsabilidades de los departamentos de la empresa son:

6.2.2 Personal Administrativo

6.2.2.1 Gerente General

Se elegirá entre uno de los socios de la compañía y sus funciones serán:

- Dirigir y controlar el correcto manejo de la empresa
- Será el representante legal de la empresa.
- Supervisar que todas las áreas de la misma trabajen en conjunto para poder lograr la misión y visión de la empresa.
- Se encarga de establecer los objetivos y metas de la institución a corto y largo plazo.
- Es el responsable de la toma de decisiones, realizando evaluaciones de cada uno de los departamentos.

- Analizar los informes del resto de los departamentos.
- Es el responsable de crear un ambiente laboral agradable para lograr que todos los objetivos se cumplan.
- Presentar reportes mensuales a la Junta General de Socios.

6.2.2.2 Gerente de Logística

El Gerente de logística es el encargado tanto de los envíos como de la recepción del producto, entre las responsabilidades del mismo están:

- Contacto con los proveedores.
- Contacto con los transportistas.
- Encargado de revisar que los envíos y recepciones se hagan correctamente.
- Buscar que los productos cumplan con la calidad necesaria y solicitada por nuestros clientes.
- Viajes continuos a los mercados para buscar mejores precios.
- Cuidado de la cadena de frío, para que los productos reciban el mantenimiento y sean de excelente calidad.
- Supervisión de la planta y del cumplimiento de los procesos.

6.2.2.3 Gerente de Marketing, ventas y nuevos proyectos

El gerente de marketing se encarga de:

- Realizar el marketing mix.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Diversificación de producto.
- Establecer los precios en conjunto con el gerente financiero.
- Realizar planes de publicidad.
- Realizar contratos con clientes y proveedores.
- Realizar pedidos y reclamos.
- Manejar el programa de CRM y RFM.
- Manejo y administración de la página web.

6.2.2.4 Vendedor

Se contratará un solo vendedor quien será el responsable de:

- Realizar visitas semanales a los restaurantes para conocer su satisfacción.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Presentación de la empresa a los clientes.

6.2.2.5 Contadora

La contadora debe contar con título y se va a encargar de:

- Creación de los Roles de Pago.
- Realizar los anexos transaccionales.

- Declaraciones mensuales del IVA.
- Pago de Bonificaciones de Ley.
- Declaración del Impuesto a la Renta anual.
- Creación de libros contables.
- Realizar los reportes financieros para ser enviados al gerente general para la toma de decisiones.
- Asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa.
- Analizar las compras que se van a realizar para obtener un mayor margen de utilidad.
- Realizar y analizar la consignación de los pagos.
- Se encarga del contacto con proveedores para el pago de las respectivas facturas.
- Contratos y Actas de finiquito de los trabajadores.

6.2.2.6 Asistente

Se contratará con una asistente, que apoyen a los gerentes, quien debe contar con conocimiento en Excel, taquigrafía y mecanografía. Tiene como responsabilidad llevar a cabo reportes mensuales para el mejor funcionamiento de la empresa.

6.2.3 Personal Operativo

6.2.3.1 Operarios de Planta

Se van a contar con 8 personas que van a ser los operarios de la planta, 4 de ellos se van a dedicar a lo que es los mariscos, mientras que los otros 4 se van a dedicar a las carnes, sus responsabilidades serán:

- Recibir el producto.
- Revisar el producto.
- Limpieza del producto.
- Empaque del producto al vacío.
- Etiquetado del producto.
- Colocación del producto en los cuartos fríos.
- Colocación del producto ordenadamente en canastas, por pedidos.
- Envío del producto.

Perfil de los operarios de planta: Las personas que van a ocupar este puesto deben de ser bachilleres de entre 20 a 40 años y como mínimo tener un año de experiencia en trabajo en una fábrica de alimentos.

6.2.3.2 Transportista

En un inicio la empresa va a iniciar con un camión refrigerado, que se va a encargar de compra de la materia prima y de su posterior distribución a los diferentes restaurantes.

Perfil del Transportista: El Transportista debe contar con licencia tipo E, conductor profesional para camiones pesados, contar con mínimo 2 años de experiencia y presentar su record policial.

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Según el libro de entorno empresarial (Rueda e Hidrobo, 2003), las compensaciones es “un paquete total de percepciones que una compañía ofrece a sus empleados a cambio de un trabajo. Los sueldos y salarios que van a recibir los mismos, se componen de la siguiente manera, estos son sueldos fijos, es decir en ellos no está todavía contemplados los beneficios de ley, los sueldos con mayor detalle, se encuentran en el anexo 6.1:

Tabla 21: Sueldos

Cargo	No. De Personas	Sueldo	Total
Gerente General	1	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Gerente de Logística	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Gerente de Marketing	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Vendedores	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Contadora	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Asistentes	4	\$ 700,00	\$ 2.800,00
Transportistas	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Operarios de Planta	8	\$ 500,00	\$ 4.000,00
Total			\$ 16.100,00

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Según el libro Entorno Empresarial (Rueda e Hidrobo, 2003), los procedimientos a seguir para un proceso de selección son:

- “Currículo: Confirmación de datos y selección de los mejores.
- Entrevista de filtración: para eliminar a los individuos que no sean los adecuados.
- Pruebas de habilidad y aptitud: Deben estar relacionados con el puesto.

- Exámenes y pruebas físicas: Dependiendo del trabajo se hace una evaluación o prueba física.”

Para la contratación del personal administrativo se llevará a cabo una alianza estratégica con la bolsa de empleo de la UDLA, y con multitrabajos para que proporcionen el personal administrativo que más se acople al perfil. En cuanto a los obreros de planta se publicará anuncios clasificados en “El Comercio” detallando el perfil que se necesita.

Posteriormente, se realizará una elección filtrando entre los aspirantes para contratar al mejor candidato, entrevistas personales para conocer si cumplen con el perfil necesario para ocupar el puesto.

Una vez contratado el personal se realizará una inducción a los mismos para que conozcan mejor la empresa y se les dará a conocer la filosofía corporativa y los objetivos de la misma. A continuación se le dará la capacitación a cada uno de los empleados y se les indicará las responsabilidades de cada puesto.

Todos los empleados contarán con los beneficios de ley como son el décimo cuarto, el décimo tercero, vacaciones, fondos de reserva y afiliación al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

Para lograr incentivar a los empleados se les otorgará un margen de comisiones sobre lo facturado en el mes, este margen será entre el 0,25% al 1% dependiendo de las ventas. Es decir se pone una base sobre 35.000 USD al mes, al superar esa suma se les otorga el 0,25% al llegar a 40.000USD el 0,30% y así sucesivamente.

Además, se otorgará un bono adicional equivalente al 10% de su sueldo para el empleado del mes, definiéndolo por su desenvolvimiento a lo largo de este tiempo.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE SOCIOS

Los socios tienen derecho a:

- Solicitar un informe mensual por parte del gerente general, en el mismo debe ir detallado el desenvolvimiento de todos los departamentos, además de un detalle de ingresos y egresos, así como las utilidades.
- El 5% de la utilidad mensual se divide en partes iguales para los tres socios.
- Pueden realizar evaluaciones y supervisar a los empleados cada cierto tiempo para saber su desenvolvimiento.

Los socios no pueden:

- Pasar por encima de la autoridad del gerente general.
- Todas las decisiones de los tres socios deben ser tomadas por mayoría de votos, esto es dos de tres, ninguna decisión puede ser tomada individualmente.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Los accionistas y propietarios de la empresa no cuentan con el conocimiento necesario para poder escoger y almacenar los productos, para que los mismos cuenten con la más óptima calidad posible, que es lo que los clientes esperan.

Por esto que se contratará a un gastrónomo que pueda ofrecer una capacitación para los operarios de planta acerca de los siguientes temas:

1. Tiempos de congelación.
2. Conservación de los productos.

3. Selección de los productos.
4. Limpieza de los productos.
5. Empaque al vacío.

7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Las principales actividades para poner en marcha el proyecto son los siguientes:

7.1.1 Compra de la Planta

Va a durar un tiempo de un mes aproximadamente, para llevar a cabo la negociación con el terreno ya seleccionado el cual se presenta en el capítulo 5, en el inciso 5.5.

Tal como se demuestra, la planta posee casi todas las instalaciones necesarias para el proyecto y se encuentra ubicada en el sector de Ponciano Alto al Norte de Quito, el cual es un lugar céntrico entre el mercado y los restaurantes a los cuales se va a proveer, además es un sector industrial a fin de no tener ningún problema en caso de que uno de nuestros productos emanen algún tipo de mal olor que incomode a los moradores de la zona.

7.1.2 Adecuación e Instalación de la Planta

Entre las mejoras que se van a realizar para que sea un centro de acopio óptimo para el almacenamiento de carnes y mariscos, es la creación de un segundo cuarto frío, ya que actualmente la planta ya cuenta con uno, para que los dos tipos de producto conserven la frescura necesaria.

La construcción del mismo va a tomar aproximadamente 30 días laborables según la cotización establecida por la empresa FRIGO MAQ. En este tiempo también se va a realizar la adecuación del cuarto para el empaque de los productos, así como de las oficinas.

7.1.3 Adquisición de Camiones, Equipos y Menaje

Una tercera tarea para poner en marcha el proyecto es la adquisición de los equipos, los cuales van a ser adquiridos en EQUINDECA CIA. LTDA., empresa que nos ha facilitado con la cotización y nos han ofrecido la entrega inmediata de algunos equipos.

El camión necesario es DUTRO de 3,6 toneladas, que va a ser adquirido en el Grupo MAVESA, quienes nos han proporcionado una cotización, la entrega del mismo es inmediata para posteriormente ser adecuado con el furgón para almacenar los productos en el mismo, esto toma de 20 a 25 días, según la cotización que nos proporcionó SEMACAR.

7.1.4 Constitución de la Empresa

La constitución de la empresa va a ser llevada a cabo por un abogado y va a tomar aproximadamente un mes, hasta la inscripción en la Superintendencia de Compañías. Posteriormente se designará el gerente de la compañía que ejercerá la representación legal de la misma y será el responsable de sacar el RUC de la empresa, para la impresión de las facturas y la afiliación al IESS del personal.

7.1.5 Contratación del Personal

La contratación del personal, tanto administrativo, como los operarios de planta y transportistas, va a tomar aproximadamente un mes para lo cual es necesario realizar la selección por medio del proceso descrito en el capítulo 6 en el inciso 6.4.

7.1.6 Capacitación de los Operarios de Planta

La capacitación de los operarios de planta va a tomar aproximadamente 15 días, para llevar a cabo esta actividad se va a contratar a un especialista que

sepa el tiempo máximo en el que se puede almacenar los productos, así como la forma de seleccionar el mejor producto, el corte de las carnes y el empaque de los mariscos.

Uno de los operarios de planta va a acompañar a los transportistas a seleccionar el producto de mejor calidad en el mercado.

7.1.7 Capacitación del Personal Administrativo

La capacitación del personal administrativo va a tomar el mismo tiempo que el de planta, esto es 15 días. La misma va a ser llevada a cabo por los gerentes que hayan sido nombrados en la constitución de la empresa. En un inicio los gerentes van a ser los inversionistas, posteriormente los primeros empleados de la empresa serán los gerentes de la misma.

7.1.8 Negociación de la Materia Prima

Para lograr obtener el mejor producto y a la vez los mejores precios de la materia prima, los cuatro gerentes en conjunto con los vendedores realizarán las negociaciones pertinentes con las personas del mercado, para conseguir rebajas por la cantidad comprada, estas negociaciones tendrán una duración de tres semanas.

7.1.9 Adquisición de los Permisos de Funcionamiento

Los permisos de funcionamiento que se deben de sacar son:

- El pago de la Patente Municipal, para poder sacar el permiso de funcionamiento, para lo cual es necesario que la planta ya esté lista para operar, pues se requiere de una inspección de los bomberos y contar con un plan de contingencia en caso de que se requiera evacuar la planta, esta inspección se demora 15 días aproximadamente.

- Una vez que se obtenga el permiso de los bomberos, se procederá al trámite del permiso del rótulo exterior, para finalmente obtener el permiso de funcionamiento.
- Obtenido este permiso se procederá con el de salud, para lo cual es necesario contar con carnets del ministerio de Salud Pública de todos los operarios de la planta.
- Finalmente, las autoridades ambientales realizarán una inspección para saber que las instalaciones se encuentran en buen estado para poner en marcha el negocio y conseguir el permiso ambiental.

7.1.10 Negociación con los Clientes

El gerente de Marketing y Ventas deberá conseguir los respectivos clientes ya propuestos en capítulos anteriores, éste se reunirá con los administradores de los restaurantes para indicarles la forma de operación de la empresa.

7.1.11 Pedidos de los Restaurantes

Una vez que ya ha sido instalada la planta y conseguido los clientes, se solicitará a los restaurantes los respectivos pedidos.

7.1.12 Compra de los Productos en el Mercado

Una vez que se tengan todos los permisos necesarios, se procederá a la compra de todos los productos, teniendo presente el historial de inventarios que se encuentra en el capítulo 5 en el inciso 5.6, el cual fue otorgado por cada uno de los dueños y administradores de restaurantes, por medio del trabajo de campo que se realizó.

7.1.13 Comercialización de los Productos a los Restaurantes

Una vez que la planta entre en funcionamiento, se empezará el proceso de limpieza y empaque de los productos, para su posterior entrega a los restaurantes.

7.1.14 Primeros Cobros de la Materia Prima a los Restaurantes

A todos los restaurantes se les otorgará un crédito de 30 días a partir de la entrega del producto, para que los mismos realicen sus pagos de la manera más conveniente para ellos, ya sea mediante transferencias bancarias, o depósitos.

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 22: Diagrama de Gantt

TAREAS	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				OCT.				NOV.				DIC.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
a. Compra de la planta	■																															
b. Adecuación e instalación de la planta					■																											
c. Adquisición de equipos y menaje									■																							
d. Constitución de la empresa									■																							
e. Contratación del personal													■																			
f. Capacitación de los operarios de planta													■																			
g. Capacitación del personal administrativo																	■															
h. Negociación de la materia prima																	■															
i. Adquisición permisos de funcionamiento																					■											
j. Negociación con los clientes																									■							
j. Pedidos de los Restaurantes																									■							
k. Compra de los Productos en el mercado																									■							
l. Comercialización de los productos																									■							
m. Primeros cobros de la materia prima																									■							

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Al analizar los riesgos e imprevistos que pueden afectar al proyecto, se encontró que viéndose afectado por terceros, es decir por los proveedores, es necesario, tomar en consideración los imprevistos que nos pueden afectar haciendo que no se cumplan los tiempos establecidos, como son:

- Escasez de los materiales indirectos por parte de los proveedores. (Solución: Realizar un histórico de ventas que permita saber con exactitud la cantidad de producto que se requiere).
- Escasez de la materia prima por problemas ambientales o por restricciones gubernamentales. (Solución: Realizar un análisis de los posibles problemas ambientales que nos pueden afectar).
- Demora en la importación de los equipos necesarios para poner en marcha el proyecto. (Solución: Realizar un contrato que nos asegure la fecha en la que nos van a llegar los equipos).
- Falta de seriedad de los proveedores al momento de entregar la materia prima. (Solución: Contar con más de un proveedor para tener un respaldo al momento en que uno de ellos no nos entregue el producto).
- Demora en las instalaciones de las mejoras de la planta, como el cuarto frío. (Solución: Realizar un contrato que no permita al proveedor extenderse más del tiempo ofrecido).
- Falta de abastecimiento de los proveedores de los muebles para la planta. (Solución: Realizar un contrato que no permita al proveedor extenderse en la entrega de los muebles más del tiempo ofrecido).

- Demora en otorgarnos los permisos de funcionamiento. (Solución: Se cuenta con un contacto que se dedica a sacar los permisos lo antes posible).
- Mal estado de la materia prima que viene del mercado. (Solución: Para evitar que la materia prima llegue en mal estado, se va a capacitar a los operarios de planta y al gerente de logística, para que sepan reconocer el producto en mal estado).
- Cualquier equipo en mal estado. (Solución: La empresa a la cual se va a adquirir la maquinaria cuenta con un departamento de servicio técnico que nos ayudará a la brevedad posible).
- Demora en la negociación de la materia prima. (Solución: Tener más de un proveedor para no demorarnos en la negociación).

8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

El plan de negocios se lo realizó en base a supuestos y criterios dados. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

El mercado objetivo son los restaurantes de lujo, pues estos se fijan menos en los costos de los productos que los restaurantes de otra categoría, lo que buscan es obtener un producto fresco y de calidad para ofrecer a sus clientes.

Al realizar la investigación, se identificó que los productos que más problema tienen en adquirir son las carnes y mariscos, en la actualidad muchos de ellos son informales.

Muchos restaurantes de lujo, no cuentan con un proveedor de carnes y mariscos que les entregue el producto en óptimas condiciones. Por lo cual los chefs y ayudantes de cocina, tienen que revisar cada producto, representando una pérdida de tiempo.

Los proveedores con los que cuentan actualmente no son formales, y les entregan el producto en horas en que el restaurante está atendiendo siendo incómodo para los ayudantes de cocina que se ven obligados a recibirlos.

Los dueños o administradores de los restaurantes de lujo, estarían dispuestos a pagar hasta un 5% adicional de lo que ahora están pagando en caso de que se les entregue el producto limpio y listo para ser preparado.

Para conservar a nuestros clientes con la fidelidad esperada, se contará con un plan de CRM, en donde se utilizará herramientas como RFM, para conocer

cuáles son los más rentables y a quienes se les debe ofrecer descuentos y beneficios.

Las ventas proyectadas se establecieron en base al crecimiento gastronómico que ha existido en los últimos años según el último censo económico realizado por el INEC, que es del 8%.

En un inicio, cuando el negocio se ponga en marcha, se atenderá a 10 restaurantes de lujo, los cuales han mostrado su interés en adquirir los servicios de la empresa.

Para el cálculo de la sensibilidad se crearon tres escenarios, el optimista, el pesimista y el esperado. Para el escenario pesimista, se incrementaron los costos fijos en un 4,57%, sacando un promedio de que la inflación mínima está en un 3,01% y la máxima puede llegar a un 6,12%. (Banco Central del Ecuador, 2013). Los costos variables bajarán en un 19,43% y las ventas bajarán en un 24%, considerando que el restaurante que más nos compra deje de adquirir los productos.

Para el escenario optimista se utilizó la misma información, pero aquí se tomó en cuenta que suben las ventas en un 7%, es decir que un restaurante promedio ingrese a nuestra red de clientes, y los costos variables suben en un 7% teniendo en consideración que se va a atender a un restaurante más.

En un inicio, se iba a contar con un inventario, pero más tarde se analizó que el costo era demasiado alto, y al ser productos perecibles iba a sufrir demasiadas pérdidas, es por esto que se va a trabajar con un inventario mínimo que permita cubrir imprevistos mínimos. Además, se cuenta con todos los históricos de ventas proporcionados por los mismos restaurantes, en los que nos detallan las fechas en las que van a requerir más producto.

Para el cálculo de los costos, se tomó en consideración la tasa de inflación anual del 3,01%, la cual ha sido establecida por el Banco Central. (Banco Central del Ecuador, 2013)

Para financiar el presente negocio se cuenta con el 80% de aporte propio, dado por cada uno de los inversionistas, mientras que el otro 20%, será financiado mediante un crédito que será adquirido por la misma empresa en el Banco de Guayaquil, el cual ofrece créditos de consumo para personas naturales a un 12% de interés a un período de 2 años, el cual va a ser capado por los accionistas a su nombre.

La inversión inicial es de 320.959,94 USD, lo cual incluye los costos de la maquinaria, el menaje, la adquisición y adecuación del galpón y el capital de trabajo necesario para operar durante los tres primeros meses. Se tomó en consideración un capital de trabajo de tres meses, debido a que es el tiempo necesario para que el negocio se encuentra estable, con empleados fijos.

La planta va a ser arrendada en el sector de Ponciano Alto, ya que el mismo es un sector semi-industrial, además el galpón tiene todas las instalaciones necesarias.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Cuando se comienza cualquier negocio, existen múltiples riesgos que pueden afectar el proyecto, es sumamente necesario, detectar cada uno de éstos para saber a qué nos estamos enfrentando. A continuación, se detalla cada uno de estos riesgos y problemas:

Un riesgo que se debe de considerar es que los clientes son industriales, conocen el mercado y son sumamente exigentes con los proveedores formales, por lo cual se les debe dar un excelente servicio, entregando los productos a la hora preestablecidas y en las condiciones solicitadas. Al llevar a cabo la

investigación de mercado, muchos de ellos mencionaron que les dan una sola oportunidad a sus proveedores, en caso de que les fallen, adquieren uno nuevo.

Otro riesgo a tomar en cuenta son las empresas grandes como Pronaca y Corporación La Favorita, quienes pueden encontrar esta oportunidad de negocio, ya que poseen camales propios, con los que pueden bajar los costos significativamente.

Un riesgo a tomar en consideración es el hecho de que los mismos restaurantes pongan su propio centro de acopio para reducir costos.

Además hay que tomar muy en cuenta en caso de que algún cliente reciba el producto en mal estado, el mismo debe de ser cambiado, además de ofrecerle algo adicional por los inconvenientes causados.

Otro problema que se puede presentar es el no contar con el producto solicitado a tiempo, en este caso tendríamos que adquirirlo en el supermercado a un mayor costo para nosotros pero siempre buscando la satisfacción del cliente.

Finalmente, un problema que se puede producir es el daño de alguna de nuestras máquinas que haga que no se pueda hacer la entrega de los productos a tiempo.

9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

En este capítulo, se analizará la inversión que se necesita para poner en marcha el presente proyecto, además de todos los costos en los que se debe de incurrir, y las utilidades que se va a obtener.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión Inicial es conocida como “los costos de inversión antes de la puesta en marcha, está representada por los activos fijos, los activos diferidos y el capital de trabajo” (Meza Orozco, 2010). Para poner en marcha el presente proyecto se realizó un análisis de todos los rubros necesarios, como son maquinaria, activos fijos, menaje, terreno, entre otros. Este análisis nos mostró que la inversión inicial sería de alrededor de 248.586,03 USD. A continuación, se encuentra una tabla resumen de todos los rubros que se analizaron, la tabla completa con sus respectivas depreciaciones, se encuentra en el anexo 9.1.

Tabla 23: Inversión en maquinaria

Descripción	Cantidad	Total (USD)
Cortadora de Hueso	1	\$ 1.479,15
Máquina etiquetadora	2	\$ 3.915,52
Balanza Industrial	2	\$ 1.133,44
Máquina de empaque al vacío	4	\$ 27.962,46
Extractor de olores	2	\$ 600,32
Congelador de 30 pies	5	\$ 13.846,34
Camión de 3.6 toneladas	1	\$ 33.488,00
Furgón congelador	1	\$ 8.086,40
	TOTAL	\$ 90.511,62

Tabla 24: Inversión en menaje

Descripción	Cantidad	Total (USD)
Hachuelas	8	\$ 182,16
Chairas	8	\$ 326,77
Deshuesador	8	\$ 200,44
Filetero Recto	8	\$ 326,95
Bistecero curvo	8	\$ 629,35
Bistecero recto	8	\$ 629,35
Cuchillo desescamador	8	\$ 270,68
Bandejas de 2,5"	10	\$ 369,60
Bandejas de 6"	10	\$ 593,60
Mesas de 2,30 m.	8	\$ 5.376,00
Canastas	20	\$ 448,00
Uniformes operarios	40	\$ 3.722,88
Lavaplatos	6	\$ 752,64
	TOTAL	\$ 13.828,42

Tabla 25: Inversión Bien Inmueble

Descripción	Cantidad	Total (USD)
Cuarto frío	2	\$ 21.929,60
Garantía de Arriendo de Terreno y Galpón	1	\$ 12.000,00
Arriendo por cuatro meses	4	\$ 16.000,00
Adecuación planta	1	\$ 67.200,00
	TOTAL	\$ 117.129,60

Tabla 26: Inversión en Activos

Descripción	Cantidad	Total (USD)
Computadoras e Impresoras	8	5.352,00
Teléfonos	6	929,94
Escritorios	6	669,66
Sillas	6	258,00
Archivadores	2	3.203,20
Fax	1	39,99
Celulares	11	2750,00
Lámparas	10	1.700,00
Repisas cuarto frío	20	2.684,40
	TOTAL	13.202,79

9.2 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo, es el requerimiento de flujo en efectivo para poder adquirir la materia prima hasta el segundo mes de operaciones, para lo cual se tomó en consideración los históricos de inventarios de los restaurantes más un 5% de imprevistos. A continuación, se muestra el capital de trabajo necesario para operar la planta los tres primeros meses.

Tabla 27: Capital de Trabajo

Descripción	Enero	Febrero	Marzo
Ingreso por ventas			
Ingresos por ventas	\$-	\$-	\$-
Total Ingresos	-	-	-
Egresos			
Costos de producción	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Gastos operativos	\$ 20.685,58	\$ 20.685,58	\$ 20.685,58
Total Egresos	\$ 21.885,58	\$ 21.885,58	\$ 21.885,58
Saldo Mensual	\$ (21.885,58)	\$ (21.885,58)	\$ (21.885,58)
Saldo Acumulado	\$ (21.885,58)	\$ (43.771,17)	\$ (65.656,75)

5% imprevistos	3.282,84	72.373,91	Capital de trabajo
3 meses de préstamo	10.000		

El capital de trabajo necesario para operar la planta hasta el tercer mes de funcionamiento es de 72.373,91 USD, tomando en consideración que se requiere un capital de trabajo hasta que el negocio tenga la estabilidad necesaria para mantenerse por sí solo.

En el anexo 9.2, se encuentra más detallado el capital de trabajo necesario para el primer año de funcionamiento de la planta.

9.3 FUENTES DE INGRESOS

El proyecto es una planta de acopio de carnes y mariscos que se distribuirá exclusivamente a restaurantes de lujo, una vez que la planta esté en funcionamiento, esta actividad proporcionará en capital necesario para seguir cubriendo todos los costos con los que incurra la empresa.

Sin embargo, para poder cubrir la inversión inicial, se contará con capital propio de los socios y el resto se consideraría obtener un crédito, teniendo una participación de la siguiente manera:

Tabla 28: Inversión Inicial y Capital de Trabajo

Concepto	Monto	Participación
	USD	(%)
Inversión Inicial	248.586,03	77%
Capital de trabajo	72.373,91	23%
Total	320.959,94	100%

Tabla 29: Monto de Participaciones de Capital

Concepto	Monto	
	%	USD
Aporte propio	60	192.575,97
Aporte externo (BG)	40	128.383,98
Total	100	320.959,94

El crédito es el siguiente con su respectiva tasa, la amortización del mismo se encuentra en el anexo 9.3:

Tabla 30: Anualidad del Préstamo

TASA ANUAL	12%
PERIODO	60
PRÉSTAMO POR	\$ 128.383,98
PAGOS AL AÑO	12
Cuota	\$ 2.855,83

La cuota que se va a pagar mensualmente es de 2.855,83 USD al 12% de interés, esta anualidad ya se encuentra contemplada, en los posteriores flujos de caja para ser cubierta por la misma empresa.

9.4 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

El costo se define como un desembolso que se registra en su totalidad como un activo y se convierte en gasto cuando rinde sus beneficios en el futuro. (Welsch, Hilton, & Gordon, 1998).

9.4.1 Costos Fijos

Los Costos Fijos son aquellos que se mantienen constantes en un monto total, sin ser afectado con los que va a incurrir el proyecto: son los servicios básicos y la Mano de Obra Directa (MOD), para lo cual se va a considerar el 3,01% de la Inflación anual (Banco Central del Ecuador, 2013), a continuación se detallan estos costos anuales:

Tabla 31: Costos Fijos

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Luz y Agua	26.400,00	27.194,64	28.013,20	28.856,40	29.724,97
Nómina	231.966,00	239.690,47	247.672,16	255.919,64	264.441,77
TOTAL	258.366,00	266.885,11	275.685,36	284.776,04	294.166,74

9.4.2 Costos Variables

Los costos variables son aquellos, que como su nombre lo indica, varían de acuerdo a como se incrementa o se disminuye la producción. Para el presente proyecto, se tomó en consideración los materiales directos, a continuación se muestran los estos costos anuales:

Tabla 32: Materiales Directos en USD

Materiales Directos en USD					
Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Almeja	\$ 11.772,71	\$ 17.462,97	\$ 19.427,70	\$ 21.613,47	\$ 24.045,16
Bife de Chorizo	\$ 59.839,73	\$ 88.762,91	\$ 98.749,45	\$ 109.859,55	\$ 122.219,63
Calamar	\$ 105.339,28	\$ 156.254,38	\$ 173.834,25	\$ 193.392,00	\$ 215.150,14
Camarón	\$ 64.574,66	\$ 95.786,43	\$ 106.563,17	\$ 118.552,38	\$ 131.890,48
Cangrejo	\$ 1.046,15	\$ 1.551,80	\$ 1.726,39	\$ 1.920,63	\$ 2.136,71
Corvina	\$ 74.719,06	\$ 110.834,07	\$ 123.303,79	\$ 137.176,45	\$ 152.609,90
Costillas	\$ 1.301,27	\$ 1.930,22	\$ 2.147,39	\$ 2.388,99	\$ 2.657,77
Falda	\$ 857,66	\$ 1.272,20	\$ 1.415,33	\$ 1.574,57	\$ 1.751,72
Langosta	\$ 3.415,31	\$ 5.066,08	\$ 5.636,06	\$ 6.270,16	\$ 6.975,60
Langostino	\$ 22.024,34	\$ 32.669,68	\$ 36.345,28	\$ 40.434,41	\$ 44.983,61
Lomo Fino	\$ 159.260,27	\$ 236.237,77	\$ 262.816,41	\$ 292.385,35	\$ 325.281,04
Mejillón	\$ 9.255,05	\$ 13.728,42	\$ 15.272,97	\$ 16.991,31	\$ 18.902,96
Pez Espada	\$ 25.489,80	\$ 37.810,14	\$ 42.064,09	\$ 46.796,63	\$ 52.061,63
Picaña	\$ 8.482,32	\$ 12.582,20	\$ 13.997,80	\$ 15.572,66	\$ 17.324,71
Pulpo	\$ 175.644,00	\$ 260.540,47	\$ 289.853,36	\$ 322.464,18	\$ 358.743,98
Salmón	\$ 29.880,90	\$ 44.323,65	\$ 49.310,42	\$ 54.858,24	\$ 61.030,23
T-Bone	\$ 850,37	\$ 1.261,40	\$ 1.403,31	\$ 1.561,20	\$ 1.736,85
TOTAL	\$ 753.752,88	\$ 1.118.074,81	\$ 1.243.867,17	\$ 1.383.812,18	\$ 1.539.502,12
Por restaurante	75.375,28	111.807,48	124.386,72	138.381,22	153.950,21

Los costos de cada producto por kilo, se encuentra en el anexo 9.4, las cantidades necesarias de cada uno, se encuentran en el anexo 9.5, y la

proyección de los costos, están en el anexo 9.6. Existen otros costos variables, como los costos indirectos de fabricación, que se encuentran en el anexo 9.8, en precios unitarios, en el anexo 9.9, se encuentran en kilos y finalmente en el 9.10 se encuentran en USD.

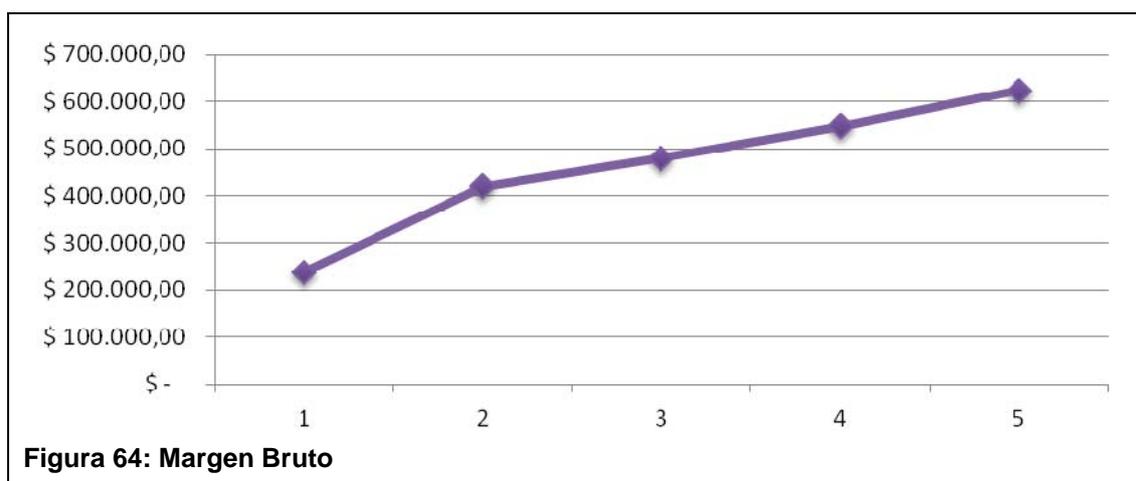
9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

9.5.1 Margen Bruto

El margen bruto es la utilidad que se obtiene antes de impuestos, a continuación se muestra lo proyectado para los cinco primeros años, las ventas salen de la proyección que se encuentra en el anexo 9.7.

Tabla 33: Margen Bruto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.152.294,47	\$ 1.709.249,09	\$ 1.901.553,28	\$ 2.115.493,24	\$ 2.353.503,15
Costos Variables	\$ 753.752,88	\$ 1.118.074,81	\$ 1.243.867,17	\$ 1.383.812,18	\$ 1.539.502,12
Margen Contribución	\$ 105.389,00	\$ 108.898,45	\$ 112.524,77	\$ 116.271,85	\$ 120.143,70
Depreciación	\$ 37.883,51	\$ 44.534,60	\$ 47.276,11	\$ 50.256,39	\$ 53.500,06
Costos Fijos	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70
Margen Bruto	\$ 238.305,38	\$ 420.777,53	\$ 480.921,53	\$ 548.189,13	\$ 623.393,57
%	21%	25%	25%	26%	26%



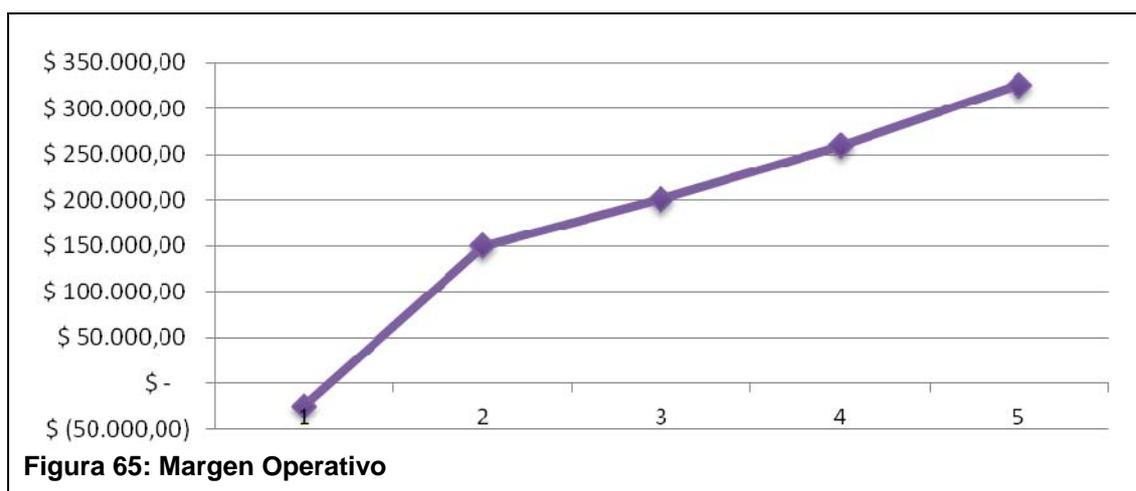
En la figura se puede ver una variación del margen bruto, en el primero año se obtiene el 21%, el segundo y tercer año se obtiene un margen del 25%, en los siguientes años se mantiene constante en un 26%.

9.5.2 Margen Operativo

A continuación se muestra el margen operativo que va a obtener la empresa a lo largo de los primeros cinco años.

Tabla 34: Margen Operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.152.294,47	\$ 1.709.249,09	\$ 1.901.553,28	\$ 2.115.493,24	\$ 2.353.503,15
Costos Variables	\$ 753.752,88	\$ 1.118.074,81	\$ 1.243.867,17	\$ 1.383.812,18	\$ 1.539.502,12
Margen Contribución	\$ 105.389,00	\$ 108.898,45	\$ 112.524,77	\$ 116.271,85	\$ 120.143,70
Depreciación	\$ 37.883,51	\$ 44.534,60	\$ 47.276,11	\$ 50.256,39	\$ 53.500,06
Costos Fijos	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70
Margen Bruto	\$ 238.305,38	\$ 420.777,53	\$ 480.921,53	\$ 548.189,13	\$ 623.393,57
Gastos Marketing	\$ 59.436,00	\$ 61.413,14	\$ 63.456,05	\$ 65.566,93	\$ 67.748,04
Gastos Adm.	\$ 54.639,00	\$ 56.447,60	\$ 58.316,10	\$ 60.246,48	\$ 62.240,79
Gastos Operativos	\$ 148.428,00	\$ 152.994,33	\$ 157.701,40	\$ 162.553,54	\$ 167.555,24
Margen Operativo	\$ (24.197,62)	\$ 149.922,46	\$ 201.447,98	\$ 259.822,18	\$ 325.849,51
%	-2%	9%	11%	12%	14%



La variación del margen operativo es de -2%, el primer año, y después va en aumento hasta llegar al 14%, en el quinto año.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El Balance General representa la situación financiera, o dicho en otras palabras, los activos y pasivos de la empresa en una fecha determinada (Hargadon & Cárdenas, 1984). A continuación se muestra el balance general de los cinco primeros años de la empresa:

Tabla 35: Balance General

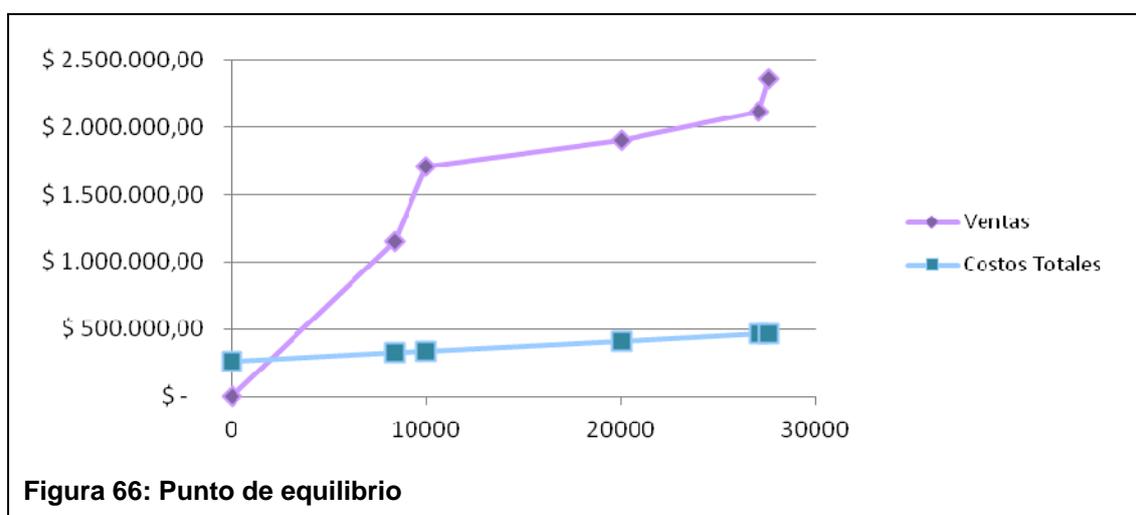
BALANCE GENERAL					
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVOS					
Activo Corriente					
Caja y Bancos	\$ 12.905,63	\$ 130.819,88	\$ 190.075,77	\$ 231.229,73	\$ 426.379,42
Cuentas por cobrar	\$ 140.226,31	\$ 156.002,89	\$ 173.554,47	\$ 193.080,73	\$ 214.803,86
Inventario Inicial	\$ 753.752,88	\$ 1.118.074,81	\$ 1.243.867,17	\$ 1.383.812,18	\$ 1.539.502,12
Invent. Final Prod. Term.	\$ 88.748,18	\$ 129.298,60	\$ 146.988,02	\$ 155.423,05	\$ 172.156,46
TOTAL ACT. CORRIENTE	\$ 995.633,00	\$ 1.534.196,18	\$ 1.754.485,43	\$ 1.963.545,70	\$ 2.352.841,86
Activo No Corriente					
Maquinaria	\$ 90.511,62	\$ 81.460,46	\$ 72.409,30	\$ 63.358,14	\$ 54.306,97
Menaje	\$ 13.828,42	\$ 11.957,84	\$ 10.087,26	\$ 8.216,68	\$ 6.346,10
Terreno y Galpón	\$ 12.000,00	\$ 11.400,00	\$ 10.800,00	\$ 10.200,00	\$ 9.600,00
Cuarto Frío	\$ 21.929,60	\$ 19.736,64	\$ 17.543,68	\$ 15.350,72	\$ 13.157,76
Activos Fijos	\$ 13.202,79	\$ 9.953,79	\$ 6.704,79	\$ 3.455,80	\$ 206,80
Deprec. Activos Fijos	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70
TOTAL ACT. NO CORRIEN.	\$ 168.436,13	\$ 151.472,43	\$ 134.508,73	\$ 117.545,03	\$ 100.581,33
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 1.164.069,13	\$ 1.685.668,61	\$ 1.888.994,16	\$ 2.081.090,73	\$ 2.453.423,19
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	\$ 765.236,39	\$ 1.135.414,76	\$ 1.263.130,09	\$ 1.405.212,17	\$ 1.563.277,21
Anticipo Imp. la Renta	\$ 1.102,99	\$ 1.757,62	\$ 2.198,92	\$ 2.549,43	\$ 3.067,88
TOTAL PAS. CORRIENTE	\$ 766.339,38	\$ 1.137.172,39	\$ 1.265.329,01	\$ 1.407.761,59	\$ 1.566.345,08
Pasivo No Corriente					
Préstamos por pagar	\$ 19.936,78	\$ 22.465,26	\$ 25.314,42	\$ 28.524,92	\$ 32.142,60
Intereses por pagar	\$ 14.333,19	\$ 11.804,71	\$ 8.955,55	\$ 5.745,05	\$ 2.127,37
TOTAL PASIVO	\$ 800.609,35	\$ 1.171.442,35	\$ 1.299.598,97	\$ 1.442.031,56	\$ 1.600.615,05
PATRIMONIO					
Capital	\$ 253.160,40	\$ 338.464,05	\$ 369.503,17	\$ 384.116,40	\$ 546.020,39
Utilidades ejercicio	\$ 110.299,38	\$ 175.762,21	\$ 219.892,02	\$ 254.942,77	\$ 306.787,75
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.164.069,13	\$ 1.685.668,61	\$ 1.888.994,16	\$ 2.081.090,73	\$ 2.453.423,19

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El flujo de efectivo o flujo de caja del proyecto incluye los ingresos y egresos cuando se presenta la entrada y salida de efectivo. Este ejercicio financiero tiene como base medir la rentabilidad del proyecto en sí (Meza Orozco, 2010). Se crearon tres flujos de caja para los tres escenarios (esperado, optimista y pesimista), los cuales se presentan en los anexo 9.13, 9.14 y 9.15 respectivamente, tomando en cuenta tasas de descuento del 23,95% para el apalancado y del 19,49% para el desapalancado, estos ratios provienen de la valuación expuesta en el inciso 9.10 del presente capítulo. Los ingresos por ventas se realizan tomando en cuenta el crecimiento del mercado gastronómico en el país.

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, se establece en 255.617,80 USD, que es el capital necesario para cubrir los costos fijos totales anuales, y mensual está en 21.530,50, el precio por kilo promedio se establece en 17,03 USD. El punto de equilibrio en kilos, está en 27.286 kilos, es decir que se debe vender esa cantidad para cubrir estos costos. A continuación se encuentra la figura del punto de equilibrio:



9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

9.9.1 Análisis de Índices Financieros

9.9.1.1 Liquidez

Tabla 36: Índice de Liquidez

LIQUIDEZ					
Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes					
	2014	2015	2016	2017	2018
Activos Corrientes	\$ 995.633,00	\$ 1.534.196,18	\$ 1.754.485,43	\$ 1.963.545,70	\$ 2.352.841,86
Pasivos Corrientes	\$ 766.339,38	\$ 1.137.172,39	\$ 1.265.329,01	\$ 1.407.761,59	\$ 1.566.345,08
Razón Corriente	1,30	1,35	1,39	1,39	1,50
Capital de Trabajo	\$229.293,62	\$397.023,79	\$489.156,43	\$555.784,10	\$786.496,77
Cobertura de Gastos Operativos (Días)	85	107	119	123	157
Prueba Ácida = (Activos Corrientes - Inventarios) / Pasivos Corrientes					
	2014	2015	2016	2017	2018
Activos Corrientes	\$ 995.633,00	\$ 1.534.196,18	\$ 1.754.485,43	\$ 1.963.545,70	\$ 2.352.841,86
Inventario	\$ 88.748,18	\$ 129.298,60	\$ 146.988,02	\$ 155.423,05	\$ 172.156,46
Pasivos Corrientes	\$ 766.339,38	\$ 1.137.172,39	\$ 1.265.329,01	\$ 1.407.761,59	\$ 1.566.345,08
Prueba Ácida	1,18	1,24	1,27	1,28	1,39

9.9.1.2 Rentabilidad

Para analizar la rentabilidad del proyecto, es necesario analizar tres índices financieros de interés, “estos tienen como finalidad medir la eficacia con la que las empresas usan sus activos y con la que administran sus operaciones”. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009), como son:

El ROI (*Return On Investment*), es un índice que muestra en cuánto tiempo se recuperará la inversión, según los índices mostrados, el proyecto es altamente rentable, ya que los inversionistas, logran recuperar su capital, en aproximadamente tres años de operación.

Tabla 37: ROI

RENTABILIDAD					
ROI = (Utilidad Neta - inversión) * 100					
	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Neta	\$ 110.299,38	\$ 175.762,21	\$ 219.892,02	\$ 254.942,77	\$ 306.787,75
Inversión	\$ 320.959,94	\$ 320.959,94	\$ 320.959,94	\$ 320.959,94	\$ 320.959,94
ROI	34%	55%	69%	79%	96%

A continuación, se establece el ROA (*Return over assets*). Este índice se lo define como: “El rendimiento sobre los activos, es una medida de utilidad por dólar de activos” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009). En la presente tabla, se detalla el ROA, que se va a conseguir por año, en el primer año, se establece un ROA del 15%, en los siguientes años se mantiene varía hasta llegar al 19%.

Tabla 38: ROA

ROA = Utilidad Operacional / Activos Totales Promedio					
	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Operacional	\$ 169.939,56	\$ 299.371,33	\$ 331.662,18	\$ 384.529,06	\$ 462.726,62
Activos Totales	\$1.164.069,13	\$1.685.668,61	\$1.888.994,16	\$2.081.090,73	\$2.453.423,19
ROA	15%	18%	18%	18%	19%

El segundo índice a ser analizado es el ROE, el cual se define como: “El rendimiento sobre el capital, que es una herramienta que les sirve para medir como les fue a los socios durante el año” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009). A continuación, se detalla el ROE que se obtendrá en el presente proyecto, como vemos en el primer año, se tiene un mejor ROE de 30%.

Tabla 39: ROE

ROE = Utilidad Neta / Patrimonio Promedio					
	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Neta	\$ 110.299,38	\$ 175.762,21	\$ 219.892,02	\$ 254.942,77	\$ 306.787,75
Patrimonio Promedio	\$ 363.459,78	\$ 514.226,25	\$ 589.395,19	\$ 639.059,16	\$ 852.808,14
ROE	30%	34%	37%	40%	36%

9.9.1.3 Desempeño

Para medir el desempeño, se utilizarán las medidas de administración o de rotación de los activos, “lo que pretenden describir la eficacia o la intensidad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009). A continuación, se muestran los índices a ser analizados, para lo cual se utilizarán dos activos circulantes, como son:

La rotación de inventarios, en este caso, en el año 2014, se rotará el inventario 10,30 veces, ésto se debe a que al ser un producto perecible requiere de una mayor rotación de inventario y al ser una razón alta, esto muestra una mayor eficacia de administración del inventario.

En la rotación de inventario en días, se puede descifrar claramente cuánto tiempo demoró, en este caso, se puede ver que en el año 2014, se demoró 37 días en rotar el inventario, esto se debe a que como fue mencionado anteriormente, son productos perecibles, que se venden rápidamente.

Tabla 40: Rotación de inventario y rotación de inventario en días

DESEMPEÑO					
Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inv. Promedio					
	2014	2015	2016	2017	2018
Costo de Ventas	\$ 913.895,88	\$ 1.288.471,56	\$ 1.420.631,76	\$ 1.567.304,11	\$ 1.730.109,58
Inventario	\$ 88.748,18	\$ 129.298,60	\$ 146.988,02	\$ 155.423,05	\$ 172.156,46
Rotación de Inventarios	10,30	9,97	9,66	10,08	10,05
Rotación de Inv. En días	35	36	37	36	36

Un segundo índice a ser analizado es la rotación de las cuentas por cobrar, para analizar con qué rapidez son cobradas a nuestros clientes. En el año 2014, se dará crédito a nuestros clientes 10,96 veces. Pasando esta razón a días el promedio de cobro de las cuentas es de 33 días, que sería nuestro período promedio de cobranzas.

Tabla 41: Rotación de cuentas por cobrar y rotación de cuentas por cobrar en días

Rotación de Cuentas por cobrar = Ventas / Promedio de Cuentas por cobrar					
	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	1.152.294,47	1.709.249,09	1.901.553,28	2.115.493,24	2.353.503,15
Cuentas por cobrar	\$ 140.226,31	\$ 156.002,89	\$ 173.554,47	\$ 193.080,73	\$ 214.803,86
Rotación de Cuentas por Cobrar	8,22	10,96	10,96	10,96	10,96
Rotación de Cuentas por Cobrar en días	44	33	33	33	33

9.10 VALUACIÓN

Para la valuación, se utilizó la beta de la industria de comercio al por mayor de alimentos, la cual es de 0,55 en la desapalancada y de 0,68 en la apalancada. Como se ve a continuación, la tasa libre de Riesgo, se utilizó la de los Bonos del Tesoro de EE.UU.

Tabla 42: Ratios para la Valuación

Ratios		Valor	Fuente
Tasa Libre de Riesgo	Rf	0,7227%	http://www.puentenet.com/cotizaciones
Beta desapalancada del mercado	B	0,55	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar
Beta apalancada del mercado	B	0,68	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar
Rendimiento del mercado	Rm	34,84%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar
Prima de riesgo	Rm-Rf	34,12%	
Apalancada	Re	23,92%	
Desapalancada	Re	19,49%	

Tal como se mostró en la anterior tabla, la tasa de descuento apalancada es del 23,92%, mientras que la desapalancada es del 19,49%, estas tasas tan altas se deben a que el rendimiento del mercado es sumamente alto. Estas se utilizaron para realizar los flujos de caja en los tres escenarios, a continuación, se presenta el TIR y el VAN, en cada uno de ellos, con las tasas apalancadas y desapalancadas.

Tabla 43: Valor presente Neto del Plan de Negocios

	Con apalancamiento	Sin Apalancamiento
Tasa de descuento	23,92%	19,49%
Esc. Pesimista	(\$ 365.239,88)	(\$ 190.951,98)
Esc. Normal	\$ 255.683,60	(\$9.885,19)
Esc. Optimista	\$ 359.851,02	\$ 482.710,28

Tabla 44: Tasa Interna de Retorno del Plan de Negocios

	Con apalancamiento	Sin Apalancamiento
Esc. Pesimista	-2,20%	-7,84%
Esc. Normal	23,17%	42,77%
Esc. Optimista	67,62%	85,23%

10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

Este capítulo, se enfocará en mostrar al inversionista el capital necesario para poner en marcha el negocio y las cifras de retorno que obtendrá a partir de que el mismo se ponga en marcha.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Una vez calculada la inversión inicial, gracias al uso de proformas de diferentes empresas, nos dió como resultado, que se requiere de 320.959,94 USD, para poner en marcha el proyecto.

Hay que detallar que se requiere un capital de trabajo del 40% de la inversión, que es el monto necesario para cubrir seis meses de operación de la planta, incluidos tres meses del crédito ya que los tres primeros meses no se tienen ingresos, junto con un 5% de imprevistos que se puedan presentar. Mientras que el 60% de la inversión se utilizará para el arriendo del galpón, los equipos y el menaje, tal como fue detallado en el capítulo anterior. A continuación se muestran las cifras requeridas:

Tabla 45: Financiamiento deseado

Concepto	Monto	Participación
	USD	(%)
Inversión Inicial	192.575,97	60%
Capital de trabajo	128.383,98	40%
Total	320.959,94	100%

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Para poder financiar el proyecto, se utilizará capital propio el cual me permitirá cubrir el 80% de la deuda, mientras que el 20% restante, será financiado con un préstamo, que será otorgado por el Banco de Guayaquil a un interés del

12% anual, como crédito de consumo, a 24 meses plazo. En la siguiente tabla se muestran las cifras que se requieren:

Tabla 46: Estructura del Capital

Concepto	Monto	
	%	USD
Aporte propio	77	248.586,03
Aporte externo (BG)	23	72.373,91
Total	100	320.959,94

10.3 CAPITALIZACIÓN

Para la constitución de la compañía se constituirá el capital según los aportes en efectivo de cada uno de los socios. La tabla de socios se encuentra a continuación, en el que se observa la participación de cada uno de ellos:

Tabla 47: Porcentaje de Participaciones

Accionistas	Valor	Porcentaje
Primer Socio	\$ 99.434,41	40%
Segundo Socio	\$ 74.575,81	30%
Tercer Socio	\$ 74.575,81	30%
TOTAL	\$ 248.586,03	100%

10.4 USO DE FONDOS

El dinero que se requiere para poner en marcha el presente proyecto, se lo invertirá tanto en los equipos, el menaje, el arriendo del galpón con el terreno, y el capital de trabajo. A continuación, se muestra una tabla resumen de cuanto se requiere para adquirir cada uno de estos:

Tabla 48: Uso de Fondos

Detalle	Valor	Porcentaje
Inversión en maquinaria	\$ 90.511,62	28%
Inversión en activos fijos	\$ 13.202,79	4%
Inversión en menaje	\$ 13.828,42	4%
Inversión bien inmueble	\$ 117.129,60	36%
	\$ 13.913,60	4%
Capital de trabajo	\$ 72.373,91	23%
TOTAL	\$ 320.959,94	100%

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En esta parte, se muestra el rendimiento que obtendrá el inversionista por colocar su dinero en el proyecto, se detallarán tasas como el VAN y TIR, en los tres escenarios posibles. A continuación, se muestra el flujo que va a obtener. Utilizando una tasa de descuento obtenida mediante el método WACC o CMPC (Costo Promedio Ponderado de Capital). La cual se obtuvo de la siguiente manera:

10.5.1 Tasa de Descuento por el Método WACC

$$\text{WACC} = \text{Costo de la deuda} \times (1 - \text{taza})\% \text{Deuda} + \text{Costo de Capital} \times \% \text{Capital}$$

Tabla 49: Tasa de descuento por el método WACC

	Porcentaje	Costo	% x Costo
Deuda	40%	12%	4,80%
Propio	60%	19,49%	11,69%
			16,49%

10.5.2 Flujo de Caja del Inversionista

A continuación se muestra el flujo de caja para el inversionista en el escenario esperado, los flujos en el escenario pesimista y optimista se encuentran en el anexo 10.1 y 10.2 respectivamente. Se utilizaron los mismos valores de los flujos en los tres escenarios mostrados en el capítulo anterior.

Tabla 50: Flujo de caja Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Ventas		1.152.294,47	\$1.709.249,09	\$1.901.553,28	\$2.115.493,24	\$2.353.503,15
Costo de ventas		\$913.895,88	\$1.288.471,56	\$1.420.631,76	\$1.567.304,11	\$1.730.109,58
Utilidad Bruta		\$238.398,59	\$420.777,53	\$480.921,53	\$548.189,13	\$623.393,57
Gastos Administrativos		\$59.436,00	\$61.413,14	\$63.456,05	\$65.566,93	\$67.748,04
Gastos Ventas		\$54.639,00	\$56.447,60	\$58.316,10	\$60.246,48	\$62.240,79
Gastos Operativos		\$148.428,00	\$152.994,33	\$157.701,40	\$162.553,54	\$167.555,24
Utilidad Operacional		-\$24.104,41	\$149.922,46	\$201.447,98	\$259.822,18	\$325.849,51
Depreciaciones		\$16.963,70	\$16.963,70	\$16.963,70	\$16.963,70	\$16.963,70
Inversión	-320.959,94					
Capital de Trabajo	-72.373,91					
Flujo de Caja Operativo	-393.333,85	-\$7.140,71	\$166.886,16	\$218.411,68	\$276.785,88	\$342.813,21
Pagos de Capital		\$24.432,36	\$27.531,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Intereses		\$17.565,21	\$14.466,57	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo de Caja Inversionista	-393.333,85	-\$49.138,28	\$124.888,59	\$218.411,68	\$276.785,88	\$342.813,21

10.5.3 Valor Actual Neto (VAN)

Al utilizar la tasa de descuento del 17,99% anteriormente calculada por medio del método WACC, se obtiene el siguiente VAN en cada uno de los tres escenarios, optimista, pesimista y esperado.

Tabla 51: VAN en los tres escenarios

	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN	\$104.810,25	\$203.319,89	-\$365.858,36

10.5.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Al calcular la TIR, mediante el flujo de caja del inversionista se obtuvo que el proyecto obtenga para él una Tasa Interna de Retorno del 35%, lo que muestra que obtendrá un retorno del 23% sobre su capital invertido.

Tabla 52: TIR en los tres escenarios

	Esperado	Optimista	Pesimista
TIR (Tasa interna de Retorno)	24%	30%	-17%

5. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.6 CONCLUSIONES

- Por medio de la investigación de mercado a través de entrevistas a profundidad, se pudo conocer que los dueños o administradores de restaurantes buscan calidad, frescura y puntualidad en la entrega de los productos.
- La mayor parte de los proveedores de mariscos que utilizan los clientes actualmente son personas naturales quienes no les entregan el producto ya limpio, ni con la frescura esperada, haciendo que los ayudantes de cocina tengan que seleccionarlo, limpiarlo y esta tarea les toma toda la mañana.
- Otro problema que se encontró que tienen los restaurantes al momento de realizar la investigación, es que los proveedores que tienen en la actualidad no les dejan el producto a la hora preestablecida por ellos, sino a la hora en que el restaurante se encuentra en funcionamiento, volviéndose esto una incomodidad para las personas que trabajan en la cocina.
- En la investigación, se reveló que los restaurantes tienen más problema en adquirir los mariscos, ya que no existen muchas personas que les entreguen el producto ya listo, sino que son los mismos pescadores quienes les proveen a diario.
- Este proyecto tiene como principal objetivo satisfacer al cliente y cumplir sus demandas, una de éstas es que los productos sean entregados en empaques al vacío y en camiones congelados, que aseguren la calidad y frescura de los mismos.

- El proyecto va dirigido a los dueños y administradores de restaurantes de lujo que estén ubicados en el sector centro-norte de la capital, que al ser clientes industriales mostraron su interés en adquirir un proveedor de carnes y mariscos.
- Los productos que más adquieren los restaurantes de lujo, son el lomo fino, los langostinos y el camarón.
- El galpón que se rentará como planta, se encuentra en el sector de Ponciano Alto y tiene un valor de 4.000 USD mensuales y cuenta con todas las mejoras necesarias, actualmente tiene un cuarto frío, y en los anexos se encuentra el precio para la construcción de un segundo cuarto.
- La proyección de ventas se llevó a cabo considerando el crecimiento que ha tenido el mercado gastronómico en los últimos años, según el último censo económico realizado por el INEC.
- El organigrama es de forma circular, y en medio se encuentra el cliente, para demostrar que el mismo es el pilar de la compañía y es la razón de ser de la misma.
- La inversión inicial que se requiere para poner en marcha el presente proyecto, es de 320.959,94 USD, el mismo que será financiado por los accionistas, quienes cuentan con el 60% de este capital, el saldo será otorgado como préstamo con el Banco de Guayaquil a 60 meses plazo, tal como se lo plantea en el capítulo 9.
- En los flujos financieros, se puede ver claramente como existe un incremento de los márgenes, esto se debe a que se tiene una proyección de ir aumentando la cantidad de restaurantes.

- Para realizar la valuación, se utilizaron tasas de descuento del 19,49% en la desapalancada y del 23,92% en la apalancada.

10.7 RECOMENDACIONES

- Recomiendo elaborar un sistema de control de calidad de los productos, para ser entregado en óptimas condiciones y así satisfacer al cliente que es uno de los principales temas a tomar en consideración.
- La implementación de un CRM es fundamental para el negocio ya que no se contará con una gran cantidad de clientes y es importante asegurar su satisfacción, logrando relaciones perdurables.
- Los administradores de restaurantes, trabajan con sus proveedores por medio de crédito, el cual debe de ser de alrededor de 30 días para realizar sus primeros pagos, cifra que fue tomada en cuenta al momento de calcular el capital de trabajo.
- Se debe implementar políticas de reposición en casos donde el producto llegue dañado y reponerlo en un tiempo máximo de 24 horas, pidiendo disculpas al cliente por los inconvenientes causados.
- Al ser un cliente industrial se debe de tener mucho cuidado en cumplir con los horarios y condiciones puestas por los mismos, es decir se debe de entregando el producto a tiempo y en el horario propuesto por ellos.
- En el mercado se debe tener mucho cuidado al momento de elegir nuestros proveedores, se debe buscar el producto más fresco y con las mejores características.
- En la investigación que se realizó se pudo ver que los productos más rentables de adquirir son las carnes y los mariscos, sin embargo, en un

futuro se puede pensar en la creación de un proveedor completo que tenga todo lo que necesita los restaurantes.

- En una segunda fase, se recomienda adquirir un segundo camión para lograr que la entrega de los productos sea más eficiente.

REFERENCIAS

- About.com.asados. (s.f.). Obtenido de <http://asados.about.com/od/carne-de-vacuno/r/Asar-Una-Colita-De-Cuadril-O-Picana.htm>
- Alitecno. (s.f.). Recuperado el 15 de Enero de 2013 de http://www.link-agro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=182
- Anipedia net. (s.f.). Obtenido de <http://peces.anipedia.net/-pez-espada.html>
- Baack, C. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing*. Mexico: Pearson Education. (Vol. IV).
- Banco Central del Ecuador. (2013). Recuperado el 18 de Abril de 2013 de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Basculas Jr. (s.f.). Obtenido de <http://basculasjr.galeon.com/alimentos2.html>
- Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles. (s.f.). Guía Técnica de producción más limpia para Mataderos de Bovinos. Recuperado el 13 de noviembre de 2012 de <http://www.cpts.org/prodlimp/guias/Bovinos/BOVINOSCap4.pdf>
- Chef Choice. (s.f.). Obtenido de <http://chefchoice.com.do/descargas>
- Competitividad, M. (2012). *Ministerio de Industrias y Competitividad*. Recuperado el 10 de febrero de 2013 de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08>
- Consumer. (s.f.). Obtenido de <http://pescadosymariscos.consumer.es>
- De Perú.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.deperu.com/carnes/corte.php?cor>
- Definicion.org. (s.f.). Obtenido de www.definicion.org/corvina
- Definicion.org. (s.f.). Obtenido de www.definicion.org/langosta
- Dekocinas. (s.f.). Recuperado el 15 de Enero de 2013 de <http://www.dekocinas.com>
- Directo al Paladar. (s.f.). Obtenido de <http://www.directoalpaladar.com/curso-de-cocina/como-limpiar-y-preparar-pulpos-y-calamares-ii>
- Dopazochef web. (s.f.). Obtenido de <http://www.dopazochef.com/web>
- Ecuador Local. (s.f.). Recuperado el 3 de abril de 2013 de <http://www.ecuador-local.com/quito/mercado/san-roque>

- Ecuatorianos, E. (2011). El Comercio. Recuperado el 24 de 04 de 2013 de Revista Líderes: <http://especiales.elcomercio.com/2011/11>
- Equindeca. (s.f.). Recuperado el Abril de 2012 de <http://www.equindeca.com/catalogo.php?Menu=526>
- Euroresidentes. (s.f.). Obtenido de <http://www.euroresidentes.com/Recetas>
- Frescados. (s.f.). Obtenido de <http://www.frescados.com/website/site/p>
- Galindo, Edwin. (2006). *Estadística, Métodos y Aplicaciones*. Quito, Ecuador: Editorial Prociencia Editore. 2da. Edición.
- Gastronomía de Galicia. (s.f.). Obtenido de http://www.gastronomiadegalicia.com/v_portal/apartados/apartado.asp
- Green Facts. (s.f.). Obtenido de <http://www.greenfacts.org/es/glosario/abc>
- Hargadon, B. & Múnera, A. (1984). *Principios de Contabilidad*. Colombia: Editorial Norma. (Vol. IV).
- INEC. (2009). *Resumen Ejecutivo de Servicios*. Recuperado el 3 de Abril de 2012 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_repository
- Islas Canarias Restaurante. Obtenido de <http://www.islascanarias-restaurante.com/islascanarias/es/islascanarias/como-se-clasifican-los-restaurantes.html>
- Lehmann, D. y Winer, R. (2007). *Administración del producto*. México: Editorial McGraw Hill. 4ta. Edición.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Editorial Pearson. .5ta. Edición.
- Metropolitana, A. (2010). EMRAQEP. Recuperado el 15 de Enero de 2013 de http://www.emraqep.gob.ec/index.php?option=com_content&view
- Meza, J. (2010). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. (Vol. II).
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura. (s.f.). Obtenido de http://www.fao.org/index_es.htm
- Paez, D. (2012). *Slide Share*. Recuperado el 28 de Abril de 2013 de <http://www.slideshare.net/DaisyPaez/proceso-de-faenado-en-bovinos>
- Pescadería Daniel. (s.f.). Obtenido de <http://www.pescaderiadaniel.com.ar/nutricion/limpieza-de-mariscos>

- Peter, P. & Olson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. México D.F., México: McGraw Hill. (Vol. 7).
- Región de Murcia Digital. (s.f.). Obtenido de <http://www.regmurcia.com/servlet/s.SI?sit=c,543,m,3037,&r=ReP-23117>
- Restaurante Danubio. (s.f.). Obtenido de <http://www.danubio.com/salmon.html>
- Restaurantes.com. (s.f.). Recuperado el 2012 de Abril de 2012 de http://quito.restaurantes.com.ec/restaurantes_quito.html
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2009). *Finanzas corporativas*. México: McGraw Hill. 8va. Edición.
- Rueda, Iván; Hidrobo, Paúl. (2003). *Entorno Empresarial*. Quito, Ecuador: Editorial Improlisem. 1ra. Edición.
- Ser leído. (s.f.). Obtenido de www.serleido.com/cocina/glosario12.htm
- Servicio de Rentas Internas. (2012). Recuperado el 3 de Abril de 2013 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/tierras-rurales>
- Sistema Nacional de Información. (s.f.). Obtenido de <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNl.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sri.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNl.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true>
- Superintendencia de compañías. (2012). *Inversión nacional y extranjera*. Recuperado el 11 de noviembre de 2012 de <http://www.supercias.gob.ec>
- Unidas, D. (2009). Recuperado el Abril de 2012 de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- Welsch, A., Hilton, W., & Gordon, N. (1998). *Presupuestos, Planificación y control de utilidades*. México: Prentice Hall. 5ta. Edición.
- Word Reference. (s.f.). *Camarón*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/camaron>
- Word Reference. (s.f.). *Cangrejo*. Obtenido de www.wordreference.com/definicion/cangrejo

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 3.1:** Encuesta
- Anexo 3.2:** Resultados encuesta
- Anexo 3.3:** Personas Entrevistadas
- Anexo 3.4:** Entrevista con experto
- Anexo 5.1:** Cotización Alitecno S.A.
- Anexo 5.2:** Cotización HINO
- Anexo 5.3:** Cotización Equindeca
- Anexo 5.4:** Cotización Semacar
- Anexo 5.5:** Cotización DEKOCINAS
- Anexo 5.6:** Cotización FrigoMaq
- Anexo 5.7:** Fotos Galpón
- Anexo 5.8:** Plano de la Planta
- Anexo 5.9:** Inventario mensual en kilos
- Anexo 6.1:** Sueldos de la nómina
- Anexo 9.1:** Inversión Inicial
- Anexo 9.2:** Capital de trabajo
- Anexo 9.3:** Amortización del préstamo
- Anexo 9.4:** Costo materiales directos por kg
- Anexo 9.5:** Cantidad de Materiales Directos en kg.
- Anexo 9.6:** Proyección costos materiales directos
- Anexo 9.7:** Proyección de ventas
- Anexo 9.8:** Costos Indirectos de fabricación
- Anexo 9.9:** Cantidad de costos indirectos de fabricación en kilos
- Anexo 9.10:** Costos Indirectos de fabricación en USD
- Anexo 9.11:** Gastos Anuales
- Anexo 9.12:** Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias
- Anexo 9.13:** Flujo de efectivo escenario esperado
- Anexo 9.14:** Flujo de efectivo escenario optimista
- Anexo 9.15:** Flujo de efectivo escenario pesimista

Anexo 10.1: Flujo del inversionista escenario pesimista

Anexo 10.2: Flujo del inversionista escenario optimista

ANEXO 3.1: Encuesta

Nombre del restaurante	Número de sucursales
Dirección	<input type="radio"/> Sí
	<input type="radio"/> No
	2 a 3
	4 a 5
Persona con la que se hablo	6 a más
<input type="radio"/> Administrador	
<input type="radio"/> Dueño	
Tiempo que tiene abierto	Sector
<input type="radio"/> 1a 5 años	<input type="radio"/> Norte
<input type="radio"/> 6 a 10 años	<input type="radio"/> Centro
<input type="radio"/> Más de 10 años	<input type="radio"/> Sur

1. ¿Qué tipo de comida ofrece en su restaurante?

- Comida Alemana
- Comida Americana
- Comida Argentina
- Comida Boliviana
- Comida China
- Comida Japonesa
- Comida Típica
- Mariscos y Pescados
- Pizzerías
- Pollo
- Comida Rápida
- Comida Española
- Comida Cubana
- Comida Coreana
- Comida Chilena
- Comida Brasileira
- Parrilladas
- Comida Internacional

2. ¿Cuál es el horario de atención de su restaurante?

3. ¿Quién adquiere la materia prima en su restaurante u hotel?

- Dueños
- Administrador
- Empleados
- Otros_____

4. De su nivel de facturación ¿qué porcentaje lo utiliza en materia prima?

- Menos de 20%
- 20% a 29%
- 30% a 39%
- 40% a 49%
- 50% a más

5. ¿Cuáles son los productos que más adquiere en su restaurante u hotel?

- Cárnicos
- Lácteos
- Desechables
- Frutas y verduras
- Otros_____

6. ¿Cuáles son los proveedores o marcas que más adquiere de este producto mencionado anteriormente?

7. ¿De qué manera le entregan los proveedores los productos?

- A domicilio
- Usted los va a comprar

8. ¿Cada qué tiempo adquiere la materia prima en su restaurante?

- Cada 10 días
- Quincenalmente
- Mensualmente

Cada 2 meses

Trimestralmente

Otros _____

9. En caso de que haya una empresa que le ofrezca la materia prima a domicilio ¿la contrataría?

Sí

No

10. Sí su respuesta anterior fue sí ¿De qué depende?

ANEXO 3.2: Resultados encuesta

a. Persona con la que habló



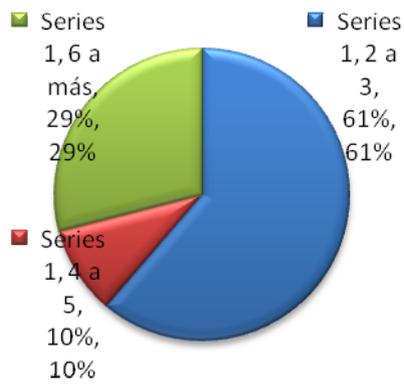
b. Tiempo que tiene abierto



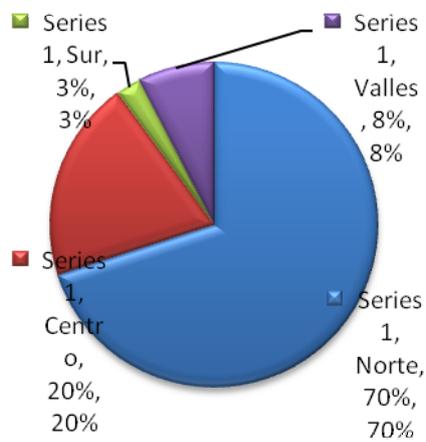
c. Tiene sucursales



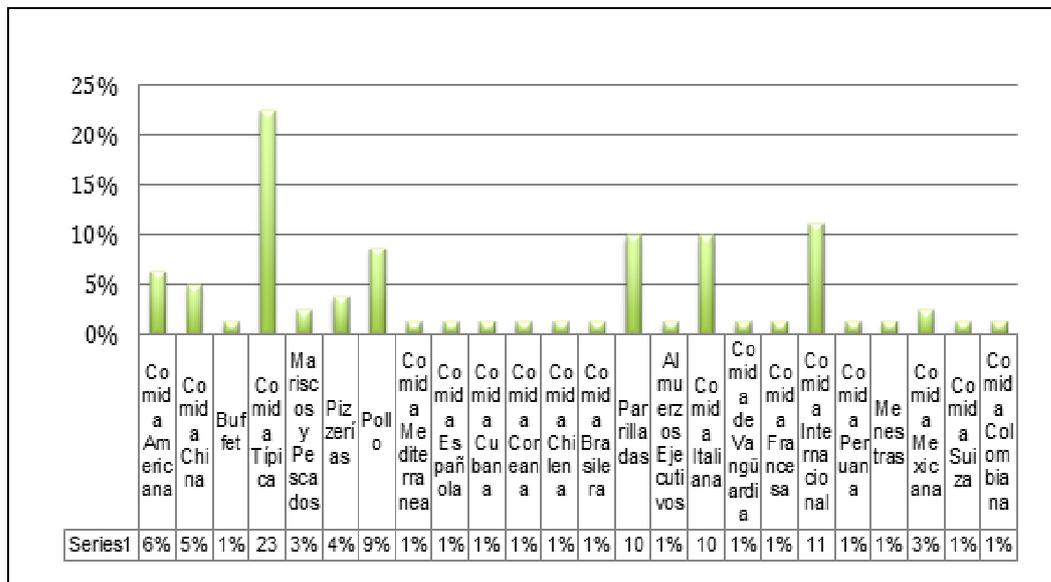
d. Número de sucursales



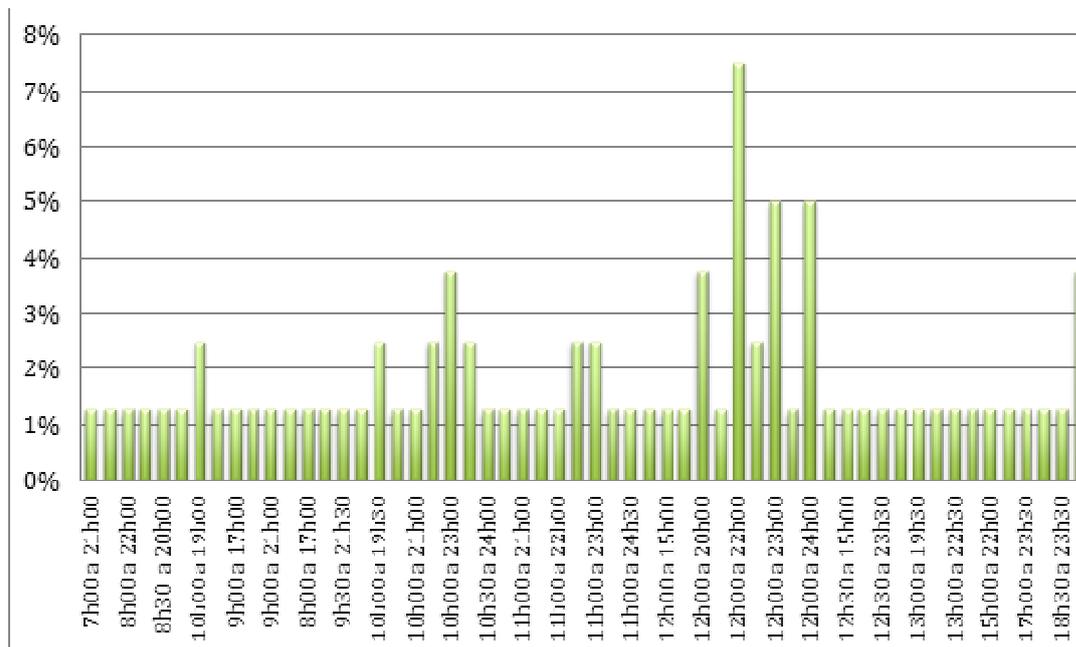
e. Sector



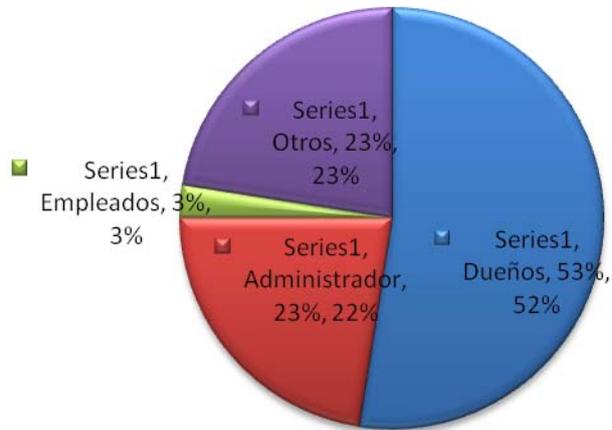
P1. ¿Qué tipo de comida ofrece en su restaurante?



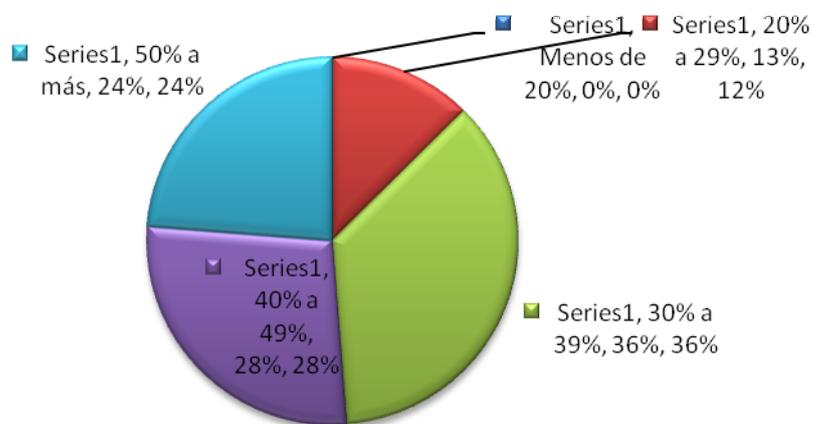
P2. ¿Cuál es el horario de atención de su restaurante?



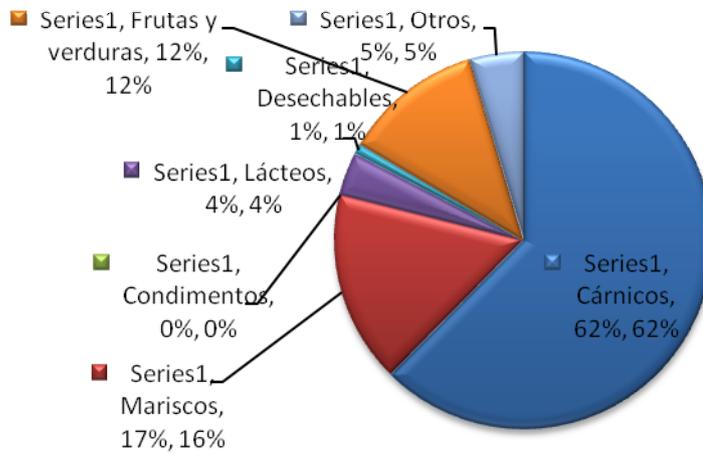
P3. ¿Quién adquiere la materia prima en su restaurante?



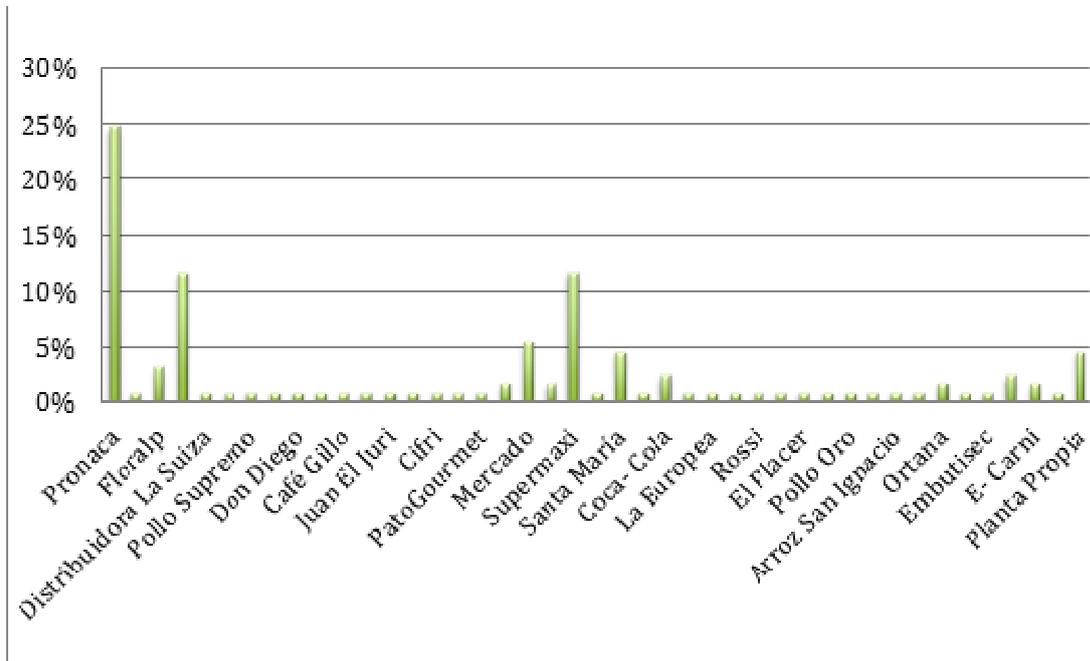
P4. De su nivel de facturación ¿qué porcentaje lo utiliza en materia prima?



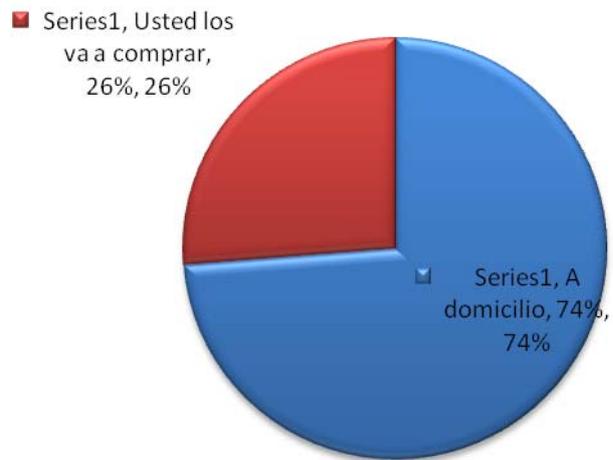
P5. ¿Cuáles son los productos que más adquiere en su restaurante?



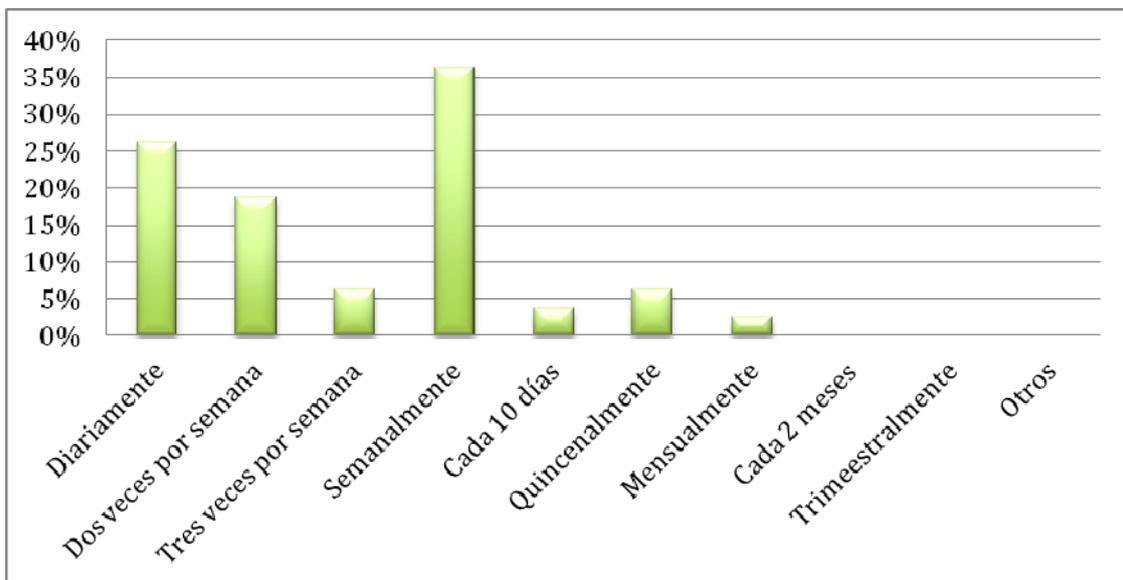
P6. ¿Cuáles son los proveedores o marcas que más adquiere de este producto mencionado anteriormente?



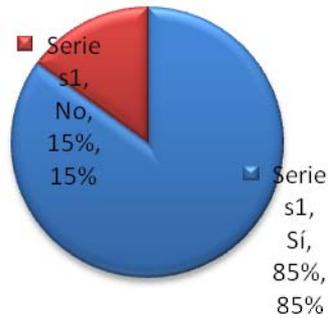
P7. ¿De qué manera le entregan los proveedores los productos?



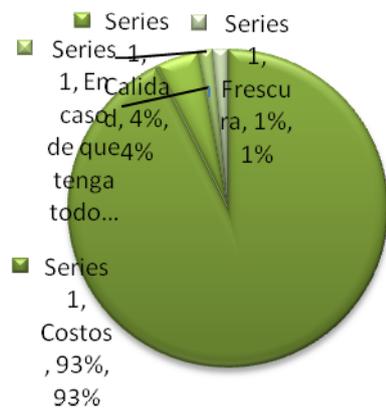
P8. ¿Cada qué tiempo adquiere la materia prima en su restaurante?



P9. En caso de que haya una empresa que le ofrezca la materia prima a domicilio ¿la contrataría?



P10. Sí su respuesta anterior fue sí ¿De qué depende?



ANEXO 3.3: Datos de restaurantes encuestados

No.	Nombre Restaurante	Dirección	Teléfono
1	Las Fritadas de San Blas	Pedro Fermín Cevallos N10-60	2586376
2	Restaurante Cochabamba	Av. Manuel Cordova Galarza S/N	2394128
3	La Chillagua	Zaldumbide N25-165	2225313
4	El Establo de Alejo	Calle de las Azaleas S/N	2891938
5	Di Sergio	Av. República del Salvador	2459941
6	Restaurante Hiedra	Alemás 220	2245161
7	Le Petit Pigalle	Carrión 854	2520867
8	Holstein Grill	Jardín del Valle Calle 2-4	2606452
9	El Colosal	Av. Napo y Quito	2753555
10	Ristorante Italian La Briciola	Gral. Salazar E12-12 e Isabel La Católica	2545157
11	Al Forno	E9-35 y Shyris	3330681
12	Pizzería Rincón Italiana	Av. De los Shyris N41-61 e Isla Floreana	2455324
13	Restaurant Raclette	Mall El Jardín, piso 3	2980266
14	Restaurante San Luis	Av. Tnte. Hugo Ortiz S10-530 y Luis Iturralde	2623435
15	Restaurante Gurumendi	Frente al colegio Americano, Carcelén	2804034
16	No tan Santo	Calle Chile y Venezuela (Palacio Arzobispal)	2511821
17	Luigi's	Centro Comercial Cumbaya	2040160
18	Mi Cocina	Av. 6 de Diciembre y Calle Alemán	2241213
19	Cielo Quiteño	Manuel Samaniego N8-52	2581334
20	El Espectador	El Espectador E-826	2440044
21	Archie's	Centro Comercial Iñaquito	3320000
22	Los Troncos	Av. De los Shyris 1280	2437377
23	La Estela	Eloy Alfaro N34-194	2461660
24	Mezclalito	Plaza de las Américas	3317863
25	Hansel & Gretel	Mall El Jardín, piso 2	2980115
26	Tony Roma's	Centro Comercial Iñaquito	2265383
27	Santa Espuma	Whympers N2902	3238244
28	Achiote	Juan Rodríguez 282	2501743
29	Pideme la Luna	Luxemburgo N34-166	2464933
30	Brasero el Gaucho	Rodrigo de Chavez 1250	2490244
31	Fura restaurant	Fco. Salazar E12-121	2906139
32	Acapulco Bar- Restaurant	Gonzalez Suarez N27-171	2523589
33	Villa Italiana Ristorante	Andalucía 300 y Francisco Galavis	2521002
34	Gus	San Carlos	2594905
35	Los Pollos de la Kennedy	Kennedy	2812112
36	Pollo Express	24 de Mayo	3171044
37	Pollo Stav	Av. Amazonas y Gaspar	2254428
38	KFC	CC El Bosque	2257449

39	Restaurante Pajonal	Homero Salas Oe5-69 y Altar, Esq.	2449816
40	Menestras del Negro	NNUU	2456641
41	Cevichería Saca la Resaca	Carapungo Mz. S, Casa 16	2423407
42	Cavatelli Pizzería	Av. La Gasca Oe5-65 y Carvajal	3211212
43	Crazy Pizza	Villaflores	2650304
44	El Leñador	Carapungo	2422317
45	Pollo Campero	Av. Eloy Alfaro y República	2599999
46	Amarillo	Juan Gonzalez N35-113	2271174
47	El Dorado	Federico Páez E14-200 y Guanguiltagua	3331486
48	Capuletto Deli Café y Pizza	Av. Eloy Alfaro N32-544 y Shyris	2550611
49	Bocatto Ristorante Italiano	Mall El Jardín	2980264
50	El Sitio Grill & Café	Francisco de Orellana 571	2895177
51	Restaurante La Choza	Av. 12 de Octubre N24-551 y Cordero	2230839
52	Las Super Fritadas Atuntaqui	Río de Janeiro Oe2-39 y Salinas	2569844
53	La Tortilla Cafetería-Restaurante	Jorge A. Páez N47-161 y Salazar	2454311
54	Las Tablitas del Tártaro	Panamericana Norte km 11 y 1/2	1800822548
55	Segundo Muelle	Quicentro Shopping	2248796
56	Il Risotto	Av. Eloy Alfaro N34-447 y Portugal	2246850
57	La Canoa	Cordero E4-375 y Av. Amazonas	2556666
58	Shorton Grill Steakhouse	F. Urrutia N14-233 y Av. Eloy Alfaro	2247797
59	Rodizio Botafogo Comida Brasileira	Av. 12 de Octubre N24-385 y Baquerizo Moreno	2224776
60	American Deli	Avs. República de El Salvador y Naciones Unidas	2251931
61	Hunter's	Av. 12 de Octubre N27-29 y Muros	2504880
62	Rincón Ecuatoriano Chileno	Av. 6 de Diciembre N28-30 y Bello Horizonte	2225498
63	Restaurante Pekin	Whymper N28-42 y Av. Orellana	2235273
64	Cocina China	Av. Coruña N29-11 y Bello Horizonte	2567945
65	Chifa Young Sing	Av. 6 de Diciembre y Av. Shyris	2241170
66	Chifa Árbol de Oro	Robles 438 entre Reina Victoria y 6 de Diciembre	2223377
67	BonGa Restaurant Coreano	Av. De los Shyris N43-85 entre Río Coca y Tomás de Berlanga	2246893
68	La Bodeguita de Cuba	Reina Victoria N26-105 y La Pinta	2542476
69	Casa Damián	Diego de Almagro N3-133, Esq. Y Fco. Andrade Marín	2509442
70	El Cráter Restaurant	Mirador de Pululagüa, Mitad del Mundo	2398132
71	Mulligan's Pub & Grill	José Calama E5-44 y Juan León Mera	2236844
72	Los Geranios	Morales Oe1-134 y Guayaquil	2956035
73	Escondite de Cantuña	Manuel Samaniego N8-175 y Antepara	2583005

74	El Gallito Grill	Tomas de Berlanga y Av. De los Shyris	2443905
75	Appetit	Av. De los Shyris E41-130 e Isla Floreana	2250012
76	Sandry	Panamericana Norte km 11 y 1/2	2422798
77	Los Cebiches de la Rumiñahui	Panamericana Norte km 11 y 1/2	1800232424
78	El Arriero Steakhouse	Geovanny Farina e Isla Española	6041585
79	Kario King	Gral. Enriquez 4035	2860205
80	El Rancho de Juancho	Isla Floreana E5-27 e Isla Floreana	2450960

1. ¿Alguna vez ha recibido algún producto dañado o en mal estado?

2. ¿Cómo le gustaría que le entreguen los productos?

	Forma de entrega
Carnes	
Mariscos	

3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por eso?

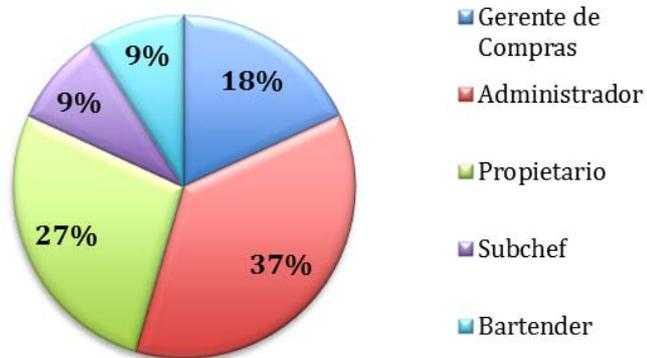
4. ¿Cómo calificaría usted a sus proveedores? (califique de 1 al 8 siendo 1 el más importante)

Calificación	
Calidad	
Seriedad	
Frescura	
Crédito	
Puntualidad	
Variedad	
Empaque	
Costo	

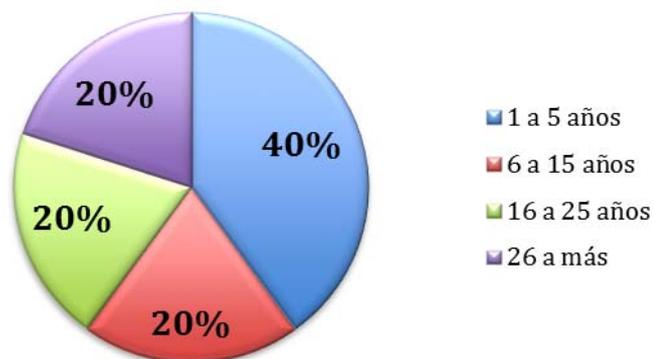
5. ¿Cuáles son los productos que más se le dañan?

ANEXO 3.5: Resultados Encuesta

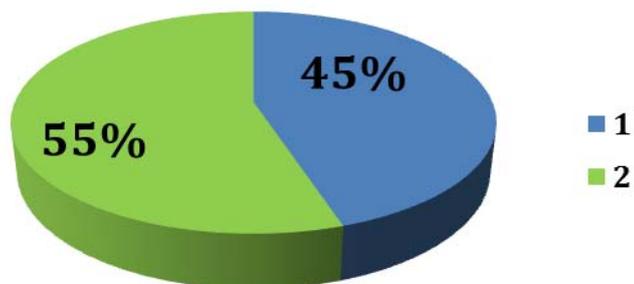
P1. Persona entrevistada.



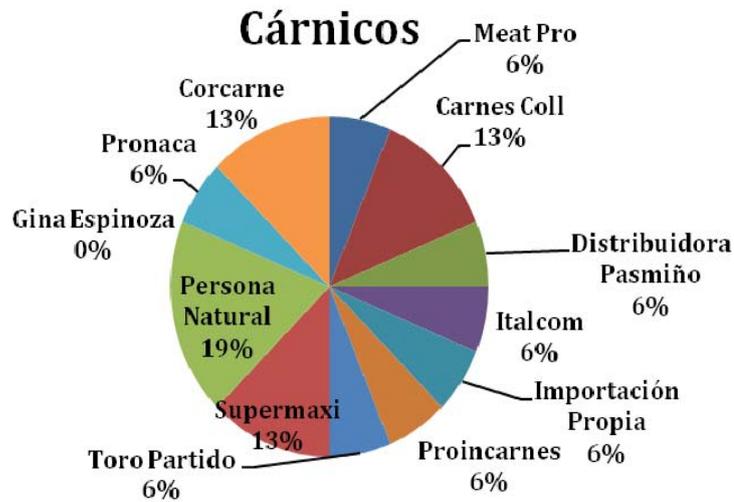
P2. Tiempo que tiene abierto.



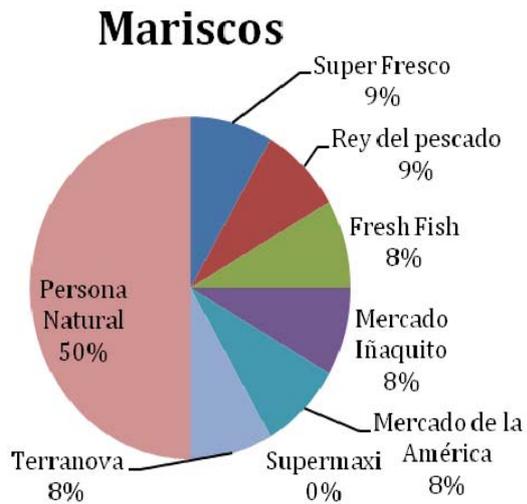
P3. Número de sucursales



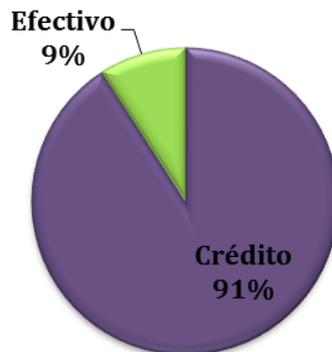
P4. Proveedores de carnes



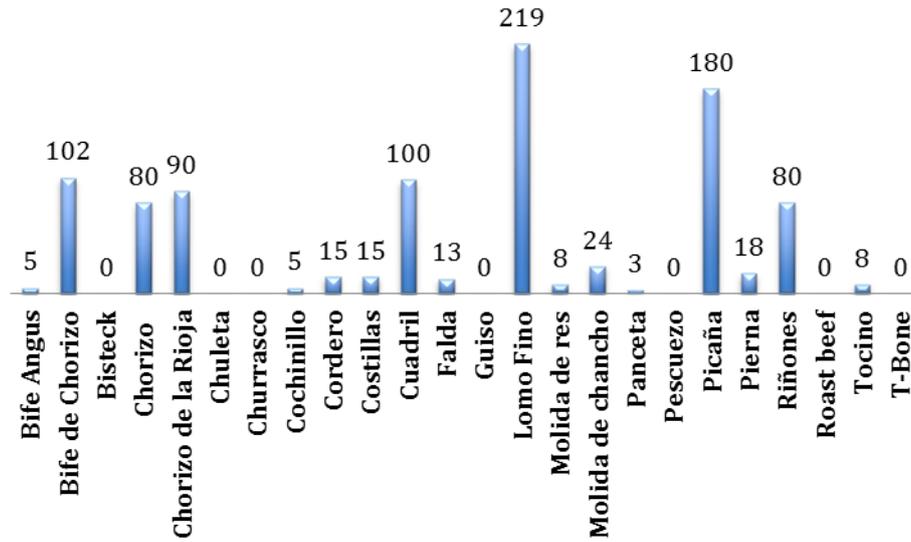
P5. Proveedores de mariscos



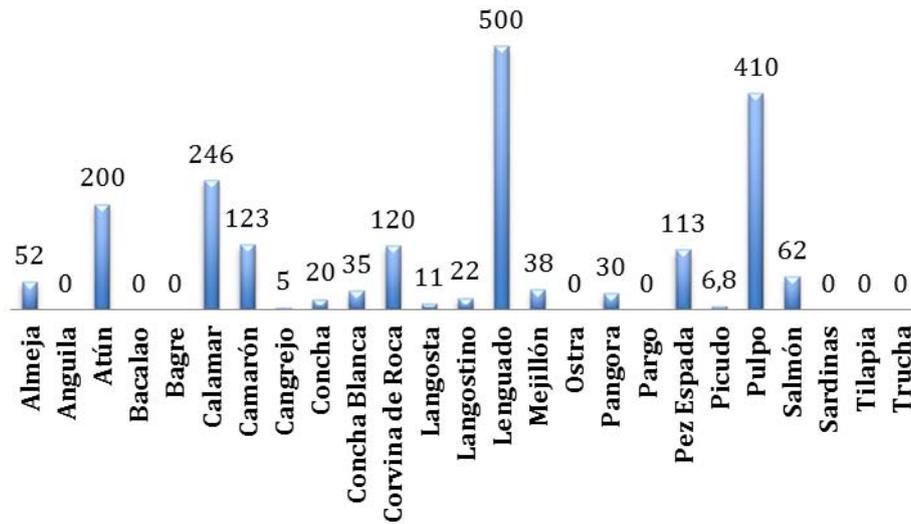
P6. Forma de Pago.



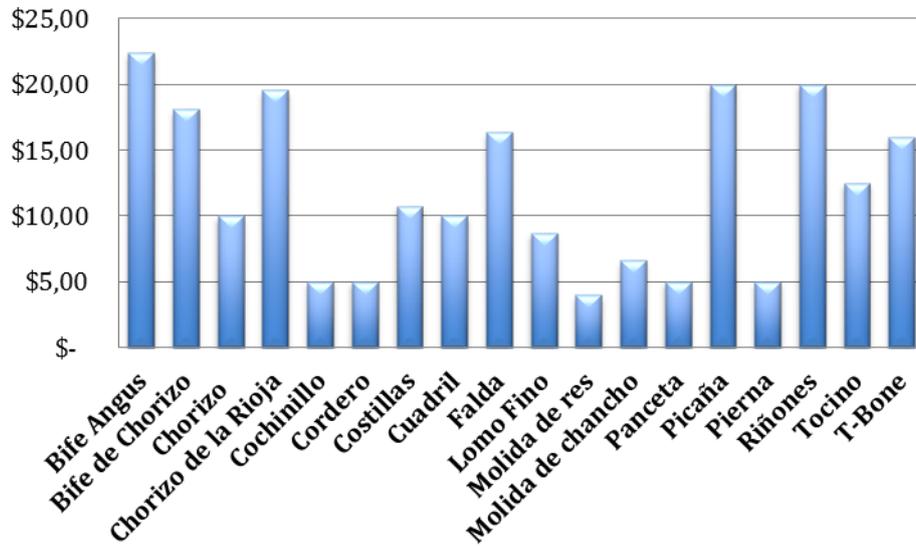
P7. Cantidad Promedio de Cárnicos.



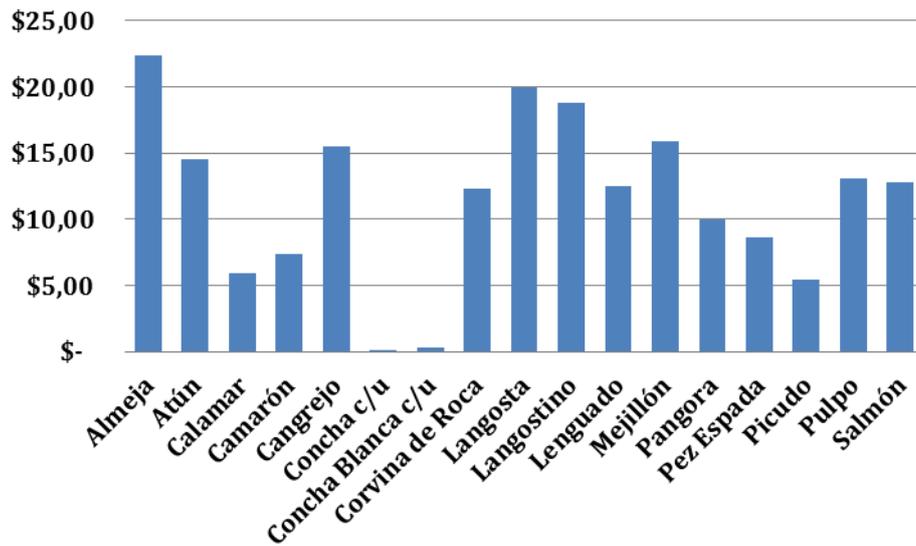
P8. Cantidad Promedio de Mariscos.



P9. Precio promedio de los cárnicos por kg.



P10. Precio promedio de los mariscos por kg.



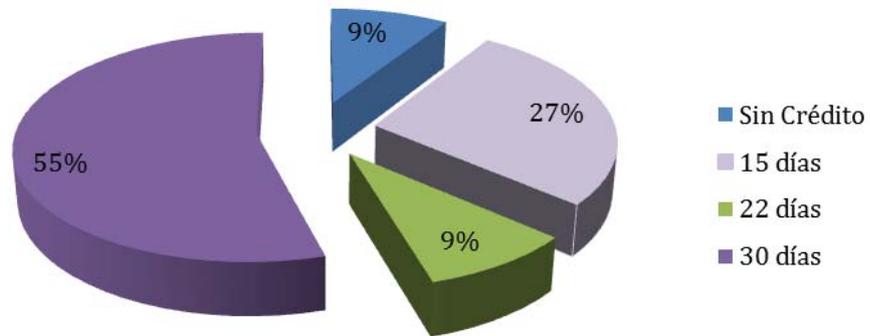
P11. Tipo de entrega.



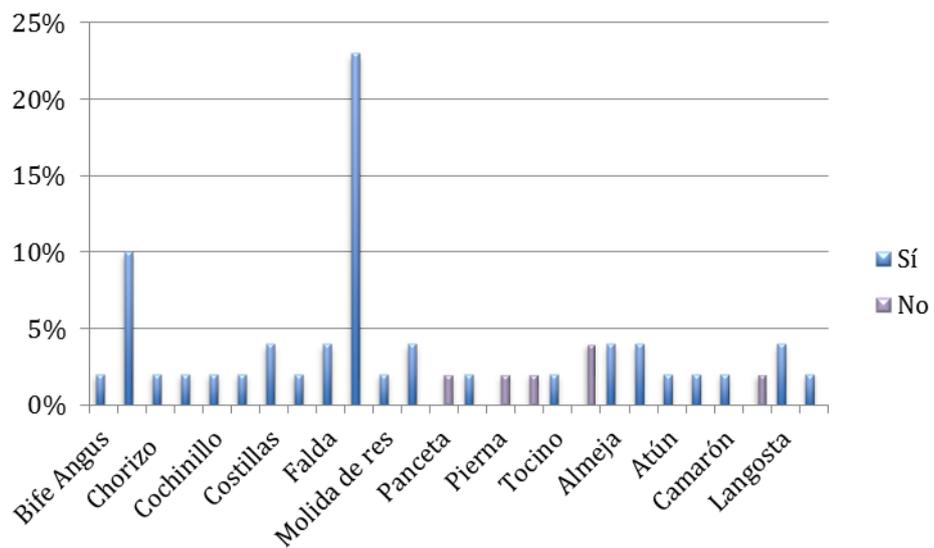
P12. Frecuencia de adquisición.



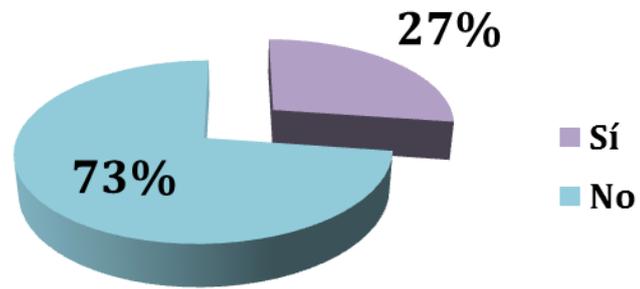
P13. Tipo de Crédito



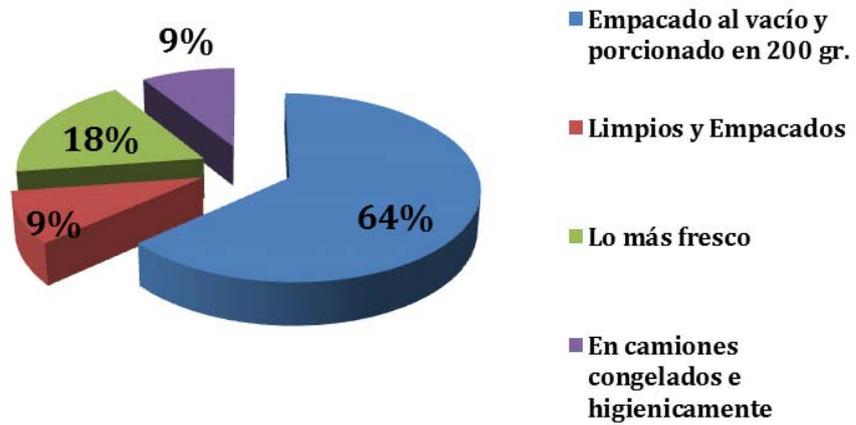
P14. Facilidad de Adquirir



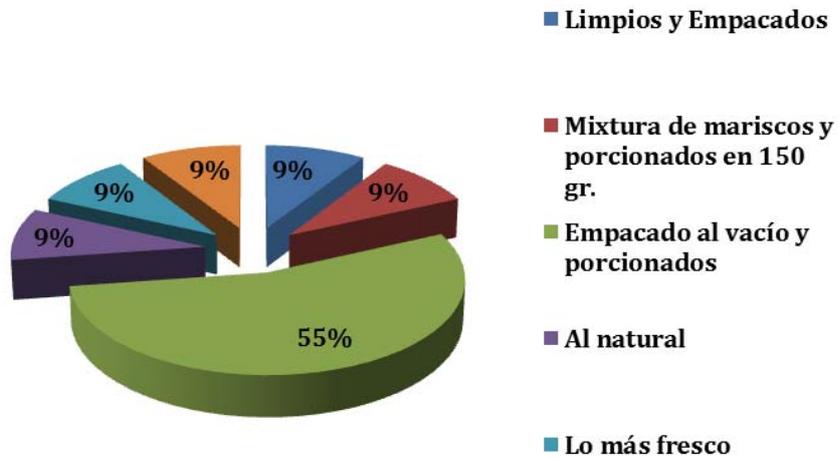
P15. Alguna vez ha recibido un producto dañado o en mal estado.



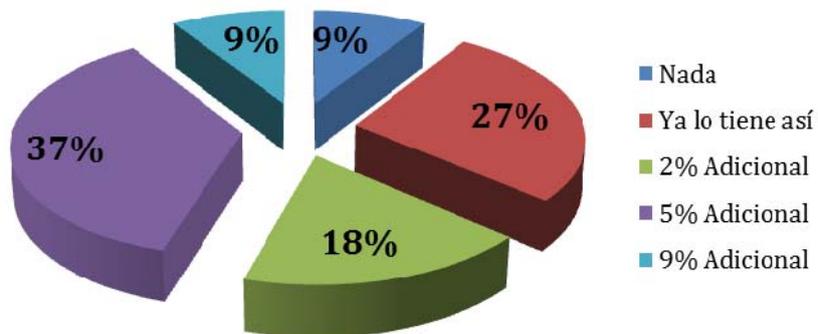
P16. Forma de entrega de cárnicos.



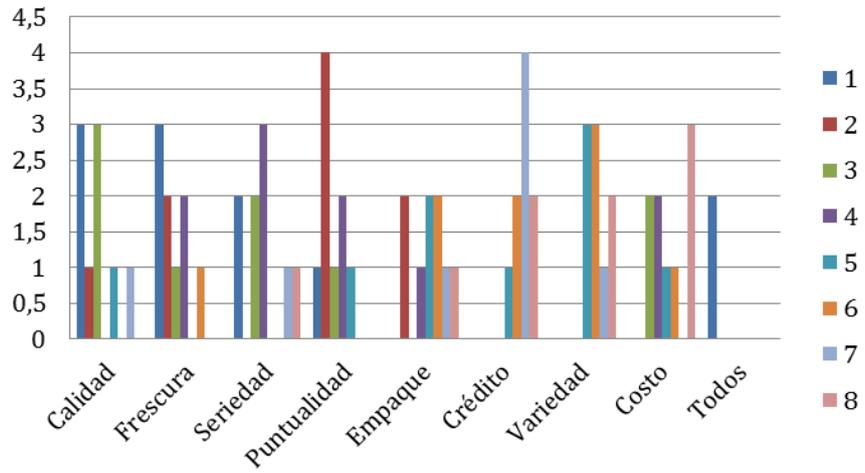
P17. Forma de entrega de mariscos.



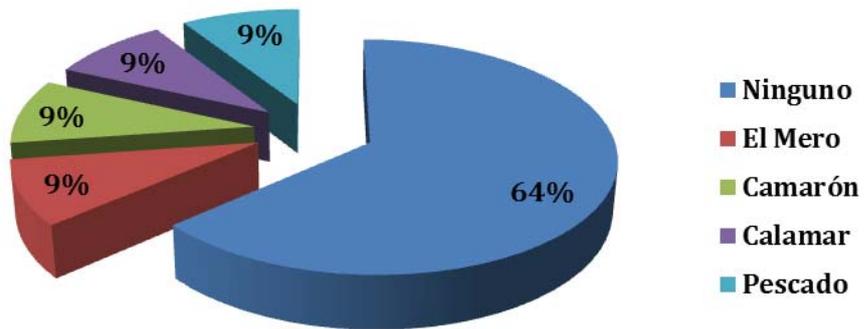
P18. Costo adicional dispuesto a pagar por recibir el producto en este estado.



P19. Características importantes de un proveedor.



P20. Productos que más se le dañan.



ANEXO 3.6: Personas Entrevistadas

Restaurante	Nombre Entrevistado	Cargo	Dirección	Tipo de Comida
Pideme la Luna	Juan Jalil	Gerente de Compras	Luxemburgo N34-166 y Holanda	Fusión
Alma	Francisco Cordova	Administrador	El Monitor 188 y Quiteño Libre	Argentina Contemporánea
Mucki's	Tomás Contag	Propietario	El Tingo	Europea
La Briciola	Juan Carlos Guamán	Administrador	Toledo 1255 y Luis Cordero	Italiana
Sur	Enrique Vines	Subchef	Portugal E11-61 y Catalina Aldaz	Parrilladas y Gourmet
Segundo Muelle	Enrique Vega	Administrador	Quicentro Shopping local P1-084	Peruana
La Choza	Javier Cárdenas	Administrador	Av. 12 de Octubre y Cordero	Típica de Sierra y Costa
Shorton Grill	Ignacio Saltos	Bartender	F. Urrutia N14-233 y Av. Eloy Alfaro	Mariscos y Carnes
La Gloria	Diego Charro	Jefe de Compras	Valladolid N24-519 y Fco. Salazar	Peruana
Il Risotto	Marchella Magio	Propietario	Av. Eloy Alfaro N34-447 y Portugal	Italiana
Chez Jerome		Propietario	Whymper N30-96 y Av. De la Coruña	Francesa

ANEXO 3.7: Entrevista con experto

ENTREVISTA CON EXPERTO

Nombre entrevistado: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

1. ¿Cuál es el fin de negocio de su empresa?

2. ¿Cada qué tiempo realizan compras los dueños o administradores de restaurantes?

3. ¿Qué productos son los que más vende?

4. ¿En las compras al por mayor que margen ahorran los consumidores?

5. ¿Cuáles son las marcas de cárnicos que más vende?

6. ¿Qué restaurantes que usted sepa son los que más visitan el mercado?

ANEXO 5.1: Cotización Alitecno

Cotización enviada vía mail:

Adjunto el cuadro de las medidas que le pueden servir para sus productos, he colocado precio millar pero como le indique vía telefónica puede comprar desde 200 unidades.

MEDIDAS (ANCHO X LARGO)	PRECIO MILLAR SIN IVA
16X35	71
18X20	45
18X25	57
18X30	68
20X25	63
20X30	76
19X40	96
25X65	235.5
25X30	95
30X50	189
33X50	208

Quisiera recalcar que las bolsas de vacío son de 70 micras y que no es recomendable utilizar con alimentos puntiagudos ya que pueden romper la bolsa y perder vacío. Podemos elaborar bajo pedido bolsas más gruesas para que tenga más resistencia siendo las cantidad mínima de 10000 a 15000.

Si deseas podemos entregarte muestras para pruebas, cualquier inquietud estoy a las órdenes.

Saludos Cordiales;

Ing. Alejandra Pozo

Alitecno S.A.

Calidad y Confianza para la Industria de Alimentos

Teléf. (593-2) 2407316 Ext. 215

Quito – Ecuador



ANEXO 5.2: Cotización HINO

Cliente: Srta. DANIELA BUÑOZ
31/01/2013



FINANCIAMIENTO CAMIONES			
Modelo	OUTRO 512 - 2013	CREDITO DIRECTO TASA FIJA 12%	
Capacidad carga	16 t // 72 eq		
Motor Camión	11,000.00		
Entrega	13,395.00	1330€ 40%	
Saldo	20,003.00		
Plazo	36 MESES		GASTOS DE INSCRIPCIÓN \$175.00
Cuota mensual	667.29	2DO Y 3ER AÑO	RESERVACION CUPO \$ 5.000,00
Deposito	70.33		
Seguro	120.36		
Cuota 1 año 816 INCLUYE SEGURO Y DISPOSITIVO			

JOHANNA CHILE CALERO
Tel: 0984552682 // 2479763 EXT 207

Requisitos Deudor y Garante
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cédula y Pasaporte de Identificación 2. Pago de Impuesto Predial 3. Matrícula de Vehículos 4. Pago de agua, luz o teléfono del lugar de residencia 5. Certificado de Ingresos si pertenece a una empresa o cooperativa 6. Copia del Rec 7. Referencias Comerciales (2) 8. Referencia Bancaria
Requisitos Empresas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Copia de RUC vigente de la Cia 2. Copia de Escritura-Acta de Reg. Legal (presidente y gerente) debidamente inscrita en el Reg. Mercantil 3. Copias a nombre de Cédula y pasaportes de vehículos de los representantes legales 4. Copias de extractos de cuentas de capital y reservas de crédito 5. Atribución de la Junta de Socios para el otorgamiento (COMPROBADO) 6. Cert. Trade de la aduana de aduanas de la Super de Car. 7. Boletín General y de resultados (PFC) último presentado al SII + informe 8. Tres últimos declaraciones IIR 9. Declaración del impuesto a la renta año anterior 10. Cédulas Constitucionales 11. Certificados Bancarios 12. Copia de matrículas de vehículos 13. Impuestos prediales

ANEXO 5.3: Cotización Equindeca



Project:
DANIELA MUÑOZ
QUITO ECUADOR

From:
Equindeca
Carlos del Castillo
Colón E4-125 y
Mariscal Foch
Quito EC010150
+(593) 987 061 738 (Cell)

Project Code: DANIELA_

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
	1 ea	CORTADORA DE CARNE Y HUESO Custom Model No. SJ-295 Packed: ea CORTADORA DE CARNE Y HUESO Marca: TORREY Modelo SJ-295. Carro y regulador del espesor de corte en ace. inox. Longitud de banda de 295 cm. 16 m/s velocidad de cinta. ancho de garganta 30 cm. alto de garganta 38 cm. Motor de 1 1/2 HP. 110 Voltios Peso: 176 kg. Medidas Ext: 88,5 x 49 x 181.	\$1,320.67	\$1,320.67
	1 ea	BALANZA ETIQUETADORA MARCA TORREY Custom Model No. MODELO LSQ-20 Packed: ea BALANZA ETIQUETADORA MARCA TORREY Sistema multirango de alta precisión 10.000 PLU s. Monitoreo de ventas hasta 20 vendedores. Display de cristal líquido. Funciones de caja registradora Conexión en red Internet. Imprime etiqueta y/o ticket. Código de barras configurable Modelo LSQ-20 Cap: 20 Kg. Div min 0-4 Kg. 2 grs / 4-20 Kgs. 5 grs. Cap: 20 Kg. Div min 0-4 Kg. 2 grs / 4-20 Kgs. 5 grs.	\$874.00	\$874.00

DANIELA MUÑOZ

Initial: _____
Page 1 of 3

Equinoteca

Date

2/5/2013

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
3	3 ea	RECEIVING SCALE Tor-Rey USA Model No. EQB-50/100 Packed: ea Receiving Scale, electronic, elevated LCD display, 100 lb. (50 kg) capacity, 100 x 0.02 lb. or 50 x 0.01 kg graduation, 15" x 19", RS-232 serial port, AC power with a built in rechargeable battery, legal for trade, NTEP 	\$253.00	\$759.00
	3 ea	110v/60/1ph, standard		
4	2 ea	VACUUM PACKAGING MACHINE Fleetwood Food Processing Eq. Model No. VP320C Packed: ea VacMaster® Vacuum Packaging Machine, commercial, table model, 1 bar, 16" long, 20-40 seconds cycle time, 16-3/4" x 18" x 7" chamber, stainless steel construction with domed smoky-clear lid, 1.5 HP, 110v/60/1-ph 	\$3,120.81	\$6,241.62
5	10 ea	BANDEJA 6.4 CM PROF 8 LITROS MARCA VOLLRATH Custom Model No. 30027 Packed: ea 1 Band. 6,4 cm. de prof. y 8,3 lts.	\$19.30	\$193.00
6	1 ea	CONGELADOR VERTICAL, 1 PUERTA, ACERO INOX Desmon Professional Refrigeration Model No. ISB7-A Packed: ea Controles electrónicos. Ventilado. Descongelamiento automático. Aislamiento de poliuretano de 60mm. Interior y exterior en acero inoxidable. Patas ajustables de plástico. 3 Repisas recubiertas de plástico. Puertas reversibles y auto cierre. Temperatura: -10C a -25C. Capacidad: 700lts. 474 Watts. Dimensiones: 72x80x212cm 	\$3,090.70	\$3,090.70
CODIGO: 8052501				
			Merchandise	\$12,478.99
			Tax (12%)	\$1,497.48
			Total	\$13,976.47

CONDICIONES

- Precios en dólares.
- Validez de la oferta 10 días.
- Forma de Pago:
- Oferta NO incluye costos de transporte hasta sus instalaciones.
- Oferta no incluye albañilería y plomería.
- Oferta incluye la instalación y capacitación.
- Materiales de instalación corren a cargo del cliente.
- Garantía de los equipos de un año contra defectos de fábrica.
- Fecha de Entrega: INMEDIATA EN LA MERCADERÍA EXISTENTE Y 60 DIAS

DANIELA MUÑOZ

Initial: _____
Page 2 of 3

LABORABLES EN EL CASO DE IMPORTACIONES

Atentamente:

SANDRA AVILES
EQUINDECA CIA. LTDA.
CEL: 0987061738
ventasui@equindec.com

Acceptance: _____

Date: _____

Printed Name: _____

ANEXO 5.4: Cotización Semacar



Quito, Abril 29 del 2013

ATN. SRTA. DANIELA MUÑOZ

Cel.: 0992716985

danielamunozalarcon@hotmail.com

COTIZACIÓN DE TRABAJO

De 2 posibilidades de **FURGONES MIXTOS TÉRMICOS** para montarse sobre un chasis **HINO** de la serie **CITY - 513**. Con las siguientes medidas:

MEDIDA: EXTERIOR:

Largo: **3.50mts**

Ancho: **1.95mts**

Alto: **1.95mts**

FURGON MIXTO TÉRMICO

\$ 7.220 + 12% IVA

=====



MEDIDA: EXTERIOR:

Largo: 3.30mts

Ancho: 1.95mts

Alto: 1.95mts

FURGON MIXTO EUROPANEL STD TÉRMICO

\$ 6.980 +12% IVA

=====



FORMA DE PAGO:

-) 50% A LA FIRMA.

-) 50% CONTRA ENTREGA

**TIEMPO DE ENTREGA: MIXTO TÉRMICO 3.50MTS DE LARGO 20 – 25
DÍAS LABORABLES // MIXTO TÉRMICO EUROPANEL 3 DÍAS
LABORABLES.**

Atentamente,

**ING. DIEGO FREIRE B.
GERENTE**

ANEXO 5.5: Cotización DEKOCINAS



CLIENTE:		FRESH FOOD			
EMPRESA:					
DIRECCIÓN DE TRABAJO:		Ponciano Alto			
PERSONA DE CONTACTO:		Daniela Muñoz			
FECHA:		30/04/13			
PROFORMA:		001-001-0000210			
FORMA DE PAGO		CONTADO			
DETALLE		CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	IVA	PRECIO
CAMPANA EXTRACTORA DE OLOR 90 CM DE VIDRIO MIDEA 3 VELOCIDADES		2	\$ 536,00	\$64,32	\$ 600,32
		TOTAL A PAGAR			\$ 600,32

PROFORMA VALIDA 15 DÍAS

* TODOS LOS EQUIPOS TIENEN 1 AÑO DE GARANTÍA DE SERVICIO TÉCNICO A NIVEL NACIONAL.

PRECIOS YA INCLUYEN IVA

ING. GABRIELA HINOSTROZA
DEPARTAMENTO COMERCIAL
TELF.: 2490347/0993583583



ANEXO 5.6: Cotización FrigoMaq

Frigo maq

Frigoríficos y máquinas para la industria

Teléfonos: 2348-429 / 2075081/2344928

Proforma #: 01235

Fecha: 31 de enero de 2013

Sra. Daniela Muñoz

Presente:

OFERTA TÉCNICA

1.-Ítem.

- Cuarto frio congelante.
- Frente: 4.0 m
- Fondo: 3.50m
- Alto: 250 m

3.- Características:

- Construido con panel tipo sándwich de 8.0 cm de espesor inyectado a 38 kg/m³. Color blanco importado.
- Puertas abatibles con bisagras y cerraduras americanas con dispositivo de seguridad para abrir por dentro en caso de emergencia.
- unidad condensadora de 3hp marca Tecumseh Francés.
- Equipados con control electrónico marca Full Gauge Tc-900ri que controla motores, ciclos de apagado y encendido, ventiladores, resistencias.
- Lámparas resistentes a la humedad tipo barco.
- Instalado en el sitio designado por el cliente.

4.- Costo y Forma de pago: 9790. (nueve mil setecientos noventa) usd.

- 50 % a la firma del contrato.
- 20% al avance de la obra (cuando se esté instalado.)
- 30 % a la entrega y total funcionamiento de la obra.

5.- Garantías.

- Incluye garantía de 12 meses de funcionamiento.

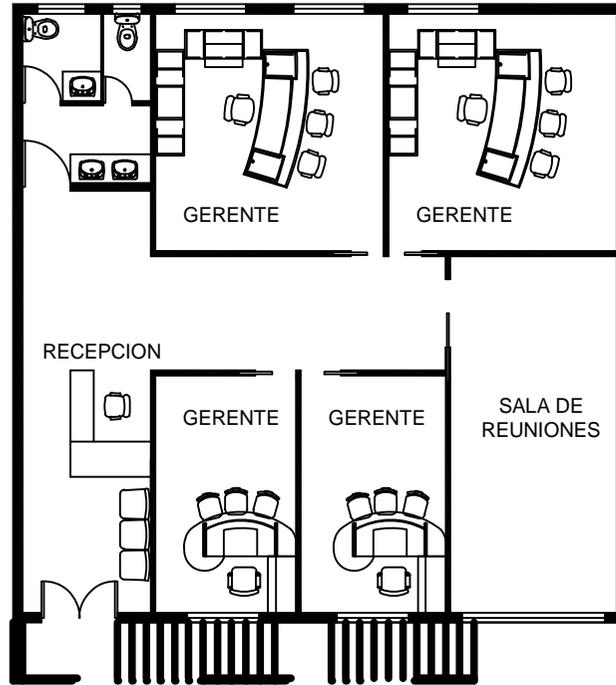
6.- Notas.

- Los precios no incluyen iva.
- No incluye aislamiento del piso.
- La oferta no incluye trabajos de obra civil, acometidas eléctricas, etc.
- Valides de la oferta 30 días.
- Entrega 30 días laborables a partir del anticipo.

Atentamente,
Ing. Juan Carlos Zurita.
0997543320/ 2075082

ANEXO 5.7: Fotos Galpón





CUADRO DE ÁREAS	
ESPACIO	m2
GALPÓN 1	147.70m2
GALPÓN 2	147.70m2
CUARTO FRIO 1	14.50m2
CUARTO FRIO 2	14.50m2
ÁREA OFICINAS	154.50m2
BAÑOS	17.50m2
PARQUEADEROS	137.15m2

PLANTA BAJA GALPÓN

ESC _____ 1:150

ANEXO 6.1: Sueldos de la nómina

Puestos	Sueldo	Total	Cantidad	Anual	13er	14to	IESS	IESS MENSUAL	Gasto mensual
Gerente General	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	1	\$ 36.000,00	\$ 3.000,00	\$ 318,00	\$ 4.374,00	\$ 364,50	\$ 3.641,00
Gerente de Logística	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	1	\$ 30.000,00	\$ 2.500,00	\$ 318,00	\$ 3.645,00	\$ 303,75	\$ 3.038,58
Gerente de Marketing	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	1	\$ 30.000,00	\$ 2.500,00	\$ 318,00	\$ 3.645,00	\$ 303,75	\$ 3.038,58
Vendedores	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	1	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 318,00	\$ 1.458,00	\$ 121,50	\$ 1.231,33
Contadora	\$ 600,00	\$ 600,00	1	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 318,00	\$ 874,80	\$ 72,90	\$ 749,40
Asistentes	\$ 400,00	\$ 400,00	1	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 318,00	\$ 583,20	\$ 48,60	\$ 508,43
Transportistas	\$ 500,00	\$ 1.000,00	2	\$ 12.000,00	\$ 500,00	\$ 318,00	\$ 1.458,00	\$ 121,50	\$ 1.379,33
Operarios de Planta	\$ 500,00	\$ 4.000,00	8	\$ 48.000,00	\$ 500,00	\$ 318,00	\$ 5.832,00	\$ 486,00	\$ 8.433,33
Guardia	\$ 500,00	\$ 1.000,00	2	\$ 12.000,00	\$ 500,00	\$ 318,00	\$ 1.458,00	\$ 121,50	\$ 1.379,33
TOTAL	\$ 11.500,00	\$ 16.000,00	\$ 18,00	\$192.000,00	\$ 11.500,00	\$2.862,00	\$ 23.328,00	\$ 1.944,00	\$ 23.399,33

Puestos	2014	2015	2016	2017	2018
Gerente General	\$ 43.692,00	\$ 45.146,94	\$ 46.650,34	\$ 48.203,79	\$ 49.808,98
Gerente de Logística	\$ 36.463,00	\$ 37.677,22	\$ 38.931,87	\$ 40.228,30	\$ 41.567,90
Gerente de Marketing	\$ 36.463,00	\$ 37.677,22	\$ 38.931,87	\$ 40.228,30	\$ 41.567,90
Vendedores	\$ 14.776,00	\$ 15.268,04	\$ 15.776,47	\$ 16.301,82	\$ 16.844,67
Contadora	\$ 8.992,80	\$ 9.292,26	\$ 9.601,69	\$ 9.921,43	\$ 10.251,81
Asistentes	\$ 6.101,20	\$ 6.304,37	\$ 6.514,31	\$ 6.731,23	\$ 6.955,38
Transportistas	\$ 14.276,00	\$ 14.751,39	\$ 15.242,61	\$ 15.750,19	\$ 16.274,67
Operarios de Planta	\$ 54.650,00	\$ 56.469,85	\$ 58.350,29	\$ 60.293,36	\$ 62.301,12
Guardia	\$ 16.552,00	\$ 17.103,18	\$ 17.672,72	\$ 18.261,22	\$ 18.869,32
TOTAL	\$ 231.966,00	\$ 239.690,47	\$ 247.672,16	\$ 255.919,64	\$ 264.441,77

ANEXO 9.1: Inversión Inicial

Inversión en Maquinaria

Descripción	Cantidad	Precio sin IVA	IVA	Precio Unitario	Precio Total	Vida útil	Depreciación	Depreciación Mensual
Cortadora de hueso	1	\$ 1.320,67	\$ 158,48	\$ 1.479,15	\$ 1.479,15	10	\$ 148	\$ 12
Máquina etiquetadora	2	\$ 1.748,00	\$ 209,76	\$ 1.957,76	\$ 3.915,52	10	\$ 392	\$ 33
Balanza Industrial	2	\$ 506,00	\$ 60,72	\$ 566,72	\$ 1.133,44	10	\$ 113	\$ 9
Maquina de empaque al vacío	4	\$ 6.241,62	\$ 748,99	\$ 6.990,61	\$ 27.962,46	10	\$ 2.796	\$ 233
Extractor de olores tipo campana	2	\$ 268,00	\$ 32,16	\$ 300,16	\$ 600,32	10	\$ 60	\$ 5
Congeladoras acero inoxidable 30 p	2	\$ 6.181,40	\$ 741,77	\$ 6.923,17	\$ 13.846,34	10	\$ 1.385	\$ 115
Camión de 3.6 toneladas	1	\$ 29.900,00	\$ 3.588,00	\$ 33.488,00	\$ 33.488,00	10	\$ 3.349	\$ 279
Furgón congelado	1	\$ 7.220,00	\$ 866,40	\$ 8.086,40	\$ 8.086,40	10	\$ 809	\$ 67
TOTAL		\$ 53.385,69	\$ 6.406,28	\$ 59.791,97	\$ 90.511,62	10	\$ 9.051	\$ 754

Menaje

Descripción	Cantidad	Precio sin IVA	IVA	Precio Unitario	Precio Total	Vida útil	Depreciación	Depreciación Mensual
Hachuelas	8	\$ 20,33	\$ 2,44	\$ 22,77	\$ 182,16	5	\$ 36	\$ 3,04
Chairas (Afilador de cuchillos)	8	\$ 36,47	\$ 4,38	\$ 40,85	\$ 326,77	5	\$ 65	\$ 5,45
Deshuesador	8	\$ 22,37	\$ 2,68	\$ 25,05	\$ 200,44	5	\$ 40	\$ 3,34
Filetero Recto	8	\$ 36,49	\$ 4,38	\$ 40,87	\$ 326,95	5	\$ 65	\$ 5,45
Bistecero curvo	8	\$ 70,24	\$ 8,43	\$ 78,67	\$ 629,35	5	\$ 126	\$ 10,49
Bistecero recto	8	\$ 70,24	\$ 8,43	\$ 78,67	\$ 629,35	5	\$ 126	\$ 10,49
Cuchillo desescamador	8	\$ 30,21	\$ 3,63	\$ 33,84	\$ 270,68	5	\$ 54	\$ 4,51
Bandejas acero inoxidable 2.5"	10	\$ 33,00	\$ 3,96	\$ 36,96	\$ 369,60	5	\$ 74	\$ 6,16
Bandejas de acero inoxidable 6"	10	\$ 53,00	\$ 6,36	\$ 59,36	\$ 593,60	5	\$ 119	\$ 9,89
Mesas acero inoxidable 2,30 m	8	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00	\$ 5.376,00	5	\$ 1.075	\$ 89,60
Canastas	20	\$ 20,00	\$ 2,40	\$ 22,40	\$ 448,00	5	\$ 90	\$ 7,47
Uniformes Operarios	40	\$ 83,10	\$ 9,97	\$ 93,07	\$ 3.722,88		\$ -	\$ -
Lavaplatos	6	\$ 112,00	\$ 13,44	\$ 125,44	\$ 752,64	5	\$ 151	\$ 12,54
TOTAL					\$ 13.828,42		\$ 1.871	\$ 155,88

Inversión Bien Inmueble

Descripción	Cantidad	Precio sin IVA	IVA	Precio Unitario	Precio Total	Vida útil	Depreciación	Depreciación Mensual
-------------	----------	----------------	-----	-----------------	--------------	-----------	--------------	----------------------

Cuarto frío	2	\$ 9.790,00	\$1.174,80	\$ 10.964,80	\$ 21.929,60	10	\$ 2.193	\$ 182,75
Garantía de Arriendo Galpón	1	\$ 12.000,00	\$ -	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	20	\$ 600	\$ 50,00
Arriendo por tres meses	4	\$ 4.000,00	\$ -	\$ 4.000,00	\$ 16.000,00		\$ -	\$ -
Adecuación planta	1	\$ 60.000,00	\$7.200,00	\$ 67.200,00	\$ 67.200,00			\$ -
TOTAL					\$117.129,60		\$ 2.792,96	\$ 232,75

Inversión en activos fijos

Descripción	Cantidad	Precio sin IVA	IVA	Precio Unitario	Precio Total	Vida útil	Depreciación	Depreciación Mensual
Computadoras e Impresoras	8	\$ 597,32	\$ 71,68	\$ 669,00	\$ 5.352,00	5	\$ 1.070,40	\$ 89,20
Teléfonos	6	\$ 138,38	\$ 16,61	\$ 154,99	\$ 929,94	5	\$ 185,99	\$ 15,50
Escritorios	6	\$ 99,65	\$ 11,96	\$ 111,61	\$ 669,66	5	\$ 133,93	\$ 11,16
Sillas	6	\$ 38,39	\$ 4,61	\$ 43,00	\$ 258,00	5	\$ 51,60	\$ 4,30
Archivadores	2	\$ 1.430,00	\$ 171,60	\$ 1.601,60	\$ 3.203,20	5	\$ 640,64	\$ 53,39
Fax	1	\$ 35,71	\$ 4,28	\$ 39,99	\$ 39,99	5	\$ 8,00	\$ 0,67
Celulares	11	\$ 223,21	\$ 26,79	\$ 250,00	\$ 2.750,00	5	\$ 550,00	\$ 45,83
Lámparas	10	\$ 151,79	\$ 18,21	\$ 170,00	\$ 1.700,00	5	\$ 340,00	\$ 28,33
Repisas cuarto frío	20	\$ 119,84	\$ 14,38	\$ 134,22	\$ 2.684,40	10	\$ 268,44	\$ 22,37
TOTAL					\$ 13.202,79		\$ 3.249,00	\$ 270,75

Inversión en activos intangibles

Descripción	Cantidad	Precio sin IVA	IVA	Precio Unitario	Precio Total
Página web	1	\$5.000,00	\$600,00	\$5.600,00	\$ 5.600,00
Capacitación Operarios	8	\$1.000,00	\$-	\$1.000,00	\$ 8.000,00
Mailing	100	\$1,00	\$0,12	\$1,12	\$ 112,00
Banner en la página de restaurantes.com	12	\$15,00	\$1,80	\$16,80	\$ 201,60
TOTAL					\$13.913,60

TOTAL INVERSIÓN INICIAL

Inversión en maquinaria	\$ 90.511,62
Inversión en activos fijos	\$ 13.202,79
Inversión en menaje	\$ 4.852,36
Inversión bien inmueble	\$ 18.964,80
TOTAL	\$ 127.531,57

ANEXO 9.2: Capital de Trabajo

Descripción	2014											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso por ventas												
Ingresos por ventas	\$-	\$-	\$-	121.935,92	140.226,31	140.226,31	121.935,92	\$121.935,9 2	\$121.935,9 2	\$121.935,9 2	\$121.935,9 2	\$140.226,3 1
Total Ingresos	-	-	-	121.935,92	140.226,31	140.226,31	121.935,92	121.935,92	121.935,92	121.935,92	121.935,92	140.226,31
Egresos												
Costos de producción	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	83.169,01	95.309,70	95.309,70	83.169,01	83.169,01	83.169,01	83.169,01	83.169,01	95.309,70
Gastos operativos	20.685,58	20.685,58	20.685,58	20.685,58	20.685,58	20.685,58	20.685,58	\$ 20.685,58	\$ 20.685,58	\$ 20.685,58	\$ 20.685,58	\$ 20.685,58
Total Egresos	21.885,58	21.885,58	21.885,58	103.854,60	115.995,29	115.995,29	103.854,60	103.854,60	103.854,60	103.854,60	103.854,60	115.995,29
Saldo Mensual	(21.885,58)	(21.885,58)	(21.885,58)	18.081,33	24.231,02	24.231,02	18.081,33	18.081,33	18.081,33	18.081,33	18.081,33	24.231,02
Saldo Acumulado	(21.885,58)	(43.771,17)	(65.656,75)	(47.575,42)	(23.344,40)	\$ 886,63	18.967,95	37.049,28	55.130,61	73.211,94	91.293,26	115.524,29

5% imprevistos	3.282,84
3 meses de préstamo	10.000,00
	72.373,91
	Capital de trabajo

ANEXO 9.3: Amortización de la deuda

# PAGOS	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO	CUOTAS	INTERESES	CAPITAL
0				\$ 157.333,54			
1	\$ 3.499,80	\$ 1.573,34	\$ 1.926,46	\$ 155.407,08			
2	\$ 3.499,80	\$ 1.554,07	\$ 1.945,73	\$ 153.461,35			
3	\$ 3.499,80	\$ 1.534,61	\$ 1.965,18	\$ 151.496,17			
4	\$ 3.499,80	\$ 1.514,96	\$ 1.984,84	\$ 149.511,33			
5	\$ 3.499,80	\$ 1.495,11	\$ 2.004,68	\$ 147.506,65			
6	\$ 3.499,80	\$ 1.475,07	\$ 2.024,73	\$ 145.481,92			
7	\$ 3.499,80	\$ 1.454,82	\$ 2.044,98	\$ 143.436,94			
8	\$ 3.499,80	\$ 1.434,37	\$ 2.065,43	\$ 141.371,51			
9	\$ 3.499,80	\$ 1.413,72	\$ 2.086,08	\$ 139.285,43			
10	\$ 3.499,80	\$ 1.392,85	\$ 2.106,94	\$ 137.178,48			
11	\$ 3.499,80	\$ 1.371,78	\$ 2.128,01	\$ 135.050,47			
12	\$ 3.499,80	\$ 1.350,50	\$ 2.149,29	\$ 132.901,18	\$ 41.997,57	\$ 17.565,21	\$ 24.432,36
13	\$ 3.499,80	\$ 1.329,01	\$ 2.170,79	\$ 130.730,39			
14	\$ 3.499,80	\$ 1.307,30	\$ 2.192,49	\$ 128.537,90			
15	\$ 3.499,80	\$ 1.285,38	\$ 2.214,42	\$ 126.323,48			
16	\$ 3.499,80	\$ 1.263,23	\$ 2.236,56	\$ 124.086,92			
17	\$ 3.499,80	\$ 1.240,87	\$ 2.258,93	\$ 121.827,99			
18	\$ 3.499,80	\$ 1.218,28	\$ 2.281,52	\$ 119.546,47			
19	\$ 3.499,80	\$ 1.195,46	\$ 2.304,33	\$ 117.242,14			
20	\$ 3.499,80	\$ 1.172,42	\$ 2.327,38	\$ 114.914,76			
21	\$ 3.499,80	\$ 1.149,15	\$ 2.350,65	\$ 112.564,11			
22	\$ 3.499,80	\$ 1.125,64	\$ 2.374,16	\$ 110.189,95			
23	\$ 3.499,80	\$ 1.101,90	\$ 2.397,90	\$ 107.792,05			
24	\$ 3.499,80	\$ 1.077,92	\$ 2.421,88	\$ 105.370,18	\$ 41.997,57	\$ 14.466,57	\$ 27.531,00
25	\$ 3.499,80	\$ 1.053,70	\$ 2.446,10	\$ 102.924,08			
26	\$ 3.499,80	\$ 1.029,24	\$ 2.470,56	\$ 100.453,52			
27	\$ 3.499,80	\$ 1.004,54	\$ 2.495,26	\$ 97.958,26			
28	\$ 3.499,80	\$ 979,58	\$ 2.520,22	\$ 95.438,05			
29	\$ 3.499,80	\$ 954,38	\$ 2.545,42	\$ 92.892,63			
30	\$ 3.499,80	\$ 928,93	\$ 2.570,87	\$ 90.321,76			

31	\$ 3.499,80	\$ 903,22	\$2.596,58	\$87.725,18			
32	\$ 3.499,80	\$ 877,25	\$2.622,55	\$85.102,63			
33	\$ 3.499,80	\$ 851,03	\$2.648,77	\$82.453,86			
34	\$ 3.499,80	\$ 824,54	\$2.675,26	\$79.778,60			
35	\$ 3.499,80	\$ 797,79	\$2.702,01	\$77.076,59			
36	\$ 3.499,80	\$ 770,77	\$2.729,03	\$74.347,56	\$ 41.997,57	\$ 10.974,95	\$31.022,62
37	\$ 3.499,80	\$ 743,48	\$2.756,32	\$71.591,24			
38	\$ 3.499,80	\$ 715,91	\$2.783,89	\$68.807,35			
39	\$ 3.499,80	\$ 688,07	\$2.811,72	\$65.995,63			
40	\$ 3.499,80	\$ 659,96	\$2.839,84	\$63.155,79			
41	\$ 3.499,80	\$ 631,56	\$2.868,24	\$60.287,55			
42	\$ 3.499,80	\$ 602,88	\$2.896,92	\$57.390,62			
43	\$ 3.499,80	\$ 573,91	\$2.925,89	\$54.464,73			
44	\$ 3.499,80	\$ 544,65	\$2.955,15	\$51.509,58			
45	\$ 3.499,80	\$ 515,10	\$2.984,70	\$48.524,88			
46	\$ 3.499,80	\$ 485,25	\$3.014,55	\$45.510,33			
47	\$ 3.499,80	\$ 455,10	\$3.044,69	\$42.465,64			
48	\$ 3.499,80	\$ 424,66	\$3.075,14	\$39.390,49	\$ 41.997,57	\$ 7.040,51	\$34.957,06
49	\$ 3.499,80	\$ 393,90	\$3.105,89	\$36.284,60			
50	\$ 3.499,80	\$ 362,85	\$3.136,95	\$33.147,65			
51	\$ 3.499,80	\$ 331,48	\$3.168,32	\$29.979,33			
52	\$ 3.499,80	\$ 299,79	\$3.200,00	\$26.779,32			
53	\$ 3.499,80	\$ 267,79	\$3.232,00	\$23.547,32			
54	\$ 3.499,80	\$ 235,47	\$3.264,32	\$20.283,00			
55	\$ 3.499,80	\$ 202,83	\$3.296,97	\$16.986,03			
56	\$ 3.499,80	\$ 169,86	\$3.329,94	\$13.656,09			
57	\$ 3.499,80	\$ 136,56	\$3.363,24	\$10.292,85			
58	\$ 3.499,80	\$ 102,93	\$3.396,87	\$6.895,98			
59	\$ 3.499,80	\$ 68,96	\$3.430,84	\$3.465,15			
60	\$ 3.499,80	\$ 34,65	\$3.465,15	\$0,00	\$ 41.997,57	\$ 2.607,08	\$39.390,49

ANEXO 9.4: Costo Materiales Directos por kg.

Costos Materiales directos					
DESCRIPCIÓN	COSTO				
	2014	2015	2016	2017	2018
Almeja	\$ 7,04	\$ 7,25	\$ 7,47	\$ 7,70	\$ 7,93
Bife de Chorizo	\$ 10,94	\$ 11,27	\$ 11,61	\$ 11,96	\$ 12,32
Calamar	\$ 5,00	\$ 5,15	\$ 5,31	\$ 5,47	\$ 5,63
Camarón	\$ 7,00	\$ 7,21	\$ 7,43	\$ 7,65	\$ 7,88
Cangrejo	\$ 10,56	\$ 10,88	\$ 11,21	\$ 11,54	\$ 11,89
Corvina de Roca	\$ 9,68	\$ 9,97	\$ 10,27	\$ 10,58	\$ 10,90
Costillas	\$ 4,05	\$ 4,17	\$ 4,30	\$ 4,43	\$ 4,56
Falda	\$ 3,08	\$ 3,17	\$ 3,27	\$ 3,37	\$ 3,47
Langosta	\$ 14,30	\$ 14,73	\$ 15,17	\$ 15,63	\$ 16,10
Langostino	\$ 13,20	\$ 13,60	\$ 14,01	\$ 14,43	\$ 14,86
Lomo Fino	\$ 6,16	\$ 6,35	\$ 6,54	\$ 6,73	\$ 6,94
Mejillón	\$ 7,50	\$ 7,73	\$ 7,96	\$ 8,20	\$ 8,44
Pez Espada	\$ 7,00	\$ 7,21	\$ 7,43	\$ 7,65	\$ 7,88
Picaña	\$ 4,40	\$ 4,53	\$ 4,67	\$ 4,81	\$ 4,95
Pulpo	\$ 10,00	\$ 10,30	\$ 10,61	\$ 10,93	\$ 11,26
Salmón	\$ 9,00	\$ 9,27	\$ 9,55	\$ 9,84	\$ 10,13
T-Bone	\$ 7,94	\$ 8,18	\$ 8,43	\$ 8,68	\$ 8,94

ANEXO 9.5: Cantidad Materiales Directos en Kilos

Cantidad de Materiales Directos, en Kilos netos					
Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Almeja	1.672,26	2.408,05	2.600,70	2.808,75	3.033,45
Bife de Chorizo	5.469,81	7.876,53	8.506,65	9.187,18	9.922,16
Calamar	21.067,86	30.337,71	32.764,73	35.385,91	38.216,78
Camarón	9.224,95	13.283,93	14.346,64	15.494,38	16.733,93
Cangrejo	99,07	142,66	154,07	166,40	179,71
Corvina de Roca	7.718,91	11.115,23	12.004,45	12.964,81	14.001,99
Costillas	321,30	462,67	499,69	539,66	582,83
Falda	278,46	400,98	433,06	467,71	505,12
Langosta	238,83	343,92	371,43	401,15	433,24
Langostino	1.668,51	2.402,66	2.594,87	2.802,46	3.026,65
Lomo Fino	25.853,94	37.229,67	40.208,05	43.424,69	46.898,67
Mejillón	1.234,01	1.776,97	1.919,13	2.072,66	2.238,47
Pez Espada	3.641,40	5.243,62	5.663,11	6.116,15	6.605,45
Picaña	1.927,80	2.776,03	2.998,11	3.237,96	3.497,00
Pulpo	17.564,40	25.292,74	27.316,15	29.501,45	31.861,56
Salmón	3.320,10	4.780,94	5.163,42	5.576,49	6.022,61
T-Bone	107,10	154,22	166,56	179,89	194,28
TOTAL	101.408,71	146.028,54	157.710,82	170.327,69	183.953,90
Kg por restaurante	10.140,87	14.602,85	15.771,08	17.032,77	18.395,39

ANEXO 9.6: Proyección costos materiales directos

Cantidad	No. De restaurantes	Kg al mes	Kg Diarios	2014	2015	2016	2017	2018	Ingreso al mes
Almeja	3	156,14	7,807	\$ 23,45	\$ 24,15	\$ 24,88	\$ 25,63	\$ 26,40	\$ 3.660,94
Bife de Chorizo	5	510,72	25,536	\$ 19,03	\$ 19,60	\$ 20,19	\$ 20,80	\$ 21,42	\$ 9.716,96
Calamar	8	1967,12	98,356	\$ 9,99	\$ 10,29	\$ 10,60	\$ 10,91	\$ 11,24	\$ 19.642,68
Camarón	7	861,34	43,067	\$ 11,55	\$ 11,90	\$ 12,26	\$ 12,62	\$ 13,00	\$ 9.948,48
Cangrejo	2	9,25	0,4625	\$ 16,28	\$ 16,76	\$ 17,27	\$ 17,79	\$ 18,32	\$ 150,54
Corvina	6	720,72	36,036	\$ 12,90	\$ 13,29	\$ 13,69	\$ 14,11	\$ 14,53	\$ 9.300,53
Costillas	2	30	1,5	\$ 11,29	\$ 11,63	\$ 11,98	\$ 12,34	\$ 12,71	\$ 338,63
Falda	2	26	1,3	\$ 17,59	\$ 18,12	\$ 18,66	\$ 19,22	\$ 19,80	\$ 457,28
Langosta	2	22,3	1,115	\$ 21,00	\$ 21,63	\$ 22,28	\$ 22,95	\$ 23,64	\$ 468,30
Langostino	7	155,79	7,7895	\$ 19,79	\$ 20,39	\$ 21,00	\$ 21,63	\$ 22,29	\$ 3.083,47
Lomo Fino	11	2414	120,7	\$ 9,15	\$ 9,42	\$ 9,70	\$ 10,00	\$ 10,30	\$ 22.077,24
Mejillón	3	115,22	5,761	\$ 16,68	\$ 17,19	\$ 17,70	\$ 18,24	\$ 18,79	\$ 1.922,39
Pez Espada	3	340	17	\$ 12,63	\$ 13,01	\$ 13,40	\$ 13,80	\$ 14,22	\$ 4.292,50
Picaña	2	180	9	\$ 21,00	\$ 21,63	\$ 22,28	\$ 22,95	\$ 23,64	\$ 3.780,00
Pulpo	4	1640	82	\$ 16,80	\$ 17,31	\$ 17,83	\$ 18,36	\$ 18,92	\$ 27.552,00
Salmón	5	310	15,5	\$ 16,80	\$ 17,31	\$ 17,83	\$ 18,36	\$ 18,92	\$ 5.208,00
T-Bone	2	10	0,5	\$ 33,60	\$ 34,61	\$ 35,65	\$ 36,73	\$ 37,83	\$ 336,00
TOTAL		5165,01	258,25	\$ 16,44					\$ 121.935,92

ANEXO 9.7: Proyección de ventas

Cantidad	2014	2015	2016	2017	2018
Almeja	\$ 34.595,85	\$ 51.317,55	\$ 57.091,18	\$ 63.514,40	\$ 70.660,27
Bife de Chorizo	\$ 91.825,26	\$ 136.208,45	\$ 151.532,99	\$ 168.581,66	\$ 187.548,45
Calamar	\$ 185.623,30	\$ 275.343,20	\$ 306.321,51	\$ 340.785,14	\$ 379.126,19
Camarón	\$ 94.013,11	\$ 139.453,78	\$ 155.143,44	\$ 172.598,32	\$ 192.017,02
Cangrejo	\$ 1.422,64	\$ 2.110,26	\$ 2.347,68	\$ 2.611,82	\$ 2.905,67
Corvina	\$ 87.890,02	\$ 130.371,13	\$ 145.038,93	\$ 161.356,97	\$ 179.510,92
Costillas	\$ 3.200,01	\$ 4.746,71	\$ 5.280,75	\$ 5.874,88	\$ 6.535,85
Falda	\$ 4.321,25	\$ 6.409,90	\$ 7.131,06	\$ 7.933,36	\$ 8.825,93
Langosta	\$ 4.425,44	\$ 6.564,44	\$ 7.302,99	\$ 8.124,64	\$ 9.038,73
Langostino	\$ 29.138,83	\$ 43.222,90	\$ 48.085,82	\$ 53.495,86	\$ 59.514,58
Lomo Fino	\$ 208.629,89	\$ 309.469,90	\$ 344.287,73	\$ 383.022,86	\$ 426.115,99
Mejillón	\$ 18.166,57	\$ 26.947,27	\$ 29.979,05	\$ 33.351,94	\$ 37.104,29
Pez Espada	\$ 40.564,13	\$ 60.170,55	\$ 66.940,22	\$ 74.471,53	\$ 82.850,17
Picaña	\$ 35.721,00	\$ 52.986,53	\$ 58.947,94	\$ 65.580,05	\$ 72.958,34
Pulpo	\$ 260.366,40	\$ 386.212,94	\$ 429.664,98	\$ 478.005,73	\$ 531.785,20
Salmón	\$ 49.215,60	\$ 73.003,66	\$ 81.217,16	\$ 90.354,74	\$ 100.520,37
T-Bone	\$ 3.175,20	\$ 4.709,91	\$ 5.239,82	\$ 5.829,34	\$ 6.485,19
	\$ 1.152.294,47	\$ 1.709.249,09	\$ 1.901.553,28	\$ 2.115.493,24	\$ 2.353.503,15

ANEXO 9.8: Costos Indirectos de Fabricación

Costos Indirectos de Fabricación							
	PRECIO	IVA	2014	2015	2016	2017	2018
Fundas de 16 x 35 (1000)	\$ 71,00	\$ 8,52	\$ 79,52	\$ 81,91	\$ 84,38	\$ 86,92	\$ 89,54
Fundas de 18 x 20 (1000)	\$ 45,00	\$ 5,40	\$ 50,40	\$ 51,92	\$ 53,48	\$ 55,09	\$ 56,75
Fundas de 18 x 25 (1000)	\$ 57,00	\$ 6,84	\$ 63,84	\$ 65,76	\$ 67,74	\$ 69,78	\$ 71,88
Fundas de 18 x 30 (1000)	\$ 68,00	\$ 8,16	\$ 76,16	\$ 78,45	\$ 80,81	\$ 83,25	\$ 85,75
Fundas de 20 x 25 (1000)	\$ 63,00	\$ 7,56	\$ 70,56	\$ 72,68	\$ 74,87	\$ 77,13	\$ 79,45
Fundas de 20 x 30 (1000)	\$ 76,00	\$ 9,12	\$ 85,12	\$ 87,68	\$ 90,32	\$ 93,04	\$ 95,84
Fundas de 19 x 40 (1000)	\$ 96,00	\$ 11,52	\$ 107,52	\$ 110,76	\$ 114,09	\$ 117,52	\$ 121,06
Fundas de 25 x 65 (1000)	\$ 235,50	\$ 28,26	\$ 263,76	\$ 271,70	\$ 279,88	\$ 288,30	\$ 296,98
Fundas de 25 x 30 (1000)	\$ 95,00	\$ 11,40	\$ 106,40	\$ 109,60	\$ 112,90	\$ 116,30	\$ 119,80
Fundas de 30 x 50 (1000)	\$ 189,00	\$ 22,68	\$ 211,68	\$ 218,05	\$ 224,61	\$ 231,38	\$ 238,34
Precio etiquetas (Rollo x 1500)	\$ 2,50	\$ 0,30	\$ 2,80	\$ 2,88	\$ 2,97	\$ 3,06	\$ 3,15
Código de Barras Tinta	\$ 25,00	\$ 3,00	\$ 28,00	\$ 28,84	\$ 29,71	\$ 30,61	\$ 31,53

ANEXO 9.9: Cantidad de costos indirectos de Fabricación en kilos

Cantidad de costos indirectos de Fabricación, en Kilos netos					
Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Fundas de 16 x 35 (1000)	24.570	28.501	33.061	38.351	44.487
Fundas de 18 x 20 (1000)	3.419	3.966	4.601	5.337	6.191
Fundas de 18 x 25 (1000)	10.969	12.725	14.760	17.122	19.862
Fundas de 18 x 30 (1000)	24.786	28.751	33.352	38.688	44.878
Fundas de 20 x 25 (1000)	1.963	2.277	2.641	3.064	3.554
Fundas de 20 x 30 (1000)	2.268	2.631	3.052	3.540	4.107
Fundas de 19 x 40 (1000)	13.365	15.503	17.984	20.861	24.199
Fundas de 25 x 65 (1000)	6.435	7.465	8.659	10.044	11.652
Fundas de 25 x 30 (1000)	378	438	509	590	684
Fundas de 30 x 50 (1000)	31.151	36.135	41.917	48.623	56.403
Etiquetas Rollos	79,54	92,26	107,02	124,15	144,01
Tinta	11,93	27,68	32,11	37,24	43,20

ANEXO 9.10: Costos indirectos de Fabricación en USD

Costos indirectos de fabricación en USD					
Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Fundas de 16 x 35 (1000)	\$1.953,81	\$2.334,63	\$2.789,69	\$3.333,45	\$3.983,19
Fundas de 18 x 20 (1000)	\$172,32	\$205,91	\$246,05	\$294,01	\$351,31
Fundas de 18 x 25 (1000)	\$700,29	\$836,79	\$999,89	\$1.194,78	\$1.427,67
Fundas de 18 x 30 (1000)	\$1.887,68	\$2.255,62	\$2.695,28	\$3.220,63	\$3.848,38
Fundas de 20 x 25 (1000)	\$138,51	\$165,50	\$197,76	\$236,31	\$282,37
Fundas de 20 x 30 (1000)	\$193,05	\$230,68	\$275,64	\$329,37	\$393,57
Fundas de 19 x 40 (1000)	\$1.437,01	\$1.717,11	\$2.051,80	\$2.451,73	\$2.929,61
Fundas de 25 x 65 (1000)	\$1.697,31	\$2.028,15	\$2.423,47	\$2.895,84	\$3.460,28
Fundas de 25 x 30 (1000)	\$40,22	\$48,06	\$57,43	\$68,62	\$81,99
Fundas de 30 x 50 (1000)	\$6.594,04	\$7.879,32	\$9.415,13	\$11.250,29	\$13.443,15
Etiquetas Rollos	\$198,84	\$230,66	\$267,56	\$310,37	\$360,03
Luz, Agua	\$26.400,00	\$27.194,64	\$28.013,20	\$28.856,40	\$29.724,97
Código de Barras	\$298,26	\$691,97	\$802,68	\$931,11	\$1.080,09
Total	\$41.711,34	\$45.819,04	\$50.235,57	\$55.372,90	\$61.366,62
Por Kg.	\$0,31	\$0,29	\$0,28	\$0,26	\$0,25

ANEXO 9.11: Gastos Anuales

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos administrativos					
Gerente General	\$ 43.692,00	\$ 45.146,94	\$ 46.650,34	\$ 48.203,79	\$ 49.808,98
Contadora	\$ 8.992,80	\$ 9.292,26	\$ 9.601,69	\$ 9.921,43	\$ 10.251,81
Asistentes	\$ 6.101,20	\$ 6.304,37	\$ 6.514,31	\$ 6.731,23	\$ 6.955,38
Teléfono, Internet	\$ 600,00	\$ 618,06	\$ 636,66	\$ 655,83	\$ 675,57
Útiles de oficina	\$ 50,00	\$ 51,51	\$ 53,06	\$ 54,65	\$ 56,30
Total Gastos administrativos	\$ 59.436,00	\$ 61.413,14	\$ 63.456,05	\$ 65.566,93	\$ 67.748,04
Por Kg.	\$ 0,59	\$ 0,42	\$ 0,40	\$ 0,38	\$ 0,37
Gastos de Ventas y Marketing					
Gerente de Marketing	\$ 36.463,00	\$ 37.677,22	\$ 38.931,87	\$ 40.228,30	\$ 41.567,90
Vendedores	\$ 14.776,00	\$ 15.268,04	\$ 15.776,47	\$ 16.301,82	\$ 16.844,67
Trípticos informativos	\$ 3.000,00	\$ 3.090,30	\$ 3.183,32	\$ 3.279,14	\$ 3.377,84
Mantenimiento Página Web	\$ 400,00	\$ 412,04	\$ 424,44	\$ 437,22	\$ 450,38
Total Gastos Marketing	\$ 54.639,00	\$ 56.447,60	\$ 58.316,10	\$ 60.246,48	\$ 62.240,79
Por Kg.	\$ 0,54	\$ 0,39	\$ 0,37	\$ 0,35	\$ 0,34
Gerente de Marketing					
Transportistas	\$ 14.276,00	\$ 14.751,39	\$ 15.242,61	\$ 15.750,19	\$ 16.274,67
Guardia	\$ 16.552,00	\$ 17.103,18	\$ 17.672,72	\$ 18.261,22	\$ 18.869,32
Gasolina Camión	\$ 3.600,00	\$ 3.708,36	\$ 3.819,98	\$ 3.934,96	\$ 4.053,41
Mantenimiento Camión	\$ 24.000,00	\$ 24.722,40	\$ 25.466,54	\$ 26.233,09	\$ 27.022,70
Arriendo Galpón	\$ 48.000,00	\$ 49.444,80	\$ 50.933,09	\$ 52.466,17	\$ 54.045,41
Mantenimiento Galpón y máquinas	\$ 42.000,00	\$ 43.264,20	\$ 44.566,45	\$ 45.907,90	\$ 47.289,73
Total Gastos Operativos	\$ 148.428,00	\$ 152.994,33	\$ 157.701,40	\$ 162.553,54	\$ 167.555,24
Por Kg.	\$ 1,46	\$ 1,05	\$ 1,00	\$ 0,95	\$ 0,91
TOTAL GASTOS	\$ 262.503,00	\$ 270.855,07	\$ 279.473,55	\$ 288.366,95	\$ 297.544,07
Por Kg.	\$ 2,59	\$ 1,85	\$ 1,77	\$ 1,69	\$ 1,62
TOTAL GASTOS	\$ 387.235,78	\$ 399.741,45	\$ 412.651,84	\$ 425.980,08	\$ 439.739,72
Por Kg.	\$ 2,86	\$ 2,55	\$ 2,27	\$ 2,02	\$ 1,80

ANEXO 9.12: Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias

Proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas.										
	2014		2015		2016		2017		2018	
VENTAS		1.152.294,47		1.709.249,09		1.901.553,28		2.115.493,24		2.353.503,15
Costos fijos	26.400,00		27.194,64		28.013,20		28.856,40		29.724,97	
Costos Variables	765.236,39		1.135.414,76		1.263.130,09		1.405.212,17		1.563.277,21	
Depreciación	16.963,70		16.963,70		16.963,70		16.963,70		16.963,70	
Costos de Producción	808.600,09		1.179.573,10		1.308.106,98		1.451.032,26		1.609.965,88	
Mas Inventario Inicial de P.T.	-		88.748,18		129.298,60		146.988,02		155.423,05	
Costo de mercadería disponible	1.075.162,56		1.393.289,03		1.652.721,05		1.968.649,14		2.332.269,14	
Menos Inventario Final de P.T.	(88.748,18)		(129.298,60)		(146.988,02)		(155.423,05)		(172.156,46)	
COSTO DE VENTAS		(986.414,38)		(1.263.990,43)		(1.505.733,02)		(1.813.226,08)		(2.160.112,68)
UTILIDAD BRUTA		165.880,08		445.258,66		395.820,26		302.267,16		193.390,48
GASTOS ADMINISTRATIVOS		(262.503,00)		(270.855,07)		(279.473,55)		(288.366,95)		(297.544,07)
Gastos Administrativos	(59.436,00)		(61.413,14)		(63.456,05)		(65.566,93)		(67.748,04)	
Gastos de Marketing y Ventas	(54.639,00)		(56.447,60)		(58.316,10)		(60.246,48)		(62.240,79)	
Gastos Operativos	(148.428,00)		(152.994,33)		(157.701,40)		(162.553,54)		(167.555,24)	
UTILIDAD OPERATIVA		(96.622,92)		174.403,59		116.346,71		13.900,21		(104.153,59)
GASTOS FINANCIEROS		(41.997,57)		(41.997,57)		-		-		-
UTIL. ANTES DE IMP.		(138.620,49)		132.406,02		116.346,71		13.900,21		(104.153,59)
15% Utilidad Trabajadores		20.793,07		(19.860,90)		(17.452,01)		(2.085,03)		15.623,04
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(117.827,41)		112.545,11		98.894,71		11.815,18		(88.530,55)
IMPUESTO A LA RENTA		25.922,03		(24.759,92)		(21.756,84)		(2.599,34)		19.476,72
UTILIDAD NETA		(91.905,38)		87.785,19		77.137,87		9.215,84		(69.053,83)

ANEXO 9.13: Flujo de efectivo escenario esperado

Estado de Resultados						
Ventas			\$ 1.152.294,47	\$ 1.709.249,09	\$ 1.901.553,28	\$ 2.115.493,24
Costos Variables			\$ 765.236,39	\$ 1.135.414,76	\$ 1.263.130,09	\$ 1.405.212,17
Margen de Contribución			\$ 387.058,08	\$ 573.834,32	\$ 638.423,20	\$ 710.281,07
Depreciación			\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70
Costos Fijos			\$ 26.400,00	\$ 27.194,64	\$ 28.013,20	\$ 28.856,40
Utilidad Bruta			\$ 343.694,38	\$ 529.675,98	\$ 593.446,30	\$ 664.460,98
Gastos de Ventas y Marketing			\$ 54.639,00	\$ 56.447,60	\$ 58.316,10	\$ 60.246,48
Gastos Administrativos			\$ 59.436,00	\$ 61.413,14	\$ 63.456,05	\$ 65.566,93
Gastos Operativos			\$ 148.428,00	\$ 152.994,33	\$ 157.701,40	\$ 162.553,54
Utilidad Operativa			\$ 81.191,38	\$ 258.820,91	\$ 313.972,75	\$ 376.094,03
Gastos Financieros			\$ 41.997,57	\$ 41.997,57	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Trabajadores			\$ 39.193,81	\$ 216.823,34	\$ 313.972,75	\$ 376.094,03
15% Utilidad Trabajadores			\$ 5.879,07	\$ 32.523,50	\$ 47.095,91	\$ 56.414,10
Utilidad antes de Impuesto a la Renta			\$ 33.314,74	\$ 184.299,84	\$ 266.876,84	\$ 319.679,92
Impuesto a la renta			\$ 7.329,24	\$ 40.545,96	\$ 58.712,90	\$ 70.329,58
Utilidad Neta			\$ 25.985,50	\$ 143.753,87	\$ 208.163,94	\$ 249.350,34
Flujo de Caja Operativo			\$ 42.949,20	\$ 160.717,57	\$ 225.127,63	\$ 266.314,04
Flujo de Caja						
Inversión Inicial	\$ (320.959,94)					
Inversión de Capital de Trabajo	\$ (72.373,91)	\$ (448,50)	\$ (375,57)	\$ (390,95)	\$ (407,17)	\$ 73.996,10
Flujo de Caja Operativo		\$ 42.949,20	\$ 160.717,57	\$ 225.127,63	\$ 266.314,04	\$ 312.657,20
Flujo de Caja Económico	\$ (393.333,85)	\$ 42.500,70	\$ 160.342,01	\$ 224.736,69	\$ 265.906,87	\$ 386.653,29
Flujo de Caja Financiero						
Préstamo	\$ (157.333,54)					
Amortización de la deuda		\$ (24.432,36)	\$ (27.531,00)	\$ (31.022,62)	\$ (34.957,06)	\$ (39.390,49)
Intereses		\$ (17.565,21)	\$ (14.466,57)	\$ (10.974,95)	\$ (7.040,51)	\$ (2.607,08)
Flujo de Servicio de Deuda	\$ (157.333,54)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)
Flujo de Caja Financiero	\$ (550.667,39)	\$ 54,62	\$ 117.968,87	\$ 182.348,17	\$ 223.502,13	\$ 418.651,81
Razón de Cobertura Intereses		4,62	17,89			
TASA desapalancada	19,49%					
TASA apalancada	23,92%					
VANE (al 19,49%)	\$ 175.433,61					
VANF (al 23,92%)	\$ (139.930,07)					
TIRE	33,27%					
TIRF	14,69%					

ANEXO 9.14: Flujo de efectivo escenario optimista

Estado de Resultados						
Ventas		\$ 1.232.955,08	\$ 1.828.896,52	\$ 2.034.662,01	\$ 2.263.577,77	\$ 2.518.248,37
Costos Variables		\$ 818.802,93	\$ 1.214.893,80	\$ 1.351.549,19	\$ 1.503.577,02	\$ 1.672.706,61
Margen de Contribución		\$ 414.152,15	\$ 614.002,72	\$ 683.112,82	\$ 760.000,75	\$ 845.541,76
Depreciación		\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70
Costos Fijos		\$ 26.400,00	\$ 27.194,64	\$ 28.013,20	\$ 28.856,40	\$ 29.724,97
Utilidad Bruta		\$ 370.788,45	\$ 569.844,38	\$ 638.135,92	\$ 714.180,65	\$ 798.853,09
Gastos de Ventas y Marketing		\$ 54.639,00	\$ 56.447,60	\$ 58.316,10	\$ 60.246,48	\$ 62.240,79
Gastos Administrativos		\$ 59.436,00	\$ 61.413,14	\$ 63.456,05	\$ 65.566,93	\$ 67.748,04
Gastos Operativos		\$ 148.428,00	\$ 152.994,33	\$ 157.701,40	\$ 162.553,54	\$ 167.555,24
Utilidad Operativa		\$ 108.285,45	\$ 298.989,31	\$ 358.662,38	\$ 425.813,70	\$ 501.309,02
Gastos Financieros		\$ 41.997,57	\$ 41.997,57	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Trabajadores		\$ 66.287,88	\$ 256.991,74	\$ 358.662,38	\$ 425.813,70	\$ 501.309,02
15% Utilidad Trabajadores		\$ 9.943,18	\$ 38.548,76	\$ 53.799,36	\$ 63.872,06	\$ 75.196,35
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		\$ 56.344,69	\$ 218.442,98	\$ 304.863,02	\$ 361.941,65	\$ 426.112,67
Impuesto a la renta		\$ 12.395,83	\$ 48.057,46	\$ 67.069,86	\$ 79.627,16	\$ 93.744,79
Utilidad Neta		\$ 43.948,86	\$ 170.385,53	\$ 237.793,16	\$ 282.314,49	\$ 332.367,88
Flujo de Caja Operativo		\$ 60.912,56	\$ 187.349,22	\$ 254.756,86	\$ 299.278,19	\$ 349.331,58
Flujo de Caja						
Inversión Inicial	\$ (320.959,94)					
Inversión de Capital de Trabajo	\$ 72.373,91	\$ (448,50)	\$ (375,57)	\$ (390,95)	\$ (407,17)	\$ 73.996,10
Flujo de Caja Operativo		\$ 60.912,56	\$ 187.349,22	\$ 254.756,86	\$ 299.278,19	\$ 349.331,58
Flujo de Caja Económico	\$ (248.586,03)	\$ 60.464,06	\$ 186.973,66	\$ 254.365,91	\$ 298.871,02	\$ 423.327,68
Flujo de Caja Financiero						
Préstamo	\$ (157.333,54)					
Amortización de la deuda		\$ (24.432,36)	\$ (27.531,00)	\$ (31.022,62)	\$ (34.957,06)	\$ (39.390,49)
Intereses		\$ (17.565,21)	\$ (14.466,57)	\$ (10.974,95)	\$ (7.040,51)	\$ (2.607,08)
Flujo de Servicio de Deuda	\$ (157.333,54)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)
Flujo de Caja Financiero	\$ (405.919,57)	\$ 18.017,99	\$ 144.600,52	\$ 211.977,39	\$ 256.466,27	\$ 455.326,20
Razón de Cobertura Intereses		14,10	82,29	82,29	82,29	82,29
TASA desapalancada	19,49%					
TASA apalancada	23,92%					
VANE (al 19,49%)	\$ 402.460,29					
VANF (al 23,92%)	\$ 78.755,96					
TIRE	62,26%					
TIRF	30,22%					
VARIABLES						
Crecimiento Ventas	7%					
Crecimiento Costos	7%					

ANEXO 9.15: Flujo de efectivo escenario pesimista

Estado de Resultados						
Ventas		\$ 875.743,80	\$ 1.299.029,31	\$ 1.445.180,50	\$ 1.607.774,86	\$ 1.788.662,40
Costos Variables		\$ 616.550,96	\$ 914.803,68	\$ 1.017.703,91	\$ 1.132.179,44	\$ 1.259.532,45
Margen de Contribución		\$ 259.192,84	\$ 384.225,63	\$ 427.476,59	\$ 475.595,42	\$ 529.129,95
Depreciación		\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70	\$ 16.963,70
Costos Fijos		\$ 27.606,48	\$ 28.437,44	\$ 29.293,40	\$ 30.175,13	\$ 31.083,40
Utilidad Bruta		\$ 214.622,66	\$ 338.824,50	\$ 381.219,48	\$ 428.456,59	\$ 481.082,85
Gastos de Ventas y Marketing		\$ 57.136,00	\$ 59.027,25	\$ 60.981,14	\$ 62.999,74	\$ 65.085,20
Gastos Administrativos		\$ 62.152,23	\$ 64.219,72	\$ 66.356,00	\$ 68.563,34	\$ 70.844,12
Gastos Operativos		\$ 155.211,16	\$ 159.986,17	\$ 164.908,35	\$ 169.982,23	\$ 175.212,51
Utilidad Operativa		\$ (59.876,73)	\$ 55.591,35	\$ 88.974,00	\$ 126.911,27	\$ 169.941,02
Gastos Financieros		\$ 41.997,57	\$ 41.997,57	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Trabajadores		\$ (101.874,30)	\$ 13.593,78	\$ 88.974,00	\$ 126.911,27	\$ 169.941,02
15% Utilidad Trabajadores		\$ (15.281,14)	\$ 2.039,07	\$ 13.346,10	\$ 19.036,69	\$ 25.491,15
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		\$ (86.593,15)	\$ 11.554,71	\$ 75.627,90	\$ 107.874,58	\$ 144.449,86
Impuesto a la renta		\$ (19.050,49)	\$ 2.542,04	\$ 16.638,14	\$ 23.732,41	\$ 31.778,97
Utilidad Neta		\$ (67.542,66)	\$ 9.012,67	\$ 58.989,76	\$ 84.142,17	\$ 112.670,89
Flujo de Caja Operativo		\$ (50.578,96)	\$ 25.976,37	\$ 75.953,46	\$ 101.105,87	\$ 129.634,59
Flujo de Caja						
Inversión Inicial	\$ (320.959,94)					
Inversión de Capital de Trabajo	\$ (72.373,91)	\$ (448,50)	\$ (375,57)	\$ (390,95)	\$ (407,17)	\$ -
Flujo de Caja Operativo		\$ (50.578,96)	\$ 25.976,37	\$ 75.953,46	\$ 101.105,87	\$ 129.634,59
Flujo de Caja Económico	\$ (393.333,85)	\$ (51.027,46)	\$ 25.600,81	\$ 75.562,51	\$ 100.698,70	\$ 129.634,59
Flujo de Caja Financiero						
Préstamo	\$ (157.333,54)					
Amortización de la deuda		\$ (24.432,36)	\$ (27.531,00)	\$ (31.022,62)	\$ (34.957,06)	\$ (39.390,49)
Intereses		\$ (17.565,21)	\$ (14.466,57)	\$ (10.974,95)	\$ (7.040,51)	\$ (2.607,08)
Flujo de Servicio de Deuda	\$ (157.333,54)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)	\$ (41.997,57)
Flujo de Caja Financiero	\$ (550.667,39)	\$ (93.473,53)	\$ (16.772,33)	\$ 33.173,99	\$ 58.293,96	\$ 161.633,12
Razón de Cobertura Intereses		(3,41)	3,84	8,11	18,03	65,18
TASA desapalancada	19,49%					
TASA apalancada	23,92%					
VANE (al 19,49%)	\$ (271.201,97)					
VANF (al 23,92%)	\$ (539.554,05)					
TIRE	-7,20%					
TIRF	-19,82%					
VARIABLES						
Decrecimiento Ventas	24%					
Decrecimiento Costos Variables	19,43%					
Crecimiento Costos Fijos	4,57%					

ANEXO 10.1: Flujo del inversionista escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Ventas	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)
Costo de ventas	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)
Utilidad Bruta	-7,20%	-7,20%	-7,20%	-7,20%	-7,20%	-7,20%
Gastos Administrativos	-19,82%	-19,82%	-19,82%	-19,82%	-19,82%	-19,82%
Gastos Ventas	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)
Gastos Operativos	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)
Utilidad Operacional	-7,20%	-7,20%	-7,20%	-7,20%	-7,20%	-7,20%
Depreciaciones	-19,82%	-19,82%	-19,82%	-19,82%	-19,82%	-19,82%
Inversión	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)
Capital de Trabajo	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)
Flujo de Caja Operativo	-7,20%	-7,20%	-7,20%	-7,20%	-7,20%	-7,20%
Pagos de Capital	-19,82%	-19,82%	-19,82%	-19,82%	-19,82%	-19,82%
Intereses	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)	\$ (271.201,97)
Flujo de Caja Inversionista	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)	\$ (539.554,05)

VAN	\$-365.858,36
TIR	-17%

ANEXO 10.2: Flujo del inversionista escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Ventas		\$1.232.955,08	\$1.828.896,52	\$2.034.662,01	\$2.263.577,77	\$2.518.248,37
Costo de ventas		\$977.868,59	\$1.378.664,57	\$1.520.075,98	\$1.677.015,40	\$1.851.217,25
Utilidad Bruta		\$255.086,49	\$450.231,96	\$514.586,03	\$586.562,37	\$667.031,12
Gastos Administrativos		\$59.436,00	\$61.413,14	\$63.456,05	\$65.566,93	\$67.748,04
Gastos Ventas		\$54.639,00	\$56.447,60	\$58.316,10	\$60.246,48	\$62.240,79
Gastos Operativos		\$148.428,00	\$152.994,33	\$157.701,40	\$162.553,54	\$167.555,24
Utilidad Operacional		\$-7.416,51	\$179.376,89	\$235.112,49	\$298.195,42	\$369.487,06
Depreciaciones		\$16.963,70	\$16.963,70	\$16.963,70	\$16.963,70	\$16.963,70
Inversión	\$-320.959,94					
Capital de Trabajo	\$-72.373,91					
Flujo de Caja Operativo	\$-393.333,85	\$9.547,19	\$196.340,59	\$252.076,19	\$315.159,12	\$386.450,76
Pagos de Capital		\$24.432,36	\$27.531,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Intereses		\$17.565,21	\$14.466,57	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo de Caja Inversionista	\$-393.333,85	\$-32.450,38	\$154.343,01	\$252.076,19	\$315.159,12	\$386.450,76

VAN	\$203.319,89
TIR	30%