



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN “SALAD BAR” EN LA  
CIUDAD DE QUITO**

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

**Profesor Guía  
Ing. Diego Patricio Torres Contreras, MBA**

**Autora  
Pamela Miroslava Chiriboga Duque**

**Año  
2014**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Ing. Diego Patricio Torres Contreras

MBA

C.I.: 170506999-3

### **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”.

---

Pamela Miroslava Chiriboga Duque

C.I.: 171802857-2

## **DEDICATORIA**

### **A Dios y mi Familia**

La presente tesis se la dedico a Dios, por la bendición de tener tantas oportunidades y de desarrollar mis capacidades para lograr todo. A mis padres Martín y Miroslava, mi hermano Sebastián y tía Maritza por su apoyo y amor incondicional, son mi fuente de inspiración y valor en mi crecimiento personal y profesional. A mis amigas y amigos que están cerca y lejos por sus palabras de aliento. Mi abuelita Beatriz, mi mayor ejemplo de vida, la mujer que admiraré por siempre, tu recuerdo en mi corazón.

### **A Mi Maestro Guía**

Diego Torres por el apoyo efectivo y profesional. La inspiración de su trabajo y aplicación de sus conocimientos y guías me permitieron tener otras perspectivas y oportunidades.

***Pamela***

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios**

2 Corintios 12:9

Gracias por darme la fuerza y manifestar tu poder en mis debilidades.

### **A Mis Padres**

Gracias por su esfuerzo y ayuda en todo momento por sacar adelante con esfuerzo la familia y formar parte de mis sueños y metas

***Pamela***

## RESUMEN

La idea del negocio de un “Salad Bar” o bar de ensaladas se ve representada a través del nombre Thani “*Come Sano*”. Esta idea nace específicamente de presentar una alternativa de consumo diferente al mercado quiteño, en lo que respecta a su alimentación fuera del hogar. Esta propuesta se basa en realizar mezclas y combinaciones de ensaladas de verduras, hortalizas y leguminosas, rescatando el uso de cereales como la quinua entre otros importantes productos originarios de la región. La presentación de las porciones perfectas de todos los grupos de alimentos, es vital para una dieta balanceada, más allá de que mejoran la salud y previenen enfermedades; que hoy en día son cada vez más comunes a más tempranas edades.

La oferta de valor de Thani es ofrecer al mercado Quiteño una marca 100% ecuatoriana basada en valores nutricionales importantes para mejorar los hábitos de consumo en las personas. Más que un canal de venta se pretende comunicar un estilo de vida. Se ha propuesto 10 recetas y combinaciones de ensaladas con verduras, hortalizas, leguminosas, proteínas (carnes y gramíneas), cereales, fruta y complementos. Adicionalmente, viendo como una potencial herramienta de alcance al mercado objetivo se decidió realizar un canal de comercio digital, funcional y accesible para las personas. En los canales digitales se podrá encontrar toda la información nutricional de los ingredientes importantes dentro de cada receta, se pretende incentivar la interacción con la oferta de contenido relevante para el giro del negocio en la comunicación de medios digitales.

Actualmente Thani, el negocio de venta de ensaladas en línea, tiene un competidor directo que abarca las principales zonas de oficinas en Quito. Se ha buscado estrategias diferenciadoras para lograr ventajas competitivas en el mercado. Una de ellas es la forma de servicio y atención a los clientes, la retención del personal a través de apoyo y crecimiento profesional; y por último el proceso productivo y línea de ensamblaje. Es decir durante toda la cadena de

valor de la empresa se mantendrán acciones innovadoras para alcanzar el posicionamiento deseado.

Finalmente después que se analizó el proyecto se concluye que la sociedad quiteña cuenta con un nicho de mercado potencial que se ajusta al perfil de cliente objetivo del negocio. En la parte financiera el plan de negocios es económicamente viable y ofrece a los socios e inversionistas del proyecto una tasa de retorno del 20%. La inversión inicial para la puesta en marcha del negocio es de \$48.855. Los crecimientos en las tasas de rendimiento son crecientes así como los flujos futuros descontados a la tasa de determinada son positivos. Los márgenes de beneficio se muestran efectivos. Con toda la información recabada en el análisis comparativo de los datos e indicadores financieros en los cinco años se puede sustentar que la propuesta es atractiva.

## ABSTRACT

The business idea of a Salad Bar is represented by the name Thani "Eat Healthy". This idea comes specifically to present a different alternative to uptake Quito's market consumer habit, regarding its eating out of home. This proposal is based on making mixtures and combinations of vegetable salads, vegetables and legumes, rescuing the use of grains like quinoa and other important products from the region. Presenting the perfect portions of all food groups, is vital to a balanced diet, beyond that improve health and prevent disease that today are becoming more common at younger ages.

The value proposition of Thani is to offer Quito's market a 100% Ecuadorian brand based on important nutritional values to improve consumption habits in people. More than a sales channel is intended to communicate a life style. It has been proposed ten recipes and combinations of salads with vegetables, legumes, proteins (meat and grasses), cereals, fruit and additional elements. Additionally, seeing as a potential tool to reach target market, it was decided to create a channel of e-commerce, functional and accessible to people. At digital channels will be posted all the nutritional information of the most relevant ingredients, also it is intended to encourage interaction in base of the content offering content relevant to the line of business in digital media communication.

Currently Thani, the business of online salad selling, has a direct competitor covering the main areas of offices in Quito. It was searched differentiating strategies to achieve competitive advantages. One of this strategies is service and customer care, staff retention through support and professional growth; and finally the production process and assembly line. Is to say throughout the value chain of the company that will remain innovative actions to achieve the desired positioning.

Finally after the project was analyzed it was concluded that Quito society has a potential target market that fits the profile of client business goal. In the financial

part of the business plan is economically viable and provides project partners and investors a rate of return of 20%. The initial investment for the implementation of the business is \$ 48,855. The growth rates are increasing performance and future cash flows discounted at the rate determined are positive. Profit margins are shown effective. With all the information gathered in the comparative analysis of financial data and indicators in the five years can be sustained that the proposal is attractive.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES .....	1
1.2	OBJETIVOS .....	2
1.2.1	Objetivo General .....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	3
1.3	HIPÓTESIS.....	4
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....</b>	<b>5</b>
2.1	LA INDUSTRIA .....	5
2.1.1	Tendencia .....	5
2.1.2	Estructura.....	12
2.1.3	Factores Económicos y Regulatorios.....	19
2.1.4	Canales de Distribución .....	24
2.1.5	Fuerzas de Porter .....	26
2.1.5.1	Nuevos Participantes (Barreras de Entrada).....	26
2.1.5.2	Amenaza de los sustitutos y Complementos.....	28
2.1.5.3	Poder de Negociación de los Compradores.....	29
2.1.5.4	Poder de Negociación de los Proveedores .....	29
2.1.5.5	Intensidad de la Rivalidad .....	30
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO .....	31
2.2.1	La Idea y el Modelo del Negocio.....	31
2.2.2	Estructura Legal de la Empresa.....	32
2.2.3	Misión, Visión y Objetivos .....	34
2.2.3.1	Misión.....	34
2.2.3.2	Visión.....	34
2.2.3.3	Valores y Principios Corporativos.....	35
2.2.3.4	Objetivos .....	36

2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO.....	38
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	45
2.5 ANÁLISIS FODA .....	47

### **3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

<b>Y SU ANÁLISIS.....</b>	<b>49</b>
3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	49
3.1.1 Planteamiento del Problema .....	49
3.1.1.1 Problema Administrativo.....	49
3.1.1.2 Problema de Investigación de Mercados.....	49
3.1.2 Hipótesis .....	49
3.1.3 Objetivo de la Investigación de Mercados.....	49
3.1.4 Necesidades de Información.....	50
3.1.5 Fuentes de Información .....	52
3.1.6 Investigación Cualitativa .....	52
3.1.6.1 Entrevistas con Expertos.....	52
3.1.6.2 Grupo Focal.....	60
3.1.6.3 Observación Personal .....	62
3.2 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL .....	64
3.2.1 Mercado Objetivo.....	64
3.2.2 Segmentación de Mercado .....	64
3.2.3 Segmentación Geográfica y Demográfica.....	65
3.2.4 Segmentación Psicográfica.....	68
3.2.5 Investigación Cuantitativa .....	69
3.2.5.1 Encuestas.....	69
3.3 TAMAÑO DEL MERCADO.....	70
3.3.1 Demanda .....	70
3.4 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	71

<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>74</b>
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	74
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS.....	74
4.3	TÁCTICA DE VENTAS.....	75
4.4	PRODUCTO .....	78
4.5	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS..	82
4.6	DISTRIBUCIÓN .....	85
4.7	PUBLICIDAD.....	86
	4.7.1 Metodología de Enfoque Digital .....	87
	4.7.2 Herramientas de Gestión .....	89
4.8	PROMOCIÓN.....	91
	4.8.1 Promociones de Venta.....	91
	4.8.2 Alianzas Estratégicas.....	92
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y</b>	
	<b>PRODUCCIÓN .....</b>	<b>93</b>
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	93
5.2	CICLO DE OPERACIONES .....	95
	5.2.1 Proceso de Producción .....	95
	5.2.1.1 Identificación Necesidades Abastecimiento .....	95
	5.2.1.2 Recepción de Insumos.....	96
	5.2.1.3 Preparación de Ingredientes Base para Producto.....	96
	5.2.1.4 Línea de Ensamblaje.....	97
	5.2.1.5 Empaque .....	97
	5.2.2 Proceso de Servicio y Atención al Cliente.....	98
	5.2.2.1 Orden de Pedido .....	98
	5.2.2.2 Tiempo de preparación .....	98
	5.2.2.3 Asignación Distribución .....	99
	5.2.2.4 Entrega.....	100
	5.2.3 Flujograma de Procesos .....	100

5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	101
5.4	INSTALACIONES Y ADECUACIONES.....	101
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO .....	102
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS.....	103
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....	103
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>104</b>
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	104
	6.1.1 Organigrama .....	104
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	105
	6.2.1 Personal Administrativo y Distribución de Ventas.....	105
	6.2.1.1 Descripción de Funciones y Equipo de Trabajo .....	105
	6.2.2 Personal Operativo y de Cocina .....	109
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS .....	113
	6.3.1 Compensaciones Salariales Empleados.....	113
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	114
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES .....	115
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	117
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>118</b>
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	118

7.2	DIAGRAMA DE GANTT .....	120
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS .....	120
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>122</b>
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	122
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....	124
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>125</b>
9.1	INVERSIÓN INICIAL .....	125
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	127
9.2.1	Ingresos .....	127
9.3	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	128
9.4	GASTOS .....	129
9.5	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	130
9.6	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	131
9.7	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL Y FINAL .....	131
9.8	FLUJO DE EFECTIVO .....	131
9.9	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	132
9.10	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES .....	132
9.10.1	Análisis de Sensibilidad Cantidad Precio.....	132
9.10.2	Índices Financieros .....	133
9.10.2.1	Liquidez.....	133
9.10.2.2	Endeudamiento .....	133
9.10.2.3	Rentabilidad .....	134
9.11	VALUACIÓN .....	135

<b>10</b>	<b>CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO.....</b>	<b>137</b>
	10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO .....	137
	10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA .....	137
	10.3 CAPITALIZACIÓN.....	137
	10.4 USO DE FONDOS .....	138
	10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	138
<b>11</b>	<b>CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y</b>	
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>140</b>
	11.1 CONCLUSIONES .....	140
	11.2 RECOMENDACIONES .....	141
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>143</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>149</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Razones de Uso de Internet.....	11
Tabla 2.	Top Lugares de Consumo Ensaladas en Quito.....	14
Tabla 3.	Variación Porcentual del IPC, Inflación Anual .....	19
Tabla 4.	Inflación anual del IPP Nacional.....	20
Tabla 5.	Objetivo Corporativo.....	36
Tabla 6.	Matriz Interna – Externa (IE) .....	46
Tabla 7.	Matriz FODA.....	48
Tabla 8.	Necesidades y Fuentes de Información .....	51
Tabla 9.	Segmentación del mercado.....	65
Tabla 10.	Segmentación de Mercado.....	66
Tabla 11.	Estratos Socio Económicos de Quito .....	67
Tabla 12.	Cobertura de Sectores y Mercado Potencial .....	67
Tabla 13.	Datos para Obtención de la Muestra.....	69
Tabla 14.	Participación de Venta por línea de Producto .....	71
Tabla 15.	Competidores del mercado .....	73
Tabla 16.	Rango de Precios.....	75
Tabla 17.	Estacionalidad de Ventas .....	77
Tabla 18.	Capacidad Máxima Instalada .....	99
Tabla 19.	Horas Críticas de entrega.....	99
Tabla 20.	Distribución por Parroquia .....	99
Tabla 21.	Instalaciones y Adecuaciones .....	102
Tabla 22.	Compensación Salarial Empleados.....	113
Tabla 23.	Salarios Mínimos Sectoriales .....	114
Tabla 24.	Inversión Inicial.....	125
Tabla 25.	Maquinaria y Equipo.....	126
Tabla 26.	Proyección Venta año 1 .....	127
Tabla 27.	Costos de Producción Total .....	128
Tabla 28.	Costos Insumos (MPD) .....	129
Tabla 29.	Costos Mano de Obra Directa .....	129
Tabla 30.	Costos Indirectos de Fabricación .....	129

Tabla 31. Gastos Administrativos, Venta & Distribución .....	130
Tabla 32. Margen Bruto, Operativo y Neto .....	130
Tabla 33. Análisis Escenarios Precio-Cantidad.....	132
Tabla 34. Razón Corriente .....	133
Tabla 35. Razón de Deuda.....	133
Tabla 36. Márgenes de Rentabilidad.....	134
Tabla 37. Índice ROA .....	135
Tabla 38. Índice ROE .....	135
Tabla 39. Valoración de la Empresa .....	135
Tabla 40. Tasa de Descuento .....	136
Tabla 41. Estructura de Capital .....	137
Tabla 42. Capital de Socios.....	137
Tabla 43. Uso de Fondos .....	138
Tabla 44. Retorno para el Inversionista.....	139
Tabla 45. Tasa de Descuento y TIR.....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Clasificación de la Industria .....	5
Figura 2.	Personas que Utilizan Computadora (%).....	9
Figura 3.	Cadena de Valor de la Industria de Comidas y Bebidas.....	18
Figura 4.	Coeficiente de GINI a Nivel Urbano (Sept. 2007 – Sept. 2013).....	21
Figura 5.	Envases de Ensaladas .....	43
Figura 6.	Envase, elementos y envolturas para Producto .....	43
Figura 7.	Vasos para Bebidas.....	44
Figura 8.	Decisiones de Producto Individual.....	78
Figura 9.	Página Web Inicial .....	80
Figura 10.	Logo Principal.....	80
Figura 11.	Logos Secundarios .....	81
Figura 12.	Localización Geográfica .....	102
Figura 13.	Organigrama.....	104

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Análisis de Proveedores.....	150
Anexo 2.	Menú.....	153
Anexo 3.	Matriz EFE.....	155
Anexo 4.	Matriz EFI.....	156
Anexo 5.	Matriz de Perfil Competitivo.....	157
Anexo 6.	Entrevista a Expertos en Nutrición y Alimentación.....	158
Anexo 7.	Entrevista a Expertos Gerencia Administrativa Salads2Go.....	188
Anexo 8.	Entrevista a Expertos Cliente Empresarial.....	199
Anexo 9.	Preguntas Grupo Focal.....	203
Anexo 10.	Encuesta.....	205
Anexo 11.	Resultados de Investigación Cuantitativa.....	213
Anexo 12.	Costo Implementación Canales Digitales.....	227
Anexo 13.	Buenas Prácticas de Manufactura.....	228
Anexo 14.	Flujograma de Proceso de Producción.....	229
Anexo 15.	Flujograma de Proceso Servicio y Atención al Cliente.....	230
Anexo 16.	Maquinaria y Equipo Industrial de Cocina.....	231
Anexo 17.	Utensilios de Cocina.....	232
Anexo 18.	Muebles y Enceres de Local.....	233
Anexo 19.	Equipos de Computación, suministros de Oficina y tecnología ...	234
Anexo 20.	Plano Arquitectónico Local.....	235
Anexo 21.	Diagrama de Gantt.....	236
Anexo 22.	Proyección Anual de Ventas.....	237
Anexo 23.	Proyección de Ventas Mensual y Anual.....	240
Anexo 24.	Costos de Producto.....	242
Anexo 25.	Mano de Obra Directa.....	248
Anexo 26.	Costos Indirectos de Fabricación.....	249
Anexo 27.	Gastos Administrativos, Venta & Distribución.....	250
Anexo 28.	Estado de Resultados Proyectado.....	252
Anexo 29.	Estado de Resultados Inicial y Final.....	253
Anexo 30.	Flujo de Efectivo.....	255

Anexo 31. Punto de Equilibrio .....	256
Anexo 32. Valoración de la Empresa.....	257
Anexo 33. Gastos de Depreciación .....	258
Anexo 34. Amortización del Préstamo.....	259
Anexo 35. Cotizaciones .....	260

## 1 CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad los malos hábitos alimenticios han hecho que la sociedad empiece a concientizar acerca de su salud y sobre todo el tomar acciones para renovar el contenido de su dieta. Citando a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), Diario El Comercio redactó una síntesis de un informe que la FAO presentó en el año 2013. Para el Ecuador se evidenció una alarmante cifra, ya que cuenta con el 22% de obesidad en su población según la organización y en Sudamérica los rangos son similares. Según la FAO y asociaciones médicas como clínicas y doctores deportólogos, que toman participación en la nota del artículo, aseguran que de la obesidad se derivan otro tipo de enfermedades crónicas muy comunes, entre ellas la Diabetes Mellitus ya que en el Ecuador se consideró la primera causa de muerte según el INEC. (El Comercio, 2013)

Por otro lado la Organización Mundial de la Salud (OMS) menciona la obesidad como tema principal a tratar dentro de sus estrategias, campañas y propuestas de salud. El IMC o Índice de Masa Corporal es el indicador comúnmente utilizado para determinar el sobre peso y obesidad en las personas. La OMS recalca que el aumento de las cifras respecto al IMC se ha dado especialmente en zonas urbanas, lo que lleva a pensar que la rutina diaria dentro de las ciudades tanto desarrolladas como en vías de desarrollo podría ser la causa de los hábitos de consumo de su sociedad. Nuevamente concluyen que la existencia de un “*Desequilibrio Energético*” o cambio en los hábitos alimenticios y actividad física son las principales causas de la obesidad y sobrepeso trayendo como consecuencias graves enfermedades cardiovasculares, diabetes o incluso el cáncer. (Organización Mundial de la Salud, 2012)

Lo cierto es que en general las organizaciones de salud y sector agrícola en la actualidad ponen interés en un tema antes desatendido. El gobierno en conjunto

con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) o el Ministerio de Salud impulsa campañas que aporten con una concepción diferente de alimentación en el Ecuador. “Aliméntate Ecuador, el Programa Alimentario Nutricional Integral o Acción Nutrición” son algunos de los nombres por mencionar, de campañas y estrategias masivas de nutrición y alimentación a nivel de país que se han establecido o se están realizando en el presente. (Ministerio de Salud Pública, 2013) (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013)

Viendo esto desde una perspectiva global ahora las personas conocen de estas noticias y datos, se interesan por su salud y estado físico. El objetivo de concientizar e informar a la sociedad sobre una alimentación saludable, el uso de recursos agrícolas propios de su zona geográfica y nuevas estrategias de nutrición se está logrando. Se contempla aprovechar esta nueva tendencia social de aceptación por la nutrición sana para proponer una alternativa de consumo de alimentos diferente a lo usual. El Bar de Ensaladas más conocido como “*Salad Bar*” en inglés está en su auge en el mercado quiteño como oferta viable de alimentación y consumo. La oportunidad de crear una dinámica sencilla, rápida y asequible en términos de costo para la venta de ensaladas con un alto valor nutricional es la esencia de este Plan de Negocios. La mayoría de restaurantes o establecimientos de comida rápida y en general el negocio de alimentos se ha visto en la obligación de proporcionar al consumidor opciones saludables en platos y sobretodo, la inclusión de ensaladas de variados vegetales, hortalizas etc. en sus menús. Qué mejor si se puede combinar el uso de productos agrícolas autóctonos para la creación de un menú de ensaladas originales, básicas o de elección del cliente para apoyar a la iniciativa del cambio en sus hábitos alimenticios de cuidado de su salud.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad económica de la creación de un “*Salad Bar*” o Bar de Ensaladas en la ciudad de Quito.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis de la industria tomando en cuenta los aspectos y características del entorno de negocios de alimentación, enfocado en la elaboración de platos de ensaladas de vegetales entre otros ingredientes saludables con alto valor nutricional y adicionalmente el uso de productos propios de la región.
- Desarrollar una investigación del mercado quiteño en la que se pueda identificar los factores críticos de conducta del segmento objetivo y de esta manera evaluar los gustos y preferencias del consumidor.
- Elaborar un plan de marketing con acciones efectivas que canalicen los recursos hacia el objetivo final dentro de la estrategia de ventas. A través de una estrategia digital de comunicación hacer uso de las plataformas de medios sociales digitales Lograr establecer altos estándares de interacción entre los consumidores que generen interés del producto final con valor agregado.
- Establecer un plan de producción sistemático y canalizado tanto al uso óptimo de la capacidad instalada, como el sustento de niveles excelentes en la elaboración del producto hasta su terminación y todas las actividades y recursos que esto implica.
- Establecer una estructura organizacional sólida y efectiva con la descripción de las funciones individuales del equipo; estableciendo procesos que definan las actividades y alcances de cada cargo dentro de la organización y el flujo de información necesarios para la evaluación e integración de la estrategia y misión general de la empresa.
- Organizar un cronograma de puesta en marcha de la empresa dentro de los límites de tiempo y espacio establecidos en el que se requiera que se

lleven a cabo cada uno de los pasos de acción para la creación e implementación de la misma.

- Identificar los posibles riesgos y supuestos que tengan relación directa o indirecta con la finalidad del proceso de ejecución del negocio y definir soluciones aplicables.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio, a través del plan financiero con el fin alcanzar los índices de rentabilidad deseados del proyecto se contempla la obtención de medidores económicos y contables que generen una utilidad y proyección de crecimiento sustentable del proyecto.

### **1.3 HIPÓTESIS**

Es viable y rentable la creación de un “Salad Bar” o Bar de Ensaladas que sea socialmente aceptado en el mercado en la ciudad de Quito.

## 2 CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1 LA INDUSTRIA

El Clasificador Internacional Industrial Único por sus siglas CIIU muestra que la característica del negocio se encuentra en la siguiente categorización:

<p><b>CIIU</b></p> <p><b>Sección</b> I: ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y SERVICIO DE COMIDAS</p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p><b>División</b> I56: SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA</p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p><b>Grupo</b> I561: ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.</p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p><b>Clase</b> I5610: ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.</p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p><b>Subclase</b> I5610.0: RESTAURANTES Y SERVICIOS MÓVIL DE COMIDAS.</p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p><b>Actividad</b> I5610.02: Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.</p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/>
---

**Figura 1. Clasificación de la Industria**  
Tomado de: CIIU 4.0 (INEC, 2012)

#### 2.1.1 Tendencia

En un artículo publicado por PROECUADOR con el Ministerio de Comercio Exterior titulado “El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas” destaca el incremento de las mismas. Desde las más grandes

empresas de alimentos hasta las pequeñas se han visto en la obligación de implementar productos innovadores que contengan un alto valor nutricional, lo que mejora la salud y desempeño en las personas. Se intenta cubrir las exigencias del consumidor sin descuidar su índice de competitividad en el mercado. Las características de los alimentos y bebidas desde hace algún tiempo se han ido desarrollando para disminuir el uso de ingredientes perjudiciales para la salud. (PROECUADOR, 2012)

En Quito una de las zonas comerciales más importantes se define como hiper centro y que es desde el sector de la Y en el redondel de intersección de la Av. 10 de Agosto, Prensa, América y Gaspar de Villaroel hasta la Villaflora. En esta zona y principalmente al norte se concentra el campo comercial de la ciudad y las personas que trabajan en él. Desde el año 2013 se ha visto un gran aumento de opciones de alimentación sana o casera. Los almuerzos son la principal opción para los oficinistas en estos sectores de la capital. La gente busca precios cómodos y comida sana. Esto agregado a la investigación de mercados de este Plan de Negocio, ha podido reflejar el interés del mercado en opciones de comida saludable y diferente. Es así que algunos datos muestran el resultado del comportamiento, tanto del consumidor como del proveedor, que se puede apreciar fácilmente en la industria de comidas en la ciudad de Quito. (Salvador, 2013)

En el transcurso del año 2013 se evidenciaron todas estas opciones y alternativas de comida sana en las distintas áreas comerciales y de oferta de alimentos. Ya sea por la rutina y las actividades cotidianas de la gente hasta sus hábitos de consumo en casa, la alimentación es un campo fundamental en la salud y bienestar de los ciudadanos. Para el segundo trimestre del año 2013 dentro de las actividades económicas que aportaron al crecimiento del PIB está la industria de *Alojamiento y Servicio de Comidas* con el 0.05% de contribución en ese periodo de tiempo, según informe del Banco Central. De igual manera desde la perspectiva turística el análisis según actividad económica dio como resultado que el 64% de establecimientos turísticos de Quito ofrece servicios de

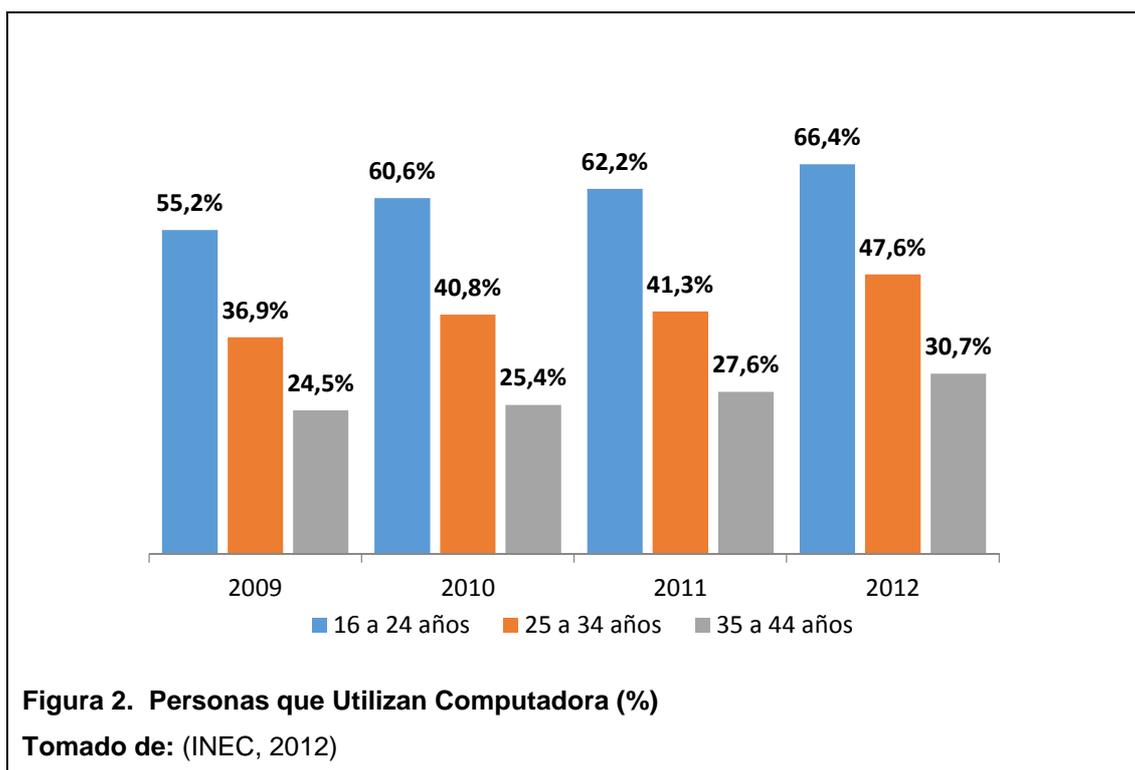
alimentos y bebidas, esto incluye a los establecimientos dentro de zonas turísticas establecidas por el municipio. Un sin número de establecimientos ahora han incluido en sus menús opciones “vegetarianas” o un amplio abanico de opciones vegetales y ensaladas. Desde grandes cadenas de comida rápida como Mc. Donalds, Quiznos, Subway, American Deli entre otras, hasta restaurantes reconocidos del mercado como Creppes y Waffles, MetroCafé, Pim’s entre otros más, han incluido en sus menús estas opciones de comida sana basada en vegetales y verduras. (Banco Central del Ecuador, 2013) (Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo, 2013)

Por otro lado se puede encontrar también a los comerciantes individuales de servicio de comidas en distintos sectores de la capital específicamente donde se concentra un gran número de personas. Quito en general se compone de cadenas de comida reconocidas, franquicias internacionales, lugares de almuerzos, restaurantes de comida gourmet, restaurantes de especialidad de ciertos tipos de comida; estos se distribuyen a lo largo de la ciudad y sobretodo en sectores comerciales de las zonas más concurridas de Quito como: patios de comidas en centros comerciales, zona de oficinas y bancarias en el norte y centro norte, o incluso en zonas de trabajo o edificios. En la actualidad podemos encontrar distintas opciones de comida que han ocupado casi cada rincón de la ciudad y que se encuentran a cada paso, es así que cadenas de comida rápida pretenden abarcar más mercado con apertura de nuevos locales comerciales ejemplo Subway y El Corral e incluso se divisa la posible entrada de nuevos competidores del sector como Wendy’s, franquicia internacional de comida rápida. (Hoy.com.ec, 2013) (El Universo, 2013) (El Universo, 2013)

Si bien es cierto que la comida rápida sigue teniendo un alto impacto en la sociedad, existe otro lado contrario a esto y es la comida sana, “*slow food*” (comida sana contrario a la comida denominada *chatarra*), bar de ensaladas, comida vegetariana. Su industria es relativamente nueva pero definitivamente ya cuenta con una participación creciente incluso dentro de algunos establecimientos de comida rápida como se mencionó anteriormente. En el

transcurso del año 2013 se han dado a conocer con gran fuerza nuevas opciones de alimentación sana, específicamente ensaladas, con interesantes modelos de negocio. Desde los locales informales, franquicias y modelos de emprendimiento entre ellos se destacan Go Green y Salads2Go, este último maneja un estilo diferente y no tan convencional de entrega a domicilio de este tipo de producto. En particular esta idea nació en 2003, pero en 2012 y con la inversión de varios socios se lanzó Salads2Go en la ciudad de Quito. Esta iniciativa para este tipo de modelos de negocio de ensaladas se ha visto reforzado por el desarrollo tecnológico y el impresionante nivel de acogida que ha tenido esta modalidad de alto potencial comercial. Hoy el comercio de comida está a punto de trasladarse al campo digital y en muchos casos ya empieza. Este es el primer caso de un modelo de negocio que ofrece un canal de venta en línea, más conocido como *e-commerce*, sin tener paralelamente un local físico de atención al público. (Revista Líderes.ec, 2013) (Facebook , 2013)

De acuerdo a todo lo expuesto se ha abierto un amplio campo nutricional el cuál debe suplir la necesidad del consumidor incluyendo sus gustos y preferencias por opciones saludables, accesibles y fuera de lo común. Es así que el modelo de negocio de alimentación ha abierto un amplio campo de posibilidades comerciales en la industria de ensaladas vegetales y comida sana, incluso con más fuerza los canales de entrega a domicilio. Cabe resaltar que en base a la investigación y análisis de la información de fuente primaria ha existido un vertiginoso aumento de acceso a medios digitales como canales de comunicación, comercialización y finalmente la compra. Existen en la actualidad varias áreas comerciales que cubren este tipo de transacciones en el mercado digital gracias a esta tendencia tecnológica se han podido facilitar las necesidades de servicio y atención más simples hasta las complejas de millones de usuarios a nivel del país. El INEC muestra interesantes cifras que registran esta creciente demanda por la tecnología y sus usos en la rutina cotidiana. (INEC, 2012)



Estos datos muestran el aumento en porcentaje del análisis tanto urbano como rural del uso de computadoras. La tendencia al uso de este canal ha ido en aumento con el tiempo hasta el año 2012 se lo ha registrado con el 66,4% en la edad más activa se encuentra 16 a 24 años. Este rango y el siguiente forman parte del grupo objetivo principal definido para el plan este negocio. En el área urbana se registró un 43,9% de las personas que usaron internet en los últimos 12 meses para el año 2012, frente a un 9,1% del año 2009. Por otro lado del porcentaje de personas que cuentan con un teléfono celular activado el 12,2% es un teléfono inteligente, es decir con capacidad de acceso a internet y demás aplicaciones, en el año 2012 frente a un 8,4% del año 2011. Si se enfoca más el análisis el 48,2% de las mujeres con teléfono celular inteligente lo usa para conectarse a las redes sociales en 2012, un pequeño aumento en comparación al año 2011 que fue de 46,2% esto indica que este segmento se encuentra conectado por más tiempo en este tipo de canales digitales y la tendencia en general es creciente. El uso de estos medios tecnológicos es una excelente herramienta que puede potencializar el desarrollo de los negocios y darles gran impulso en el mercado. (INEC, 2012)

Según mencionó el diario El Comercio en mayo del 2013, basado en información recolectada por el INEC en una encuesta sobre Tecnologías de la Información en 2012, en los últimos años el uso de internet en el país ha aumentado. Si bien se evalúa y menciona el dato en general del país, las zonas urbanas son la principal mayoría en participación porcentual ya que tienen acceso rápido y con mayor facilidad a telecomunicaciones y específicamente el internet. Con mayor especificación los equipos tecnológicos que tiene en promedio un hogar muestran que existió un crecimiento respecto al año anterior, el 13,9% tiene al menos un computador portátil mientras que el 26,4% tiene una computadora de escritorio. Esto sin mencionar el acceso a equipos tecnológicos que maneja el sector de empresas y oficinas específicamente en la ciudad de Quito en donde la población empleada ya sea privada o pública cuenta con un equipo y conexión a internet. Por otro lado se tiene que para 2012 el 81,7% de los hogares tienen al menos 1 teléfono celular y fijo creciendo en 8,2 puntos respecto al 2009. El acceso a internet en estos hogares ya sea inalámbrico, por modem o teléfono suman el 73,6% registrando de igual manera un aumento. El área urbana de la población registra un incremento y el mayor uso de una computadora, si bien el sexo de los usuarios es bastante equilibrado los hombres tienen una ligera mayor participación. Enfocando a los grupos de edad que usan el computador mayormente se encuentran los usuarios de 16-24 años con una diferencia aproximada del 20% menos con el grupo 25-34 años, los cuales simbolizan el grupo objetivo del negocio. Se puede inducir que el acceso a equipos tecnológicos a hogares en la zona urbana ha aumentado y tiene una tendencia creciente, cabe mencionar que en parte son los canales de acceso y de información para el negocio de mayor importancia. (El Comercio.com, 2013) (Inec, 2012)

Es importante recalcar que el uso de internet se ha intensificado en los últimos años especialmente en el sector urbano como se mencionó anteriormente manteniendo en 2012 el 43,9%. Los hombres usan más internet tienen participación del 36,2% y las mujeres el 34,2% en general un crecimiento de 10 puntos desde 2009.

**Tabla 1. Razones de Uso de Internet**

<b>Razón</b>	<b>Participación</b>
Obtener Información	36,0%
Comunicación en General	28,2%
Educación y Aprendizaje	27,5%
Otro	4,4%
Por Razones de Trabajo	3,8%

Tomado de: (INEC, 2012)

En el detalle de los datos se puede observar que la primera razón del uso de internet para el año 2012 es obtener información, mostrada en orden descendente. Seguido, la comunicación en general. Se puede clasificar el uso de buscadores que entrarían en la razón que encabeza la lista con mayor porcentaje, mientras que plataformas de comunicación y redes sociales entrarían en la razón de comunicación en general, por lo cual se determinaría que el uso de canales para la difusión y comunicación del negocio y sus productos tienen una alta participación y de hecho su tendencia es creciente. En la actualidad la mayoría de marcas y establecimientos de alimentos cuentan o desean abrir canales digitales se puede justificar este hecho con los datos obtenidos del análisis de INEC dónde el comportamiento de los usuarios demuestra que el canal digital de información e incluso de compra podría ser una consecuencia. (INEC, 2012)

De igual manera se contempla el uso y tenencia de aparatos móviles o teléfonos celulares como medio o dispositivo de alcance de uno de los canales de difusión de este negocio. El porcentaje de celulares activados a nivel nacional verifican la tenencia y uso activo de líneas de comunicación en ambos sexos, siendo los grupos de 25-34 y 35-44 años los de mayor participación, esta información indica simplemente el uso de aparatos móviles para comunicación por voz es decir llamadas telefónicas y mensajes de texto. Por otra parte se encuentra la tenencia y uso de teléfonos inteligentes y el acceso a datos móviles o internet de los mismos. Pese a la clara minoría frente al número de teléfonos activados en general se destaca un crecimiento en la tenencia y activación de teléfonos inteligentes o “*Smart Phones*” del 8,4% 2011 respecto al 12,2% 2012. Los

grupos de edad que se destacan en el uso de teléfonos inteligentes son 16-24 años y 25-34 años con el 17,8% y 17,2% para 2012 respectivamente. Referente al estado civil el 18% de Solteros tienen un teléfono inteligente encabezando el grupo. Los solteros y divorciados encabezan el grupo en el uso de redes sociales a través de sus teléfonos inteligentes con el 81% y 79,8% respectivamente. De la población en general de 5 años y más que representa el 92,7%, el 46,7% si tiene celular activado de ese porcentaje el 5,7% tiene celular inteligente y el 4,4% de ellos usan redes sociales. En sí representa un volumen de 641 mil personas activas en redes sociales. (INEC, 2012)

El Inec define a los usuarios de redes sociales basándose en los datos obtenidos del análisis de las encuestas:

- 95% Residen en el área urbana
- 53% Son solteros
- 57% Tienen instrucción superior universitaria
- 51% están plenamente ocupados
- 57% son empleados privados (INEC, 2012)

Este perfil es una guía hacia las características en parte del tipo de consumidor objetivo del negocio.

### **2.1.2 Estructura**

#### Estructura de la Industria:

En el mercado de comidas en Quito se ha podido identificar un notable incremento de establecimientos según lo mencionado anteriormente. De ahí los nichos de negocio más populares son los que expenden comida rápida, y posteriormente restaurantes y negocios especializados en otros tipos de comida. La especialización en un tipo o estilo de comida ya se ha visto en algunas ocasiones, sin embargo el estilo de comida sana y nutritiva ha influido a casi todo

negocio de alimentos. Según la investigación realizada de una muestra (Ver Anexo 11) en Quito el 91% de las personas consumen ensaladas o acompañan sus comidas con estas. Esta tendencia es creciente y las opciones de lugares son una gran lista, aunque de esta exista nada más un pequeño grupo de negocios que se especializa en la producción y comercialización de ensaladas. Las características de este potencial mercado se han venido adaptando en el último año a la demanda de un consumidor exigente. La capacidad de respuesta en tiempo y cantidad son los factores más importantes de este tipo de negocios ya que las personas buscan hoy en día lo que se pueda pedir comer y a veces disfrutar en lapsos de 30 a 50 minutos, en la hora de almuerzo. A nivel general las empresas dedicadas específicamente a este giro de negocio se destacan Salads2Go, Go Green, además de otros locales de venta de comida como lugares de almuerzos. En la investigación de mercado realizada en Quito se obtuvieron interesantes datos del entorno y las preferencias del consumidor al decidir los lugares donde compran ensaladas o en ciertos casos de donde las obtienen como acompañados de sus comidas principales. Se preguntó ¿En dónde o de qué lugares usualmente consumen ensaladas?, el resultado fueron 48 opciones más otros lugares no mencionados.

A continuación una lista del análisis de los primeros 15 lugares de consumo de ensaladas en la ciudad de Quito:

**Tabla 2. Top Lugares de Consumo Ensaladas en Quito**

<b>N°</b>	<b>Lugar</b>	<b>% Participación</b>
1	Hogar	38%
2	Crepes & Waffles	14%
3	Go Green	10%
4	El Español	6%
5	Mc Donalds	4%
6	Frutería Monserrate	3%
7	Restaurante o Almuerzos	3%
8	Bar Universidad	3%
9	Comida del Trabajo	3%
10	Quiznos	3%
11	American Deli	2%
12	Subway	2%
13	Archies	1%
14	Cassolete	1%
15	El Hornero	1%
16	Otros	6%

**Tomado de:** Investigación

Como se puede apreciar la principal fuente de consumo o preparación de ensaladas es en casa, sin embargo el restante 62% viene de fuera es decir establecimientos externos por los cuáles se paga.

A continuación un análisis de los competidores directos en cuanto al giro del negocio:

### **Go Green Ecuador**

Es un modelo de franquicia, en sus inicios con base en Centro América y ahora con más de 60 unidades de negocio a lo largo de Latinoamérica y localizada en 9 países incluyendo Ecuador. Su concepto es de comida rápida pero ofrecen platillos compuestos por vegetales en su mayoría acompañados por “*paninis*” (pan especial), “*wraps*” (tortillas de maíz), quesadillas, carnes blancas, atún,

quesos, embutidos, mariscos, frutas, algunos cereales y aderezos. Cabe mencionar que existe una opción en la que permiten crear la ensalada al gusto del consumidor.

Complementariamente a esta línea principal se extiende una opción dulce, los “*parfaits*” una mezcla de frutas, yogurt y granola en cinco combinaciones y dos tamaños disponibles. De igual forma la línea de bebidas tradicionales como gaseosas y refrescos conocidos en el medio de comidas rápidas y adicionalmente jugos naturales con azúcar.

Tienen opciones de combinar sus productos y sus precios en platos y elecciones principales van desde \$3,80 a \$3,90 dólares para los *wraps rellenos* y quesadillas; ensaladas vegetales con acompañados desde \$4,50 hasta \$8,50 dólares en múltiples combinaciones incluyendo creaciones propias y disponibles en tamaño mediano y grande; *paninis* de \$4,90 dólares; sus opciones de menú adicionales de frutas como postre, *parfaits* bebidas, granola y *chips* (papitas fritas) oscilan entre \$1,50 a \$4,50 dependiendo de la elección y combinación. Realizan entregas a domicilio para eventos con mínimo de compra de \$50 dólares para Quito y el valle de Tumbaco.

También cuentan con “*Pick Up*”, esta modalidad ofrece el servicio de llamada para recoger el pedido en un lapso de 30 minutos de preparación. Se puede diferenciar que el estilo de comunicación y la imagen de la marca tienen influencia del idioma inglés y la cultura norteamericana que se ve reflejada en su concepto y estilo. Go Green cuenta con dos locales en patios de comida de los centros comerciales Paseo San Francisco en Cumbayá y Quicentro Shopping en el Norte de Quito, se abrió primero en 2012 y el siguiente en 2013 respectivamente, los horarios de atención se rigen a los del Centro Comercial de Lunes a Domingo. Además son famosos por sus aproximadamente 1808 combinaciones. (Facebook, 2013) (Go Green Colombia, 2013)

## **Salads2Go**

Esta empresa tuvo la iniciativa de emprender su negocio a través del canal digital, si bien no son pioneros en hacer pedidos en páginas web o Facebook solamente ellos mantienen este canal como su única manera de distribución de pedidos en Quito. El lanzamiento de este negocio se dio en Diciembre de 2012 con la inversión de 4 socios. Cuentan con una plataforma web [www.salads2go.ec](http://www.salads2go.ec), donde se puede encontrar el menú, una opción para ordenar desde la página, una opción de llamada telefónica celular y fija, o a través de correo electrónico.

Su menú es bastante simple ya que cuentan con 8 opciones pre establecidas además de una línea de jugos naturales envasados. Los ingredientes base de sus platillos son las legumbres, vegetales, quesos, pollo, atún, lomo, mariscos, frutos y también complementos como aderezos o cereales. Los precios de las ensaladas son de \$4,99; \$5,99 y \$6,99 dólares incluido IVA y el servicio a domicilio y los jugos tienen el valor de \$1,80 dólares. Los pedidos se realizan actualmente vía telefónica, correo electrónico o la web, donde también cuentan con una página en Facebook. Recientemente añadieron la opción de “*Pick Up*” en la 6 de Diciembre y Carrión esquina el cual atiende desde las 10:00 hasta el cierre. Esta sucursal realiza aproximadamente 100 ensaladas diarias en promedio en el horario de Lunes a Viernes de 11:00 a 16:00 y la zona que abarcan es desde la Av. NN.UU. hasta la Av. Patria y desde la av. Amazonas hasta av. 12 de Octubre, av. González Suárez y av. Eloy Alfaro en sus respectivos puntos. No se encuentra aún en la primera opción de selección de ensaladas en las preferencias del consumidor pero tienen un mercado en crecimiento. (Revista Líderes.ec, 2013) (Facebook, 2013) (Salads2Go, 2013)

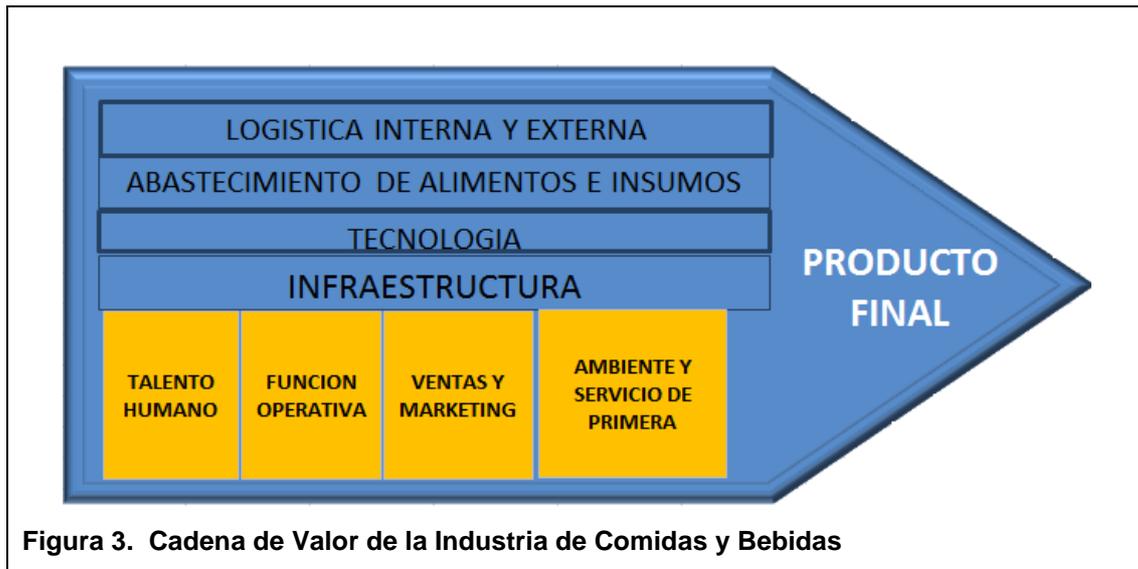
## **Crepes & Waffles**

Exitosa franquicia de restaurantes de origen Colombiano que se extiende a lo largo de Latinoamérica en 9 países incluyendo Brasil. Esta cadena de

restaurantes tiene una amplia variedad de opciones de comida, que conviene analizar pese a que su giro de negocio es amplio en comidas, bebidas y postres pero su participación en el mercado de ensaladas es del 14% según el análisis de la investigación del top de elecciones por el consumidor. No debe sorprender el atractivo giro que ha tomado esta empresa por satisfacer distintos tipos de gustos y más aún la nueva tendencia sana de alimentarse, es así que en todos sus locales cuentan con una barra de ensaladas y una variedad de opciones vegetarianas en sus comidas aparte de sus ensaladas especiales. Su concepto de calidad está garantizado por productos de origen orgánico. El menú que disponen se divide en tres categorías almuerzo/cena, “*Brunch*” (*combinación de almuerzo y desayuno, término usado en EE.UU.*), desayunos y helados. Cuentan con 13 opciones pre establecidas de ensaladas además de la barra de ensaladas en donde se pueden escoger varias combinaciones de vegetales y acompañados, esta opción no incluye complementos de carne o embutidos.

Cuenta actualmente con 5 locales en Quito distribuidos en 4 Centros Comerciales y un restaurante independiente. El único canal de distribución que manejan es el despacho de pedidos en sus propios locales y no cuentan con servicio a domicilio. Es un hecho que este negocio no se enfoca solamente a ofrecer ensaladas de vegetales y complementos, pero sí es la primera elección de la mayoría de personas al elegir este tipo de comida o es el lugar más común donde las consumen según la investigación por ende vale la pena mencionar su importancia. (Crepes & Waffles, 2013) (Facebook, 2013)

Ahora desde el punto de vista de la cadena de valor se pueden apreciar los siguientes factores participantes en este modelo de negocio:



**Figura 3. Cadena de Valor de la Industria de Comidas y Bebidas**

La logística interna y externa, el abastecimiento de alimentos e insumos, tecnología e infraestructura son campos que se desarrollan en cada modelo de negocio de esta industria. Su necesidad por mantener estos lineamientos a través de procesos establecidos para cada uno y sus canales de exposición de comunicación y de manejo tecnológico son la base para el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades cotidianas de giro en particular del comercio de comidas. Después de estas actividades de apoyo durante la cadena los 4 principales pilares que son Talento Humano, Función Operativa, Ventas & Marketing y por último el ambiente de ser el caso acompañado de un servicio de primera son fundamentales para la consecución del producto final y la satisfacción y preferencia del consumidor. Cada aspecto fundamental de la base de la cadena tiene sus aportes imprescindibles para lograr sacar el producto terminado en los tiempos, ambientes o lugares de distribución establecidos por el negocio para su mercado objetivo. Es de esta manera que la industria maneja una cadena de valor en dónde sus actividades o procesos de negocio específicos y generales generan el valor e ingresos necesarios para superar su nivel de costos de todo el proceso y obtener el valor y caracterización de su negocio o marca. (David, Análisis de la Cadena de Valor (VCA), 2008)

### 2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

En sí la estructura del negocio se define en base a dos sectores importantes: el primero, el cuál es la fuente de insumos del mismo es el sector agrícola y por otro lado directamente la clasificación de su industria que se encuentra englobado en Actividades de Alojamiento y Servicio de Comidas. En un análisis más general podemos destacar el monitoreo de la agricultura que sostiene al comercio de Servicio de Comidas.

**Tabla 3. Variación Porcentual del IPC, Inflación Anual**

<b>Año</b>	<b>Promedio Anual</b>
2009	5,20
2010	3,56
2011	4,47
2012	5,11
2013	2,73

Tomado de: (INEC, 2013)

Estos valores indican una variación positiva en la inflación del IPC en promedio anual hasta el año 2013 lo que indica aumento de los precios en general. Por otro lado la inflación mensual del IPC por división de consumo 2012 – 2013 registró en el sector Restaurantes y Hoteles, encabezando la lista, el 1,3% de variación; seguido en cuarto lugar la división de alimentos y bebidas no Alcohólicas con el 0,8%, lo que indica el aumento de precios comparada mes a mes en el sector específicamente. El promedio de inflación de los cinco últimos años es de 4,21% lo que sirve para proyectarse a años futuros. (Banco Central del Ecuador, 2013)

En otro ámbito también cuenta el IPP o Índice de Precios al Productor en el que la canasta del mismo se compone en un 50% con productos: alimenticios, bebidas, tabaco, textiles, además del sector de Agricultura, silvicultura y pesca en conjunto de los cuáles depende la inflación.

A continuación un resumen de la inflación para dar explicación al punto anterior:

**Tabla 4. Inflación anual del IPP Nacional**

<b>Año</b>	<b>Porcentaje Anual</b>
2008	8,3
2009	1,4
2010	6,7
2011	3,1
2012	2,1

**Tomado de:** (Banco Central del Ecuador, 2013)

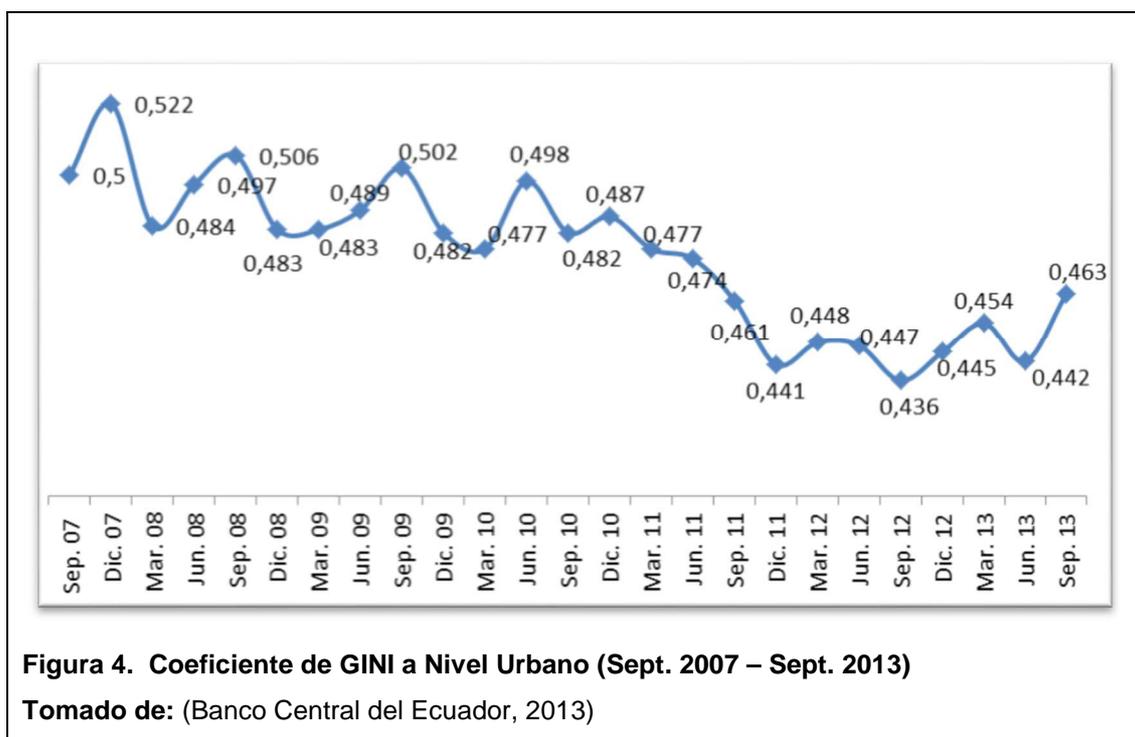
Las cifras indican una tendencia decreciente por lo que en general las variaciones de precios ya no tienen un alto crecimiento como lo fue en los años 2007 y 2008 que registraron los más altos índices de inflación de precios para el productor.

Como dato importante para la estimación del porcentaje anual a proyectarse, se encuentra en el crecimiento del PIB las aportaciones porcentuales por actividad económica. Dentro de estos datos la actividad de *Alojamiento y Servicio de Comidas* presentaron una contribución del 3,2, según la tasa de variación  $(t/t-1)$  por industria. Este indicador da la pauta para estimar un crecimiento más real del negocio propuesto. (Banco Central del Ecuador, 2014)

En otro aspecto macroeconómico importante se puede destacar la estructura de ocupación de la PEA o Población Económicamente Activa según el área de trabajo o actividad. La evaluación de septiembre de 2012 a 2013 del mismo mes indica en la rama de hoteles y restaurantes una variación negativa en el nivel de ocupación del -0,77%; en otros servicios se puede encontrar una variación positiva que muestra el 1,28% de año a año. Si bien parte del sector laboral de restaurantes ha tenido un decrecimiento se ha visto mayor diversificación de las actividades en el sector tanto como la especialización del trabajo por lo que puede ser una de las razones para su variación negativa; ya que por otro lado el

aumento de establecimientos comerciales afines a la rama según esta actividad ha ido en aumento. (Banco Central del Ecuador, 2013)

Se puede evidenciar que los niveles de desigualdad han ido disminuyendo según el “Coeficiente de Gini” a nivel urbano que se ha analizado en base al periodo de septiembre 2007 – 2013 del mismo mes. El indicador en este caso específico mide la distribución económica en el sector urbano. En general quiere decir que la distribución de los recursos económicos es cada vez más equitativa. De igual forma está enlazada al ingreso o al gasto de las familias y personas. Este coeficiente se obtiene a través del uso del ingreso per cápita en función del sector urbano. El análisis lleva a la conclusión de que son más las personas que se han beneficiado de esta nueva distribución de los ingresos económicos a nivel urbano por tanto existe un mercado potencial en cuanto a la disponibilidad de gasto y poder adquisitivo. (Banco Central del Ecuador, 2013)



Según la Encuesta Nacional de Ingresos y gastos (ENIGHUR) 2011 – 2012 realizada por el INEC, se pudo constatar que 24,4% del gasto en los hogares lo encabeza el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas. Tomando en

cuenta la estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual para este análisis y siendo el área urbana la que se destaca por su concentración poblacional. (INEC, 2011 - 2012)

Si se analiza el sector más específicamente, la Encuesta Anual de Hoteles, Restaurantes y Servicios de 2010 arroja interesantes datos en cuanto a la participación en producción según la actividad económica. Como ejemplo los Restaurantes y Servicio móvil de Comidas en la provincia de Pichincha ocupan el 78% de la producción nacional, siendo aquella que encabeza la lista. Así también la fuerza laboral que ocupa este sector ya en 2010 es del 12% la segunda en la lista sin tomar en cuenta la participación de otras actividades. Esto se puede notar con la apertura y ampliación de este sector al pasar los años hasta 2013. (INEC, 2010)

Los Factores Regulatorios que engloba este tipo de negocio son los siguientes:

El RUC o registro único de contribuyentes, es el primer requisito para la constitución del negocio, su naturaleza y condición dependen en este caso de la constitución legal del mismo, de ser una sociedad se inscribe el RUC bajo esta condición. El SRI (Servicio de Rentas Internas) es el establecimiento competente para este caso.

Seguido se debe obtener la licencia Metropolitana de Funcionamiento por parte del Municipio de Quito y uno de los requisitos de este permiso, en este caso por ser un local de comida, es el de contar con los permisos de salud concedidos por el Ministerio respectivo.

El permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud es necesario ya que se requiere el control sanitario del negocio, entre otras condiciones que establece el mismo como certificados y capacitaciones para el manejo de alimentos.

Se necesita también el permiso de funcionamiento por parte del Cuerpo de Bomberos de Quito el que cuenta con la inspección del lugar e incluye solicitud de la patente municipal.

Algunos requerimientos están ligados a la presentación de certificados específicos legales o de manejo, también informe de estructura y adecuaciones, croquis del lugar y planos en algunos casos. (Emprendedores Ecuatorianos, 2010)

La Patente Municipal es un requisito que está vigente desde el año 2010 e incluye la participación de este tipo de comercio de comidas y bebidas. Está establecida por la ley para la apertura del negocio en el Distrito Metropolitano de Quito antes de la apertura oficial y el pago según la correspondiente naturaleza del contribuyente inscrito. (Cesde, 2012)

Por otro lado la inscripción del negocio y específicamente de la marca, en este caso Thani que se detallará más adelante, incluyendo sus características de idea y concepto deben ser registradas en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual). Para la protección de la marca es un importante tema en la actualidad debido al creciente nivel de plagio en algunos sectores. Para evitar este tipo de inconvenientes en el lanzamiento del negocio se requiere garantizar los derechos de propiedad que se tiene sobre la marca y el producto o servicio que se lanzará al mercado. (Ponce, 2011)

Todos estos requerimientos están concatenados, en la mayoría de casos, y son indispensables para el tipo de negocio y su establecimiento. En caso de requerirse por la zona de establecimiento del negocio, si esta fuera definida como zona turística se requerirá un permiso especial del Ministerio de Turismo adicionalmente a todos los requisitos anteriores.

#### **2.1.4 Canales de Distribución**

Los intermediarios de la industria en primera instancia serían los proveedores de insumos para la elaboración del producto, las cuales son medianas y grandes empresas agrícolas de productos orgánicos y no orgánicos. Se encuentra el listado de variables para la certificación de los proveedores y posteriormente el detalle de cada uno (Ver Anexo 1).

En cuanto al nivel de precios de insumos, algunos de los productos a usar como parte de la línea de ensamblaje de este negocio fueron tomados en cuenta el pasado 22 de febrero de 2013 por el Presidente de la República y el Ministro Coordinador de la Producción para regularizar y más que nada estandarizar los precios de productos agroalimentarios en el mercado a través del decreto 1438, Rangos de Precios Referenciales para el Control de los Intendentes y es actualizado periódicamente. Esto fue realizado con el objetivo de evitar especulación en los precios de venta al público de ciertos alimentos entre ellos: vegetales, carnes, hortalizas, legumbres, cereales, frutas entre otros. Varios de los alimentos mencionados en la lista del decreto presidencial son parte de la necesidad de insumos para la producción dentro del negocio, a pesar de que el nivel de precios en los insumos agrícolas normalmente se ha mantenido regulado por las entidades y ministerios pertinentes ahora se proyecta un mayor control y seguimiento en periodos cortos de tiempo. De acuerdo a la Constitución del Ecuador las entidades regulatorias siempre velarán por el cumplimiento de una oferta justa al igual que la variación de precios en la venta de alimentos disponibles a los consumidores en los distintos puntos de mercado. Por lo tanto los precios en productos primarios del negocio aseguran mantener un justo nivel de precios durante el año. (El Comercio, 2013) (Presidencia de la República, 2013) (MAGAP, 2014)

La variación de precios del sector desde una perspectiva más amplia en el tiempo tiene cierta estacionalidad. Varios de los productos y alimentos a usar en la cadena de producción del negocio se encuentran por etapas, a pesar de que

su oferta en la mayoría dura todo el año en ciertos meses puede ser más escaso que en otros. He ahí que la variación depende en algunos casos de la estacionalidad y oferta del producto. Si se compara los índices de variación respecto de un año a otro en 2012 y 2013 se tiene mayor cambio durante el primer trimestre del año luego se mantiene de cierta forma la variación durante seis meses y nuevamente crecen los índices de variación de precios para el último trimestre del año. Esto definitivamente es una guía para conocer que ciertos productos mantendrán sus precios, otros tendrán variaciones respecto a su oferta y estacionalidad, incluso tomando en cuenta factores climáticos y propios de la producción agrícola. De todas formas por parte de los proveedores existirá un acuerdo previo que contemple todas las reformas y posibles variaciones de precios en el listado de productos a convenir con cada uno respectivamente. Los acuerdos con proveedores de cierta manera son el respaldo en calidad y seguro de la oferta que permita planificar durante el año la producción del negocio, ya que serán los intermediarios de compra de insumos respecto a la oferta global de la industria agrícola y de alimentos a usar. (MAGAP, 2013)

El negocio cuenta con dos opciones de distribución dentro de la línea principal para el consumidor o comprador. La primera es la línea de servicio a domicilio u oficina, en la que la distribución del producto es canalizada a través de la entrega directa al cliente como comprador independiente o con opción de retiro en el centro de operaciones. La segunda línea de distribución es a un tercero o cliente con un acuerdo previo ocasional, de manera que no siempre se da el caso de un pedido mayor del producto pero este puede suplirse con una reserva. Los acuerdos de pedidos para los consumidores se pueden realizar a través de los distintos canales de comunicación disponibles: teléfono fijo, móvil, internet, o incluso en el centro de operaciones y despachos. Los pedidos individuales de consumidores se pueden despachar siempre 30 minutos antes de que llegue una orden al lugar establecido entre ambas partes, este incluye el servicio de entrega a través del “motorizado” (persona que entrega los pedidos usando una motocicleta) o también se lo puede retirar del centro de despachos. Todos estos

canales se manejan bajo la misma característica de clasificación de la industria de restaurantes y servicio móvil de comidas.

El producto será entregado dependiendo de cada acuerdo establecido, descritos en el primer párrafo, a través de las tres opciones de entrega de los canales de comercialización, sin embargo no existirán intermediarios externos a la empresa que despachen o realicen la entrega del producto al consumidor final más allá del servicio brindado por la empresa.

La distribución para pedidos grandes, tendrá las adecuaciones donde colocar las cajas térmicas para el transporte íntegro del producto hacia el destino pre acordado con el cliente ya sea el convenio corporativo o eventual. El Gerente será el encargado de monitorear las entregas de cuentas grandes y de eventos ocasionales, a través del conductor. Por otro lado las entregas de producto de pedidos diarios independientes de un pre acuerdo serán despachadas por el grupo de “motorizados” que estarán a cargo del administrador del centro de operaciones.

### **2.1.5 Fuerzas de Porter**

A continuación el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el desarrollo de estrategias eficaces y competitivas en la industria: (David, Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimer Edición, 2008)

#### **2.1.5.1 Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)**

Existen varios retos en la etapa inicial de instauración del negocio, dentro de los principales aspectos se mencionan los siguientes: el uso de canales digitales como medio de distribución y venta para los consumidores que es relativamente nuevo. La diferenciación en cuanto a experiencia y posicionamiento respecto a la competencia. Centralización de proveedores de insumos y los acuerdos de negocio respectivos en un inicio. El desafío de generar economías de escala de

los productos en el mediano plazo. Obtención de los permisos, documentos de funcionamiento y regulaciones determinados para la industria. Fuerte inversión del capital inicial para la puesta en marcha del negocio.

Aunque el uso del internet y canales digitales va en aumento y es una tendencia en auge, según noticias e información obtenida por el INEC, es un canal relativamente nuevo en el mercado Quiteño. Existen ya varias experiencias de compra en línea o manejo de “*e-commerce*” o comercio electrónico, por parte de varios usuarios de la población Ecuatoriana. Se puede afirmar esto simplemente notando el aumento en el uso de plataformas de compra y venta a través de internet. En el área de alimentos y bebidas el hacer un canal digital de entrega como principal medio de distribución es relativamente nuevo, en la investigación se pudo observar el mismo sistema de entrega y distribución como ejemplo de Salads2Go. Habría nada más un competidor directo y adicionalmente Go Green quien tiene esta opción de entrega como servicio adicional a su negocio, según se detalla en el punto 2.1.2 de la Estructura de la Industria. Pero este sería un factor de riesgo medio-bajo que puede ser apoyado por la comunicación y publicidad. (Mercado Libre Ecuador, 2014)

La experiencia y el conocimiento son factores importantes en el área de alimentos y bebidas para consumo. El éxito de un restaurante o marca que expende este tipo de bienes se basa en el adecuado manejo de las líneas de elaboración para obtener un producto final de calidad con diferenciación en sabor y por supuesto precio. La definición de procesos específicos y generales que alimentan la cadena de valor, son de vital importancia previos a la etapa de funcionamiento inicial. De acuerdo al análisis de competidores en el punto 2.1.2 de la Estructura de la Industria, se puede observar que los ofertantes que se especializan en este tipo de negocio son pocos y relativamente nuevos sin embargo existen empresas y grupos que cuentan con este servicio como adicional a sus principales líneas de negocio. La diferenciación de experiencia con competidores directos como Go Green no sería tan alta en el corto plazo, más las cadenas grandes y reconocidas como Crepes y Waffles o El Español

que se encuentran muy bien posicionadas serían al inicio un factor de alto riesgo para el negocio. Cabe recalcar también que Go Green es una franquicia internacional por lo que tiene procesos y líneas de ensamblaje de producto pre establecidas lo que de igual manera influye en la posibilidad de posicionamiento de nuestros productos en el mercado en los primeros meses.

Llegar a acuerdos con los proveedores de insumos tiene alta dificultad en principio ya que las cantidades tal vez deban cumplir un mínimo generalmente alto. Además de los convenios de entrega en determinados plazos este punto puede ser el factor diferenciador y la ventaja que los actuales competidores ya tienen cubierta. Se puede decir que este es factor de riesgo principal de entrada a la industria. Esto se enlaza a la posibilidad de generar economías de escala en el mediano plazo hasta obtener la demanda ideal para llegar al nivel de producción que permita mejorar los acuerdos de negociación iniciales. En el anexo se puede ver las variables a tomar en consideración para la selección de los proveedores (Ver Anexo 1).

Los permisos y documentos de regulación determinados para la industria se mencionan en el punto 2.1.3 de Factores Económicos y Regulatorios para la industria específicamente. Este un requerimiento que para todos los nuevos participantes en el negocio es obligatorio por tanto sería un factor neutro.

#### **2.1.5.2 Amenaza de los sustitutos y Complementos**

En base al comportamiento de los consumidores según la investigación realizada se pudo determinar que la principal fuente de consumo de ensaladas en la capital es del Hogar representando el 38% de participación dentro de la clasificación de Lugares dónde consumen Ensaladas. Después comparten mínimos porcentajes de participación Crepes y Waffles, El Español y Go Green con el 14%, 10% y 6% en ese orden, datos tomados de la investigación de mercado en base a una muestra seleccionada. El resto de fuentes de consumo se distribuyen con porcentajes mucho menores en franquicias conocidas como Mc Donald's y

Quiznos o Restaurantes Locales como Frutería Monserrate y negocios independientes de comida. Sería en principio una desventaja y riesgo frente al posicionamiento de marcas reconocidas como fuentes principales de obtención de los productos principales del negocio.

### **2.1.5.3 Poder de Negociación de los Compradores**

El mercado de venta de alimentos y bebidas específicamente de comida sana como lo son las ensaladas ha tenido un alto crecimiento según los datos de la investigación de mercados. El perfil del consumidor actualmente busca lugares donde los vendedores de comida puedan ofrecer productos diferenciados de calidad y que adicionalmente sean nutritivos. La tendencia de consumo se ha modificado a un interés menos comercial y más ocupado en la salud de sus consumidores al alimentarse según artículos de periódico de igual forma. Por tanto el poder de negociación de los compradores es neutro a un nivel bajo ya que los lugares donde puedan tener rápido y fácil acceso a estos productos son escasos aún y las facilidades de distribución y diferenciación de producto pueden ser la gran ventaja para el negocio. (PROECUADOR, 2012)

### **2.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

Al principio existe la dificultad en el análisis de los proveedores que puedan cumplir con los requerimientos de calidad, costos y tiempos de entrega y respuesta. Sin embargo son varios los proveedores y lugares de donde se puede obtener los insumos e incluso con el tiempo abaratar costos dependiendo la demanda del mercado. De hecho como se detalló anteriormente en productos agrícolas el Gobierno establece límites de precio para proveedores informales lo que significa una pauta también para proveedores agrícolas independientes, si bien el costo podría ser elevado garantizan de igual manera un mayor rango en su garantía de calidad. El poder de negociación de los proveedores en un inicio podría ser de riesgo medio por la determinación de los mismos en un análisis de

competencias pero debido al gran número de opciones se puede obtener ventajas en la negociación. (Ver Anexo 1)

#### **2.1.5.5 Intensidad de la Rivalidad**

Como resumen final de las cinco fuerzas se ha podido determinar que la diversificación de participación en la oferta y demanda del mercado tiene ventajas altas para el negocio y muy pocas desventajas. Las marcas y empresas competidoras actuales presentan un modelo de negocio pre establecido que cuenta con canales de distribución habituales, comunicación y publicidad convencional con ciertas pautas de apertura a nuevos medios como el digital, entre otras características conocidas lo que permite establecer como negocio nuevas estrategias de diferenciación que permitan tener en el mercado ventajas competitivas. El mismo hecho de contar solamente con un competidor directo, Salads2Go, da muchas opciones de entrada para implantar un negocio redituable en el corto plazo. Sin desmerecer el nivel de competencia se pueden implementar estrategias y pilares muy fuertes de llegada a la comunicación y crear un buen posicionamiento. Una de las ventajas es la puerta que se ha abierto a que los consumidores ahora puedan tener un abanico más amplio de opciones y variedad de consumo en otras industrias a través del internet, tal como lo menciona Fred David en el análisis de la Rivalidad entre Empresas Competidoras. Tomando esto como referencia se llega a la conclusión de que es posible tener un alto impacto de entrada a la industria a través del internet como principal canal de distribución e inmediatamente empezar con un buen posicionamiento, reduciendo así el riesgo de rivalidad de la competencia existente. Sin dejar de lado aspectos también importantes como costos menores debido a economías de escala y posible creación de nuevas estrategias como respuesta de defensa por parte de la competencia, depende netamente de la estructura de la cadena de valor y las estrategias de penetración en el mercado para brindar la diferenciación deseada y lograr tener un producto competitivo. (David, Rivalidad entre Empresas Competidoras, 2008)

## 2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

### 2.2.1 La Idea y el Modelo del Negocio

La idea nace primeramente de una necesidad básica que es alimentarse, de ahí parten dos alternativas el alimentarse sanamente y el solamente alimentarse sin ningún precepto de nutrición sana y adecuada. Por consiguiente y apoyado por una creciente tendencia de alimentación saludable en la actualidad, según los datos de investigación en la estructura de la industria, se ha propuesto este modelo de negocio. *“Thani”* palabra quechua que significa sano o que goza de buena salud plantea el desarrollo de esta idea desde la identificación de su nombre con la pauta de llevar una vida sana a través de mejorar y cambiar hábitos de consumo y alimentación. Durante muchos años la oferta de productos alimenticios sin un sustento nutricional ha sido bastante común de hecho hasta hoy con fuerza y representación en el mercado de consumo de alimentos y bebidas. Se ha identificado adicionalmente una gran oportunidad de negocio en materia de una alimentación sana, debido a la falta de presencia de varios grupos de alimentos esenciales para el consumo diario y habitual en las personas, como los son cereales y gramíneas. Las ensaladas de vegetales, hortalizas, legumbres acompañadas con porciones de proteína animal son ahora un complemento de alimentación muy popular, no obstante existen infinidad de posibles combinaciones de platos saludables bajos en grasas que pueden entrar en este concepto de comida de rápida preparación. Por el otro lado se debe considerar el ritmo de vida y rutina de la mayoría de personas de Quito como causa del corto tiempo que le dedican a su alimentación y cuidado de salud. Estas dos razones se cohesionan para dar como resultado una gran oportunidad de negocio para satisfacer las necesidades de un creciente grupo de consumidores a través de un producto novedoso diferenciado por su calidad e innovación de comunicación y entrega.

La diferenciación en cuanto al producto, la variedad de opciones y modalidad de entrega son la base de la estrategia competitiva para el negocio. Se pretende

crear opciones de ensaladas tomando en consideración alimentos vegetales como hortalizas, legumbres, granos propios de la zona, así como también cereales y complementos como tortilla, pan o arepas aparte de la proteína animal, todos como componentes de los platos a ofrecer. Es así que la gama de productos a brindar en las líneas de consumo satisfarán las exigencias no solo de gusto y sabor sino también de nutrientes vitales para el consumo diario. Diferenciadores como la exposición de los valores nutricionales de los alimentos, conocimiento de proveedores certificados por su calidad en insumos orgánicos y comunes, beneficios de salud de los hábitos de consumo de los productos, serán las claves de comunicación que se contrasta frente a la competencia. De igual forma la presentación de combinaciones novedosas y exóticas de recetas nacionales e internacionales que se reúnen en un solo menú, son un gran valor agregado. Existirá la posibilidad de acceder a los productos mediante un servicio de distribución y entrega hasta el lugar donde se requiera dependiendo de las zonas establecidas. El canal de distribución principal de página web y redes sociales será la carta de presentación inicial proyectando una imagen innovadora y atractiva para los usuarios, adaptado con herramientas de fácil acceso y manejo. Adicionalmente se mantendrá la opción de pedidos a través de línea telefónica tanto móvil como fija y por mail. Con este respaldo en la estructura del plan de negocio se pretende llegar a un gran número de usuarios y consumidores de los productos en la ciudad de Quito en base a la segmentación de mercado, con una clara estrategia de diferenciación y valor agregado desde la imagen y servicio con la experiencia de compra hasta la entrega final y consumo del producto.

### **2.2.2 Estructura Legal de la Empresa**

La figura legal seleccionada para la constitución del negocio es Compañía de Responsabilidad Limitada. El domicilio de constitución de la compañía es la ciudad de Quito.

A continuación se detalla los requisitos para la constitución de compañías y actos jurídicos de acuerdo al instructivo societario de la Superintendencia de Compañías (SIC):

- Nombre, que puede ser la razón social, denominación objetiva o de fantasía, sujeto a la aprobación de la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías en la ciudad de Quito.
- Mínimo dos socios con capital no menor a cuatrocientos dólares americanos, mínimo establecido a la fecha por la SIC.
- Detalle de la participación de cada socio.
- Descripción del objeto social de la empresa.
- Solicitud de aprobación, presentado a la Superintendencia de Compañías o delegado, tres copias certificadas de la escritura de constitución de la empresa, adjunto la solicitud requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. (Superintendencia de Compañías , 2013)

Adicionalmente a lo descrito en el párrafo anterior, el artículo 137 de La Ley de Compañías indica que el documento escrito de la constitución de compañía limitada tendrá los siguientes parámetros:

- *Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;*
- *La denominación objetiva o la razón social de la compañía;*
- *El objeto social, debidamente concretado;*
- *La duración de la compañía;*
- *El domicilio de la compañía;*
- *El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;*

- *La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;*
- *La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;*
- *La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,*
- *Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley. (Organización de Estados Americanos, 1999)*

## **2.2.3 Misión, Visión y Objetivos**

### **2.2.3.1 Misión**

Estamos comprometidos con ofrecer alimentación sana para el bienestar de las personas. Proporcionando opciones de menú variadas, basadas en altos estándares de calidad y nutrición, especializados en ensaladas y alimentos vegetales. Brindando al mercado productos garantizados y un servicio de excelencia. Con nuestros valores y principios proveer la mejor experiencia de compra a nuestros clientes ya sea en la plataforma web o a través de nuestros canales adicionales de pedidos en forma eficaz. Respondiendo a las exigencias de servicio y apoyando a las personas a mejorar su calidad de vida a través de buenos hábitos de consumo de comida.

### **2.2.3.2 Visión**

En el largo plazo ser la opción de comida preferida por las personas y a su vez pioneros en la especialización de nutrición saludable a través de planes alimentarios en nuestra plataforma web. Alcanzar el reconocimiento y posicionamiento dentro del mercado como empresa líder en el servicio de alimentación por medio de comercio electrónico.

### 2.2.3.3 Valores y Principios Corporativos

#### Valores:

- Pasión: La forma de garantizar el compromiso y la entrega en cada una de las actividades que se realizan a diario en la empresa.
- Motivación: El motor e impulso de que canaliza el esfuerzo hacia los retos y objetivos tanto individuales como de trabajo en equipo.
- Responsabilidad: El carácter para responder ante las eventualidades y el manejo a tiempo y disciplinado de todos los procesos de la empresa que garantizan eficacia y calidad.
- Optimismo: El principal valor humano que caracterizará a cada individuo de la compañía para responder siempre con alegría tanto internamente como a nuestros clientes, así también el efecto que se transfiere al resultado de calidad en la elaboración de todos nuestros productos.

#### Principios Corporativos:

- Nutrición: Hacer de todos nuestros productos fuentes de alto contenido nutricional que favorezca y ayude a mejorar los hábitos alimenticios de nuestros clientes. La elaboración de alimentos con una conciencia responsable por la salud y el bienestar de nuestros consumidores.
- Calidad: Mantener siempre altos estándares de calidad en nuestros productos conociendo incluso sus líneas de origen, brindando opciones orgánicas de alimentos en el menú.
- Tecnología: Manejo de aplicaciones y conocimientos tecnológicos que impulsen el desarrollo de la empresa en todas sus áreas.

- Comunicación: Manejo de flujos de comunicación tanto interna como externa para la solución oportuna y efectiva de problemas o dudas.
- Aprendizaje y Seguimiento: La importancia de la capacitación y evaluación del talento humano son fundamentales para la consecución de todos los objetivos de la compañía. La observación y retroalimentación continua son nuestra herramienta para alcanzar el éxito

El amor por el servicio que se transfiere como resultado en cada producto. Un equilibrio entre alimentos sanos, frescos que garantizan la calidad apoyados por la tecnología y vanguardia en la experiencia de compra.

#### 2.2.3.4 Objetivos

##### 2.2.3.4.1 Objetivo Corporativo

Tabla 5. Objetivo Corporativo

<b>Objetivo</b>	Buscar la óptima capacidad en Talento Humano como pilar de funcionamiento de la empresa previo a apertura y constantemente en el futuro.
<b>Estrategia</b>	Establecer parámetros dentro de la descripción de cada puesto, llevando un control y seguimiento desde la selección hasta el desarrollo de las funciones y responsabilidades de cada trabajador.
<b>Política</b>	Todo el personal de la empresa indistintamente de los niveles de jerarquía será capacitado tanto es aspectos generales como específicos concernientes al funcionamiento de la compañía.
<b>Recurso</b>	Humano: Departamento de Talento Humano y Comunicación Empresarial.

##### 2.2.3.4.2 Objetivos Corto Plazo

- Cumplir con el promedio de venta establecido para el final del primer trimestre en aproximadamente \$1500,00 USD.

- Tener un factor de utilidad que genere un buen margen de ganancia según la evaluación de venta entre el primer y segundo mes.
- Establecer reuniones periódicas con los socios de la compañía para evaluación y toma de acciones estratégicas en el primer trimestre de funcionamiento.
- Empezar a tomar participación en la industria con apoyo de la comunicación y publicidad en el primer mes y un alto crecimiento en los meses posteriores.
- Afianzar un capacitado equipo de trabajo tanto en el área administrativa como de producción y atención al cliente durante el primer mes.

#### **2.2.3.4.3 Objetivos Mediano Plazo**

- Obtener la rentabilidad deseada por sobre el punto de equilibrio del negocio.
- Tener un incremento de ventas respecto del primer trimestre para el siguiente periodo, siguiendo como referencia los porcentajes de variación de ventas según su estacionalidad.
- Afianzar la calidad y servicio de la marca en el mercado por sus productos innovadores.
- Mantener una comunicación y flujo de información activa en todos los puntos de acción de la compañía con todos los involucrados.
- Conseguir un aumento en visitas e interacción de los clientes en nuestros canales digitales.

- Desarrollar mejores acuerdos de negocio con los proveedores para un periodo más largo en base a la actividad inicial.
- Crear alianzas estratégicas con empresas afines al campo de nutrición sana.

#### **2.2.3.4.4 Objetivos Largo Plazo**

- Conseguir un aumento del 50% de ventas en promedio para el segundo año de funcionamiento.
- Tener un margen de utilidad con mayor rendimiento en base al primer año.
- Aumentar las zonas de cobertura para entregas y posibilidad de llegada al mercado de las principales ciudades del país como Guayaquil y Cuenca.
- Obtener el 20% de la participación de mercado hasta el tercer año.
- Generar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.
- Mejorar continuamente el proceso integral de producción y manejo de alimentos.
- Tener planes de carrera y crecimiento profesional dentro de la compañía.

### **2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO**

“Thani”, como se ha nombrado al negocio, es un bar de ensaladas en línea a través de un portal web apoyado por las redes sociales, es un el concepto de una idea de alimentación sana accesible para el mercado Quiteño. Adicionalmente se pretende destacar los productos originarios de la región y rescatar el valor nutricional de las comidas de nuestros ancestros, por esta razón

el nombre pretende comunicar este principio conjuntamente con el soporte del slogan come sano.

A parte del cuidado y sustento en la producción del menú disponible, el servicio durante toda la experiencia de compra es uno de los factores diferenciadores. Crear el flujo de información y la comunicación entre los receptores de pedidos y los consumidores es sin duda el pilar fundamental del proceso en el que estamos ofreciendo tanto el producto como el servicio.

Todo comienza con la imagen que se desea proyectar a través de los canales digitales de mayor uso en la ciudad de Quito. Como base principal se encuentra la página web que será el portal más completo de información, difusión, procesamiento de órdenes entre otras funciones. Después tenemos las redes sociales una página de Facebook será el segundo canal principal en el que adicional a la información y procesamiento de pedidos es un espacio de comunicación e interacción los usuarios seguidores de la marca. Otras redes sociales se irán promoviendo conforme a la necesidad y funcionalidad en base al comportamiento de los consumidores.

Estos canales obviamente contarán con el apoyo de líneas telefónicas tanto móviles para las principales operadoras del país, mensajería instantánea con y sin aplicación, telefonía fija y servicio de correo electrónico. Todos los puntos receptores de información serán canalizados a una central de gestión de pedidos indicando la fuente con los principales datos de cada cliente con apoyo de un *CRM (Customer Relationship Management)* o Sistema de Gestión de Clientes. Esta fase inicial operativa marca la importancia del servicio que se pretende ofrecer a los consumidores como carta al servicio de compra de alimentos de manera digital.

La siguiente etapa se confirma con ayuda del cliente en la elección de uno o más de los productos ofertados con la información disponible en línea y la participación de uno de los asesores de servicio al consumidor. El cliente podrá

tener a su disposición toda la información necesaria para hacer de su elección la combinación y opción deseada. Adicionalmente el cliente podrá contar con asesoría en caso de que existan dudas acerca de alguna combinación o estado de las opciones que se ofrecen en el menú para finalmente realizar el pedido y cerrar la compra en línea acordando términos de pago y tiempo y logística de entrega.

Es importante recalcar el funcionamiento del proceso inicial ya que ahí se describe la ventaja del servicio a otorgar por parte de la compañía. El diseño digital y el concepto creativo fueron pensados para ser llamativos, modernos y funcionales para los usuarios, basados así en los principios de la compañía y las características del comportamiento del grupo objetivo de acuerdo a la investigación realizada.

La línea de productos que se brindará está sustentada por la confianza en la cadena de producción desde la selección de los ingredientes, pasando por la producción inteligente y capacitada de parte de los colaboradores del área de cocina, hasta la entrega con el personal de transporte motorizado y finalmente el deleite del producto por parte del cliente.

La oferta en el menú constará de recetas de ensaladas vegetales con y sin complementos, los complementos comprenden: cereales, granos, tortillas, panes, arepas, entre otros. También se incluyen legumbres, verduras, hortalizas, frutas, setas y frutos secos como elementos que forman parte del menú con recetas pre establecidas, opciones de combinación y mezcla, creaciones exóticas entre otros alimentos principales, complementos y bebidas. La motivación principal es rescatar los alimentos originarios del Ecuador a fin de que cereales ricos en nutrientes tales como quinua, amaranto, trigo, morocho, cebada, también granos como chochos, frejol, maíz entre otros sean combinados con verduras, hortalizas y legumbres.

Siempre se garantizará la compra de productos con información nutricional a diferencia de la competencia, se conferirá la posibilidad de crear planes de alimentación basados en condición, rutina, tiempo y actividad de las personas a través de los canales digitales. Esta última afirmación no pretende tomar el lugar de un médico especializado pero sí será una guía de hábitos de nutrición basada en la investigación y desarrollo de estudios que la sustenten.

Como perspectiva global el cliente se beneficiará de un servicio especializado de venta en línea de un producto de consumo como lo es este que pertenece a la categoría de alimentos y bebidas. Más allá de solamente un plato de comida obtendrá la satisfacción de consumir un producto de alto contenido nutricional, buen sabor, adecuado para sus deseos y necesidades en un día cualquiera de su rutina en su lugar de trabajo, casa u otro. Se definirá como una experiencia de compra novedosa, fiable y accesible para la mayoría de la población a un precio competitivo en el mercado tomando en consideración simultáneamente sus factores diferenciadores y servicio como valor agregado.

El producto que ofrece “Thani” es de conveniencia para el cliente por lo tanto la decisión de compra puede establecerse como rutinaria, ya que de hecho el precio y accesibilidad pretende ser atractivo a parte de los beneficios a los que accedería el cliente.

Todo el contenido y material para difusión en cuanto a la comunicación tendrá relevancia con aspectos importantes de la marca como la originalidad, el interés de mejorar física y mentalmente, conllevar nuevos hábitos de consumo de alimentos en pro de la salud. Rescatar los sabores originales de la sierra ecuatoriana a través de sus alimentos autóctonos y combinarlos con los sabores de la región costera implementando nuevas y originales creaciones (Ver Anexo 2). Por otro lado se presentarán elecciones de recetas internacionales, de sabores exóticos y creaciones propias de nuestra gama de productos.

En nuestros canales de comunicación los elementos de diseño e imágenes serán dibujos y fotografías de los grupos de alimentos con acercamientos y visualización de los productos terminados. Paralelamente en las otras pestañas de información de la página web y página de Facebook se colocará imágenes acordes al contenido publicado y que sean relevantes para la marca de fuentes libres de derechos o de autoría propia. Cada plato o receta tendrá una breve descripción relacionada a su historia y características intangibles. Se busca rescatar la producción agrícola nacional y de tipo orgánico con ciertas materias primas.

El uso de materiales socialmente responsables destacan la importancia de una “Tendencia Verde” no solamente en el concepto de alimentación sino también en el uso de materiales biodegradables, adicionalmente al manejo correcto para el reciclaje de residuos de alimentos que imparten la compañía en una conciencia ambiental y social hacia el mercado.

La presentación del producto se maneja en los siguientes tamaños:

Para ensaladas:

- 24 onzas
- 48 onzas

Para aderezos:

- 2 onzas

Para alimentos calientes:

- 16 onzas
- 24 onzas

Para Bebidas:

- 10 onzas
- 12 onzas



Figura 5. Envases de Ensaladas



Figura 6. Envase, elementos y envolturas para Producto



**Figura 7. Vasos para Bebidas**

Los vasos y elementos de empaque están hechos de material 100% biodegradable, a parte los envases para alimentos y ensaladas son 100% reciclables y sus proveedores cuentan con certificaciones para un desarrollo sostenible del medio ambiente y responsabilidad social en sus procesos de producción. Las fundas para despacho y entrega son ecológicas y todos los envases de empaque de alimentos están adecuados a las necesidades de cada producto para no alterar su sabor o condición.

En resumen las líneas de producto a manejar son:

- Ensaladas Frías
- Ensaladas Temperadas
- Haz tu Creación
- Complementos
- Bebidas

Las presentaciones de ensaladas vienen en 10 recetas establecidas algunas con complementos y finalmente el aderezo. Se dividen en línea Fría y Cálida, debido a las características de sus ingredientes. Los complementos pueden ser cereales, tortillas, arepas, pan árabe. Las bebidas: son dos tipos de té y dos jugos naturales. (Ver Anexo 2)

## 2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

En este caso para la determinación de la estrategia de entrada y el crecimiento a sostener en el mercado se han analizado varios factores clave tanto internos como externos así como también Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio. Mayor detalle es presentado también en el punto 2.5 del Análisis FODA.

Según el análisis realizado a través de la guía de Fred David para la formulación de la estrategia se tomaron primeramente los factores clave internos dando como resultado la Matriz EFI (Ver Anexo 4) en el que se obtuvo los puntajes ponderados respectivos para cada factor, en total la suma de las ponderaciones dio 2,86 una calificación por encima del promedio. Paralelamente se evaluó de igual forma la Matriz EFE (Ver Anexo 3) para los factores externos donde se obtuvo una calificación final de los puntajes ponderados de 2,74 de igual forma por encima de la media. (David, 2008, págs. 110-112; 157-159)

Al realizar el cruce de los puntajes obtenidos en base al análisis de las matrices EFE y EFI se obtuvo la localización en el cuadrante V (cinco) de la Matriz Interna – Externa lo que ayuda a determinar la estrategia a seguir tomando en cuenta que los factores internos manejan un promedio en la escala y los factores externos para el negocio se encuentran dentro de la media. La estrategia corporativa que se instaurará en la etapa inicial es *Mantener y Conservar*, donde lo fundamental será implementar una adecuada penetración de mercado y desarrollo máximo del producto en sus distintas líneas. (David, 2008, pág. 235)

Tabla 6. Matriz Interna – Externa (IE)

		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES		
		EFI		
		<i>Fuerte</i> 3.0 a 4.0	<i>Promedio</i> 2.0 a 2.99	<i>Débil</i> 1.0 a 1.99
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFE	<i>Alta</i> 3.0 a 4.0	I	II	III
	<i>Media</i> 2.0 a 2.99	IV	V x= 2,86; y= 2,74	VI
	<i>Baja</i> 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

La penetración de mercado se basará en acciones tácticas de diferenciación en el servicio, producto y una fuerte entrada en los canales de comunicación digital que aporten a la cadena de valor de la empresa y al final logren el posicionamiento deseado. La marca el concepto y la idea en general serán la fuente de la imagen y comunicación hacia el mercado por tanto se registrarán debidamente en el IEPI para evitar plagios.

El desarrollo de producto es una de las premisas de la empresa como principio base. El mantener una constante evaluación y control en la calidad del producto así como efectuar planes de investigación y desarrollo con testeos de nuevos o mejorados productos serán las estrategias a manejar en el perfeccionamiento del negocio. Se implantarán de igual manera acciones correctivas a respuestas y sugerencias de los mismos usuarios que se recopilaran a través de nuestros canales con sencillas preguntas como base de información de datos del CRM a manejar. Por otro lado se obtuvo también la puntuación del análisis en la Matriz de Perfil Competitivo, en el Anexo 5, en donde en comparación a los competidores del negocio “Thani” se encuentra por encima del promedio y fuerte en ciertos factores críticos de éxito. También la información de estos factores es de fácil recopilación lo que permite ir midiendo regularmente, lo cual es importante a la hora de evaluar periódicamente el estado del negocio en ciertas áreas frente a la competencia.

## 2.5 ANÁLISIS FODA

En la tabla a continuación se observa el análisis de los factores tanto internos como externos que representan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del negocio. Además las estrategias a tomar en la conciliación y cruce de las distintas variables en el cuadro. El objetivo se centra en usar cada pilar para generar cuatro perspectivas de estrategias que cubran las necesidades de desarrollo general de la empresa. (David, 2008, págs. 220-225)

Tabla 7. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rescate de valores nutricionales ancestrales y originarios del Ecuador</li> <li>2. Uno de los pioneros en canal de comercio digital</li> <li>3. Uso de productos orgánicos</li> <li>4. Disponibilidad de nutrientes e información relevante del producto</li> <li>5. Talento humano capacitado y comunicación integral</li> <li>6. Responsabilidad Social Empresarial y cuidado del medio ambiente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexperiencia en desarrollo y administración del negocio</li> <li>2. Análisis de proveedores exhaustivo</li> <li>3. Falta de fuerte inversión inicial</li> <li>4. Capacidad respuesta ante cambios en precios de insumos</li> <li>5. Limitación de producción frente a mayor demanda</li> <li>6. Posicionamiento de la marca como tal en el mercado</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento sector de alimentos y bebidas</li> <li>2. Apoyo institucional y gubernamental al sector productivo de alimentos</li> <li>3. Alta participación en el PIB registrado por actividad económica como áreas de interés Otros Servicios con 34% y Agropecuario con 10%</li> <li>4. Estructura estable en mercado laboral, suficiente Recurso Humano</li> <li>5. Mayor poder adquisitivo de la población en general</li> <li>6. Tasas de interés estables en el Sector Monetario</li> <li>7. Cierta estabilidad en nivel de precios del sector</li> <li>8. Diversidad de proveedores de insumos</li> <li>9. Apertura por parte del mercado objetivo y creciente tendencia de nutrición sana</li> <li>10. Fuerte soporte tecnológico y nuevos canales digitales</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar un nuevo concepto de alimentación a través del uso de alimentos propios de la región y aprovechar el crecimiento del sector F1,O1</li> <li>• Impulsar el uso de productos orgánicos en la dieta diaria usando a la par el apoyo de instituciones gubernamentales e independientes de comercio en el sector agrícola F3, O2, O10</li> <li>• Aprovechar el aumento en el poder adquisitivo de la población así como la creciente tendencia y apertura de comida sana para ofrecer planes de alimentación respaldados por su información nutricional F4, O5,O9</li> <li>• Potencializar el Talento Humano del personal a través del soporte tecnológico y nuevos canales de comunicación digital así como la instauración del comercio a través del internet F5, F2, O10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una capacitación inicial y durante el desarrollo del negocio para temas relacionados con la administración del mismo e incluso de instituciones que generan ferias de proveedores para mejor evaluación D1, D2, O2, O10</li> <li>• Respalda el nivel de producción con el aumento de personal en los perfiles de ocupación y con negociaciones de proveeduría estables en precio D5, D4, O4, O7</li> <li>• Uso de un préstamo al banco o entidad financiera en caso de necesitar mayor inversión inicial en el curso del proyecto D3,O6</li> <li>• Diferenciar el servicio y diversidad y especialidad en la oferta de productos para generar un fuerte ingreso en el mercado D6, O1</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variación brusca de precios de insumos</li> <li>2. Retracción Inversión Extranjera y menos garantías al sector privado</li> <li>3. Aumento Base Salarial</li> <li>4. Bajo índice de respuesta hacia la propuesta de negocio</li> <li>5. Iniciativas similares al giro del negocio, nueva competencia</li> <li>6. Predominio de productos sustitutos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respalda los contratos con proveedores a largo plazo F1, F3, A1</li> <li>• Comunicar con fuerza los valores de diferenciación en alimentación ofrecidos al mercado F1, F3, F4, A4</li> <li>• Capacitar continuamente al personal tanto en reuniones empresariales, y trabajo en equipo como en cursos especializados F5, A3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal capacitado y con experiencia en el área para los cargos administrativos del negocio D1, A5</li> <li>• Establecer contratos de plazo y términos fijos con proveedores D2, D4, A1</li> <li>• Establecer concepto de negocio diferenciado a través de una comunicación innovadora y publicidad de vanguardia fortaleciendo el proceso productivo y de respuesta ante cualquier cambio externo D5, D6, A5, A4</li> </ul>

### **3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

#### **3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

En este capítulo se analizará la recopilación de toda la información relevante al giro del negocio así como también las características y tendencias principales para establecer el mercado objetivo y generar estrategias de acción en todas las áreas que tengan alto impacto en el segmento. Se tomará como referencia los conceptos y guías del libro Investigación de Mercados de Naresh Malhotra.

##### **3.1.1 Planteamiento del Problema**

###### **3.1.1.1 Problema Administrativo**

¿Se debería implementar un “*Salad Bar*” (Bar de Ensaladas) en la ciudad de Quito?

###### **3.1.1.2 Problema de Investigación de Mercados**

Determinar la viabilidad económica de implementar un “*Salad Bar*” (Bar de Ensaladas) en la ciudad de Quito.

##### **3.1.2 Hipótesis**

Es viable y rentable la creación de un “*Salad Bar*” o Bar de Ensaladas que sea socialmente aceptado en el mercado en la ciudad de Quito.

##### **3.1.3 Objetivo de la Investigación de Mercados**

Determinar la factibilidad de la implementación de un “*Salad Bar*” a través de una investigación cuali-cuantitativa descriptiva concluyente, además del análisis exploratorio de los datos en un periodo de 45 días en la ciudad de Quito.

### **3.1.4 Necesidades de Información**

Previo a la realización de la investigación se define a continuación las necesidades de información y sus fuentes así como la metodología a llevar a cabo para la obtención de los datos.

Tabla 8. Necesidades y Fuentes de Información

	DATOS	FUENTE		MÉTODO
		PRIMARIA	SECUNDARIA	
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad (número de personas de acuerdo al segmento, clasificadas como potenciales clientes)</li> <li>Dónde se encuentran (ubicación del segmento)</li> <li>Cuál es su poder adquisitivo.</li> <li>Tendencias alimenticias.</li> <li>Gustos y preferencias.</li> <li>Frecuencia de compra.</li> <li>Definir los factores que intervienen en su decisión de compra incluyendo clientes empresariales</li> </ul>	Cuantificación de la demanda		Encuesta
		Consumidor		Encuesta
		Consumidor		Encuesta
		Consumidor	Instituciones afines a temas de nutrición y alimentos	Encuesta Exploración de Datos
		Consumidor		Encuesta
		Consumidor		Encuesta
		Consumidor		Encuesta Entrevista
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad locales y ubicación</li> <li>Su oferta de productos y servicios (variedad de menú).</li> <li>Tamaño físico y confluencia de clientes en los lugares de requerirlo</li> <li>Valores agregados</li> <li>Ambientación</li> <li>Precios</li> <li>Canales y estrategias de comunicación y promoción.</li> <li>Segmentos atendidos.</li> </ul>	Competencia	Páginas web	Exploración de Datos Observación
			Páginas web	Exploración de Datos
		Competencia		Observación Entrevista
		Competencia	Páginas web	Observación Entrevista
		Competencia		Observación
			Menú de oferta	Observación
		Competencia	Páginas web Mercado Publicitario	Observación Entrevista
Competencia		Entrevista		
Sustituto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar cuáles son y dónde los encuentro.</li> <li>Qué determina su preferencia.</li> <li>Factores que inciden su compra</li> </ul>	Consumidor		Encuesta Grupo Focal
		Consumidor		Encuesta
		Consumidor		Encuesta
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificarlos en cantidad (número), lugar (ubicación) y precio (dinero)</li> <li>Posibilidad de realizar alianzas estratégicas</li> <li>Capacidad de respuesta en tiempo y cantidad (abastecimiento), así como ofertas y beneficios</li> </ul>	Experto	Páginas web Manual de operaciones	Recolección de datos Entrevista
		Proveedores		Entrevista
		Proveedores		Análisis de propuestas
Varios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información Nutricional</li> <li>Factores del Trabajo (estrés, capacidad productiva)</li> <li>Factores determinantes para el manejo de alimentos</li> <li>Factores Ambientales (clima, tierras)</li> <li>Importancia de la salud y el deporte en la actualidad.</li> <li>Tecnología.</li> </ul>	Experto	Página Web	Entrevista Observación Exploración de datos
		Experto	Informes INEC	Exploración de Datos Entrevista
		Experto		Entrevista
		Proveedores		Entrevista
			Ministerios de Salud e instituciones afines	Exploración de datos
			Empresas especializadas	Capacitación

### **3.1.5 Fuentes de Información**

En el punto 3.1.4 se definen las fuentes de información que se usarán para satisfacer las necesidades, así como la metodología para la obtención de datos.

Fuente Primaria:

- Cuantificación de la demanda
- Consumidor
- Competencia
- Expertos
- Proveedores

Fuente Secundaria:

- Páginas web
- Instituciones afines a temas de nutrición y alimentos
- Menú oferta de la competencia
- Informes del Mercado Publicitario
- Informes INEC
- Ministerio de Salud e instituciones afines
- Empresas especializadas en Marketing Digital

### **3.1.6 Investigación Cualitativa**

#### **3.1.6.1 Entrevistas con Expertos**

Para conocer con detalle las características y datos importantes necesarios para el desarrollo del negocio se estableció entrevistar a expertos acorde a cada área según la necesidad de información. Se tomó en cuenta expertos en nutrición y alimentación, cocina y producción de alimentos, gerencia administrativa de Salads2Go que es la competencia directa. Adicionalmente se entrevistó a un Cliente Empresarial, quien se encarga de tomar las decisiones de compra de la

empresa donde labora, donde se obtuvo importante información para esta línea del negocio.

### **Entrevista a Expertos en Nutrición y Alimentación**

La investigación cualitativa se realizó con el fin de obtener datos específicos en cuanto a la dinámica del mercado nutricional y de alimentos así como también las características en base a una tendencia del consumo y las necesidades nutricionales de las personas en los últimos tiempos. Se tomó en cuenta también los aspectos técnicos, logísticos y administrativos del negocio de alimentos como información guía para aplicación en la propuesta de negocio.

En cuanto al campo de salud y su relación con la nutrición muchas personas hoy en día recurren a consulta de la Dra. Ivonne Hurtado. La doctora asegura que han aumentado el número de pacientes que recurren por enfermedades debido a malos hábitos alimenticios. Sobre todo se informa una considerable afección de problemas de salud por mala alimentación en los jóvenes, lo cual no sorprende ya que esta generación tiene hábitos que desatienden sus necesidades alimenticias ya sea por falta de tiempo, profesionales y de ocupación o simplemente descuido.

Otro dato importante es que las personas acuden a un médico para apoyo nutricional cuando a veces tienen problemas de salud irreversibles, pocas personas acuden por prevenir o cuidar su salud y más aún su imagen; en este caso ambos sexos hombres y mujeres concurren al soporte médico. Aconseja que independientemente del ritmo de vida o rutina de las personas se debe adecuar y considerar importante los tiempos y alimentos que consume la persona.

En base a su experiencia determina que los grupos alimenticios importantes que deben constar en una dieta balanceada son las proteínas de origen animal y vegetal, los hidratos de carbono preferiblemente compuestos, las grasas, los

alimentos que contienen vitaminas y minerales y el agua; todo esto en sus proporciones adecuadas dependiendo de la edad y actividad de la persona en los horarios habitados de acuerdo a su necesidad. Los comentarios brindados respecto a la propuesta del negocio fue positiva sin embargo mencionó la importancia de evitar el uso excesivo de conservas, incluir todos los grupos alimentarios importantes para una nutrición balanceada, de igual forma la calidad de los productos y el hecho de contar con información nutricional no solamente en calorías sino también en los demás componentes nutricionales.

Se destacó la idea de que la amplia gama de alimentos y disponibilidad de verduras, hortalizas así como el uso de cereales de la región a los que aún la población tiene acceso es muy buena. Y para finalizar extendiendo su opinión rescató el uso más de la conciencia humana para el trato de la nutrición de las personas y que no se debe perder el enfoque de responsabilidad con la salud a cambio del beneficio comercial más bien siempre mantener ese compromiso social como beneficio y diferenciador hacia el mercado. (Ver Anexo 6) (Hurtado, 2014)

Se tuvo de igual forma la oportunidad de contar con el aporte de investigación y experiencia en campos de nutrición y antropología de Santiago Portilla, Director del Centro de Educación para la Vida y Naturópata, Antropólogo y experto en Nutrición de profesión. (Ver Anexo 6) Primeramente aseguró que por necesidad personal de salud decidió estudiar más a fondo estos aspectos de nutrición y hábitos de la evolución humana en cuanto al desempeño social. Enfatizó la importancia y la relación que tiene el alimentarse bien con el resultado de la salud y el bienestar de cada persona.

Dentro de la entrevista también se habló de temas como los horarios establecidos lo cuál por cultura social se ha establecido en tres comidas al día, así como la dependencia del número de comidas en base a la edad más que la actividad de la persona.

Santiago pudo conceder ciertos datos históricos que hacen referencia al consumo de cereales desde el origen de las civilizaciones alrededor del mundo, destacando su importancia como base en la alimentación diaria de las personas y su aporte nutricional en fibra e importantes minerales.

La combinación de la gama de alimentos disponibles en el mercado nacional es bastante buena para que las personas cambien sus hábitos y empiecen a tener un aprendizaje en el cómo cuidarse y prevenir enfermedades más del curarse de ciertas afecciones, como es lo usual en la actualidad.

Se recalcó que no existe dificultad en cambiar los hábitos alimenticios o que estos estén ligados a factores como el trabajo, el lugar, el tiempo o los recursos monetarios, sino que se puede tener acceso y cocinar para varios días de la semana; cabe recalcar en una dieta basada en cereales acompañada de verduras, vegetales, leguminosas entre otros alimentos.

La alimentación humana está ligada a un factor fundamental que es el origen de la condición metabólica y fisiológica para procurar los distintos tipos de alimentos que encontramos en la naturaleza, es así que nosotros consumimos un poco de todos los tipos dado que no somos solamente herbívoros, fructívoros o carnívoros por origen natural.

La opinión del experto en cuanto al uso de otros grupos de alimentos enfocados en la errónea difusión de intereses comerciales de corporaciones de alimentos lácteos por ejemplo es absurda. Los humanos ni ningún otro ser necesita consumir leche después de cierta edad, refiriéndose solamente a la leche materna de cada especie, de igual forma el consumo de carnes no es imprescindible hacerlo todos los días.

Varios alimentos de origen vegetal contienen proteínas vitales para la satisfacción de nutrientes necesarios con todo el consumo de carnes es tomado como una costumbre festiva que se puede hacer cada cierto tiempo no habitual

ni diaria si no más como algo social como lo hacían los antepasados y hasta hoy ciertas culturas autóctonas de regiones aisladas de la urbe.

Se dijo que la onda de nueva tendencia de alimentación sana debe diferenciarse entre el comer solo hojas de lechuga y el contar realmente con un plato sustentable de nutrientes. Se indicó que el uso de complementos de cereales sería imprescindible y que la idea de negocio sería algo que el mercado Quiteño aceptaría como una modalidad de servicio de alimentación bastante atractiva; mencionó esta misma modalidad que ya se dan en ciudades como Buenos Aires y Sao Paulo así también el aumento de locales que ofrecen este tipo de alimentos diferenciados en la actualidad en Quito 50, en Buenos Aires 200 y 1000 en Los Ángeles.

En base a la información la tendencia de búsqueda en el mercado por opciones más sanas de alimentación va en aumento con el paso de los años. Como recomendaciones para el negocio enfatizó que la gerencia debe tener un sentido de convicción para con el giro de la empresa y ser más francos con la responsabilidad de ofertar alimentos con conciencia en la salud, no descuidar el manejo de los alimentos en su preparación, manejo y calidad. (Portilla, 2014)

Finalmente para concluir con los aspectos más técnicos de procesos y manejo de alimentos tomando en cuenta estándares de calidad y demás factores importantes del sector, se entrevistó a Patricio Pesantes (Ver Anexo 6). Técnico Gastronómico Especialista en Arte Culinaria.

Empezó señalando respecto a la capacitación de los procesos tanto en el manejo de alimentos como de calidad por parte de la franquicia. Del mismo modo que durante todo el desarrollo de actividades se realiza control y evaluación de cada proceso con responsables así como de la calidad y manejo de los productos individualmente a cargo de él. Pudo referenciar al uso de “Buenas Prácticas de Manejo” (BPM's) para el sector de alimentos que son tomadas en cuenta y usadas a nivel mundial en locales de comida y franquicias.

En detalle señaló el orden de los procesos por pasos, definición de responsables y tiempos. Por otro lado se fijó el uso de fichas técnicas de productos individuales y por recetas lo que servía para generar manuales útiles para la capacitación del personal. En la parte del recurso de personal se enfocan mucho al manejo directo con enfoque en metas de corte y mediano alcance.

Las posibilidades de crecimiento y la motivación generada para los empleados es uno de sus factores diferenciadores, al igual que los incentivos para los motorizados lo que reduce el riesgo de abandono y fideliza a su personal con la empresa. Se tomó muy en cuenta los consejos para el manejo de cada tipo de alimento considerando sus tiempos de vida.

El trabajo previo a la selección de los proveedores les ha permitido garantizar gran parte de su cadena de valor en cuanto a la calidad del producto final. Se mencionaron varios aspectos importantes para la adecuación de una cocina o lugar donde se manejen alimentos en base a la experiencia desde utensilios de trabajo hasta las máquinas industriales necesarias para el tipo de producto y capacidad de producción.

Adicionalmente se recabo información del sistema de inventario que se maneja en base a pesos y unidades por conteo dependiendo de la condición del bien tanto diaria, como semanal y mensual lo que da un marco referencial importante para el proceso de inventarios del negocio en particular de ensaladas. Se nombraron algunos proveedores de los implementos que usan para su línea de ensaladas y se conversó al detalle el ensamblaje que se maneja incluyendo tiempos de respuesta desde atrás. Para terminar se recomendó el uso de Buenas Prácticas de manufactura, el llevar un control adecuado de los alimentos en su producción diaria con etiquetas referenciales de lotes y fechas, una buena investigación para determinar los gustos de los clientes, no descuidar la parte de exhibición visual del producto terminado y por sobre todas las anteriores basarse en la calidad y certificar a los proveedores para tener opción a realizar la trazabilidad de los productos. (Pesantes, 2014)

### **Entrevista a Expertos Gerencia Administrativa Salads2Go (Competencia Directa)**

La entrevista con Paola Villagómez estuvo enfocada en recabar datos de su emprendimiento en el negocio que tiene similitud a la propuesta realizada y analizar su caso de éxito en el mercado. (Ver Anexo 7)

La idea de este negocio fue reciente y de hecho su actividad comercial también, al igual que la competencia Go Green que salió simultáneamente a este negocio que serían las dos empresas que se dedican específicamente al comercio de esta línea en el mercado de servicio de alimentos. En la parte administrativa se reunieron con esta idea cuatro socios para trabajar en este proyecto debido a su éxito en un proyecto de trabajo anterior. Cada uno de los socios toma participación en un área del negocio, alguno directa otros indirectamente, le dieron mucho impulso a la imagen y presentación de su marca.

Centran su fuerza en el servicio personalizado y comentan la dificultad del manejo de personal motorizado. Adicionalmente uno de sus valores agregados es tener el sabor de casa en los platos y preparación. Paola comenta que su perfil de consumidor son esencialmente trabajadores entre 25 y 35 años el sexo es casi similar con un 52% en Hombres y 48% en mujeres, algo sorprendente a lo que especulaban. Este motivo sustenta su horario de atención al público que se rige entre 11 de la mañana a 4 de la tarde. (Villagómez, 2014)

En cuanto al área de operación se vieron con las barreras iniciales en cuanto a adecuaciones de un lugar para comidas. Cuenta que no se realizó una encuesta hacia una muestra si no un grupo focal como prueba con sus conocidos, lo que les permitió estimar el número de opciones en el menú final. Sus inventarios se llevan en peso por cada producto pero no menciona haber tenido establecido un proceso específico de control de inventarios. Tampoco menciona un manual o capacitación a su personal. En cuanto a la capacidad de producción se informa que su personal compuesto por Jefe de Cocina, y dos auxiliares alcanzan a

cumplir con 200 ensaladas, sin embargo su capacidad de distribución es la que se ve limitada. Al momento quieren aumentar su equipo de motorizados a 8 para subir el nivel de entregas diarias a 140 aproximadamente. (Villagómez, 2014)

Respecto al alcance de mercado tienen algunos clientes fieles, otros que cuentan con planes mensuales y al contar con el mismo proveedor de Legumbres que Go Green menciona que no están tan mal en la ubicación. Tienen pensado abrir otras líneas de negocio a futuro pero quieren fortalecer las actuales, así también sus zonas de distribución y alcance. Su centro de operaciones se ubica por la Calle Versalles y Av. 6 de Diciembre. Los errores que sugiere que se deberían tomar en cuenta son la planificación de crecimiento en ventas, también los requerimientos de un local de comidas en instalaciones de cocina. No esperaron un crecimiento tan acelerado de la demanda y su respuesta productiva no pudo cubrirla de inmediato. El criterio que se maneja para la creación de las combinaciones se basa más en el gusto y la prueba del grupo focal, mas no en un estudio o sugerencia del apoyo nutricional de un experto.

Principalmente y el aspecto de mayor interés es la modalidad de comunicación que usan en la que recalcó les ha ido extremadamente bien, el presupuesto que se usa en medios de comunicación y canales de venta es mucho más bajo de lo que esperarían al invertir en los medios convencionales. Las redes sociales y el internet son canales de pedidos muy usados por sus clientes y adicionalmente cuentan con teléfono fijo y móvil al que pueden tener acceso los consumidores. La razón de los nombres en inglés para sus recetas y marca son porque a su criterio el país tiene una fuerte influencia de los países del norte de américa, porque suena mejor que en español y también por facilidad de comunicación en abreviaciones y demás temas de mercadeo. (Villagómez, 2014)

### **3.1.6.2 Grupo Focal**

#### Propuesta

El Grupo Focal principalmente tiene como meta, fijar las características del consumidor para lo cual se tomaron en consideración también aspectos relacionados a las actividades de los integrantes del grupo. El enfoque para la obtención de los datos se realizará de modo natural a manera de conversatorio. (Malhotra, 2008, págs. 145-151)

La duración se estima en promedio de dos horas ya que los asistentes deberán probar algunas opciones. Se realizarán 12 opciones de recetas, previo a la elaboración de un menú fijo. La moderación se llevará a cabo en dos partes primero esta contestar preguntas individualmente a través de un cuestionario establecido, ya que no se pretende ver influenciada una respuesta por sugerencias externas. Como segundo paso podrán presentar sus opiniones acerca del producto de manera abierta en el grupo a manera de un conversatorio ordenado dada la palabra por el moderador con un tiempo de 2 minutos para cada participante. Aquí es donde se podrán anotar temas relevantes fuera del contexto del cuestionario y que sean factores críticos en cuanto al negocio. Se estima alrededor de 8 a 10 personas para efecto del grupo focal. (Ver Anexo 9)

#### Resultados

En base a los resultados obtenidos después de realizar el análisis de la sesión de grupo se pudo determinar que existe una gran aceptación de la idea y del producto por parte de las personas que asistieron; un total de nueve personas entre hombres y mujeres de distintas edades y profesiones. Se pudo observar que tanto hombres como mujeres se mostraban interesados en la idea y el uso de cereales y complementos como parte de los platillos. Algunos hombres si preferían los platillos con carnes como pollo, las mujeres no demostraron ninguna alteración por la presencia o ausencia de carnes en las ensaladas.

Los tamaños y presentación ofrecida fueron las adecuadas para satisfacer a todos indistintamente, los niños prefirieron una porción más pequeña. El hecho de tener el canal de distribución direccionado a través del internet con el uso de redes sociales y página web tuvo una aceptación muy buena, el hecho de que existan también canales como el teléfono amplían la accesibilidad a otras personas que encuentran aún difícil el uso del internet generalmente pasados los 50 años. La comunicación dinámica de promociones si influye en su decisión de compra al igual que las buenas prácticas de manejo y responsabilidad social por parte de la compañía.

Los asistentes vieron que está bien el asociar a la marca con un concepto verde como en el uso de su estrategia de diferenciación, así también promover la compra de todos sus empaques biodegradables y responsables con el medio ambiente. Se pudo determinar las opciones de recetas de preferencia así como los ingredientes que más les gustan.

Algo especial que se pudo notar en el desarrollo de la sesión de grupo fue que las personas elegían las opciones con cierta influencia de presentación visual. Los tipos de ensaladas con contrastes entre colores fuertes y pasteles fueron las opciones más llamativas a la acción de probar primero, después pudimos diferenciar que los tipos de combinación muy secos no fueron favorecidos en la elección o mezclas muy pesadas de vegetales y granos. Referente a sabores las personas se mostraron un tanto desalentadas a probar recetas nuevas no para ellos pero después de eso mostraron su gusto. Sugirieron acompañar las ensaladas con otros complementos adicionales a los que se presentó como tortillas o el uso de cereales integrales. Los aderezos acéticos tuvieron buena aceptación pero también las combinaciones simples con hierbas o detalles de sabores no tan mezclados y acordes a los alimentos que se requiera aderezar.

A la vez la frecuencia de consumo y uso del servicio se mostró positiva en base a la consulta con un resultado de 3 a 4 compras por semana del 88.8% de los asistentes. Se mostraron sin duda motivados a compartir su experiencia con sus

amigos y familiares e incluso recomendar el producto. Al final si bien no todos están conscientes de los niveles nutricionales que se deberían consumir diariamente, el hecho de que obtengan este tipo de guía y sugerencia por parte del servicio les facilita mucho en cuanto a tiempo e incluso al cuidado de su salud, que por demás está decir es más importante que un costo adicional por un almuerzo.

### **3.1.6.3 Observación Personal**

Se realizó, como parte del proceso de investigación durante cuatro días de la semana indistintamente en un mes, el proceso de observación personal de los negocios similares en curso y enfocados al giro del negocio específicamente de ensaladas, comida sana y sus complementos. La hora de observación es generalmente en el rango del medio día y las horas de almuerzo 12:00pm a 15:00 y en otras ocasiones desde 16:00 a 18:00 por la tarde en donde se concentra el consumo de este tipo de comidas.

El enfoque de observación se basó mayormente en la experiencia de compra en dónde se pudo evaluar los detalles para determinar los factores críticos de éxito de la competencia para su análisis posterior. Desde el servicio y la imagen hasta consultas de precios, presentación de producto y estimación de la capacidad de respuesta en producción en casos de pedidos especiales fueron tomados en consideración al momento de analizar las visitas y pruebas de cada uno de los productos a través de sus canales de servicio y venta.

Se podría decir que la estructura organizacional de la competencia que al momento toma gran parte de la participación en el mercado como lo son Crepes & Waffles seguido de Go Green con altos porcentajes es bastante fuerte y edificada en canales de comunicación y segmento adecuados a su giro de negocio.

Se detallará a la competencia directamente relacionada como lo es “Go Green” quien tiene como giro principal de negocio la elaboración de ensaladas, su servicio no se diferencia al de un local común de comida rápida y no cuentan con información nutricional amplia disponible en sus canales de comunicación. Nombran el número de calorías de consumo de ciertas recetas sin embargo sus combinaciones y mezclas no van acorde a las recomendaciones de los expertos al 100%. Sin embargo sus combinaciones, opciones y presentaciones son agradables y tienen muy buen sabor. También la cantidad de producto cumple con las expectativas respecto del precio que se paga.

La imagen de la marca y su comunicación en canales digitales no tiene críticas fuertes de hecho son creativos, llamativos y el concepto va acorde a todo lo que expone. Como consecuencia de esto la concurrencia de personas a sus puntos de venta es alta y cada vez creciente.

Por otro lado tenemos a Salads2Go que se encuentra disponible solo a través de pedido a domicilio u oficina a través de una única modalidad de distribución el reparto. La experiencia de compra fue bastante desilusionante ya que el cuidado de los alimentos durante el transporte no fue buena, el aspecto visual del producto no se compara respecto a la oferta en la página web o fotos y el sabor malo.

La expectativa del producto y el valor percibido fue bastante bajo respecto al precio. Tienen un riesgo alto en el manejo del servicio, línea de cuidado de alimentos e imagen del personal que entrega el producto, que en aquella ocasión fue desuniformado.

Finalmente cabe destacar que otros lugares que ofrecen una línea de ensaladas o que también podrían considerarse productos sustitutos tienen aspectos relevantes a tomar en cuenta. El servicio de Quiznos es bueno y sus opciones de ensalada son aceptables y cumplen la expectativa personal de precio – producto. Cassolette es una cadena de comida con un enfoque diferente del

servicio de comidas pero que ha tenido muy buena aceptación en el mercado y aunque aún no toma alta participación su servicio de entrega a domicilio es excelente y el sabor y calidad de producto también a pesar de que el valor es más alto del usual para el segmento que nos enfocamos cabe resaltar los aspectos importantes que influirán en la propuesta de negocio.

Desde otra perspectiva de observación se constató la gran afluencia de oficinistas por el sector de la Calle República del Salvador y Av. NN.UU. la mayoría sale de sus lugares de trabajo para comer en la hora del almuerzo.

## **3.2 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL**

### **3.2.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo para este negocio está en la ciudad de Quito, para lo cual se toma como punto inicial la población de Quito del año 2010 en base la presentación de datos del INEC. Después se canalizará la segmentación a través de la proyección de la población con una tasa referencial de crecimiento del 6% para tener un aproximado más real para el año 2013. Seguido de esto se irá segmentando el mercado geográfica y demográficamente para obtener el grupo potencial de clientes o posibles consumidores del negocio. Cabe mencionar que el perfil al cual se busca llegar es de un nivel de estrato socioeconómico entre medio alto a alto y sus características sociales también van definidas acorde a sus gustos y preferencias de los potenciales clientes.

### **3.2.2 Segmentación de Mercado**

La segmentación para la búsqueda del mercado objetivo se indica en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Segmentación del mercado**

<b>Segmento Meta</b>	<b>Necesidad a Satisfacer</b>	<b>Beneficios y Características</b>
<p>Personas que se encuentren en definidas como PEA, en un rango de edad entre 19 a 35 años. Que busquen un servicio de calidad más que precio y tengan interés en el cuidado de sus hábitos de consumo de alimentos para beneficio de su salud. Principalmente que se encuentren ubicados en los sectores de mayor actividad comercial del norte de Quito.</p>	<p>Tener una opción de servicio diferenciado de alimentación sana en el mercado, enfocada a una dieta balanceada con el rescate de alimentos nativos de la región. Amplia variedad de ensaladas deliciosas, nutritivas a un precio justo y asequible con facilidad de entrega en tiempo y espacio.</p>	<p>Bar de Ensaladas con pedidos en distintos canales de servicio en línea o llamadas. Presentación de opciones nutritivas que satisfagan las necesidades de alimentación y horarios de los oficinistas y personas que busquen un servicio de alimentación de fácil acceso. Un apoyo en un nuevo estilo de vida.</p>

### 3.2.3 Segmentación Geográfica y Demográfica

Según un estudio realizado por la Secretaría de Territorio, hábitat y Vivienda del Distrito Metropolitano de Quito sobre datos del Censo poblacional del 2010. Se recogen los datos de la Población Económicamente Activa es decir hombres y mujeres que se encuentran en edad de trabajar y desempeñan una actividad remunerada (ocupados) o se encuentran en plena búsqueda de empleo (desocupados). A partir del dato principal de la población de Quito se detalla a continuación los datos correspondientes a la segmentación geográfica y demográfica para determinar el número potencial de consumidores para el negocio propuesto:

Tabla 10. Segmentación de Mercado

	<b>2010</b>	<b>2013</b>
<b>POBLACIÓN QUITO</b>	2.319.671	2.458.900
<b>PEA</b>	1.507.485	1.597.966
<b>PEA URBANO</b>	1.084.193	1.149.267
<b>PEA ZONA EUGENIO ESPEJO</b>	265.460	281.393
<b>PEA PARROQUIAS OBJETIVAS</b>	47.630	50.489
<b>POBLACIÓN 19-35</b>	497.414	527.269
<b>% ESTRATO SOCIOECONÓMICO ABC+</b>		47,90%

Tomado de: (Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, DMQ, 2010)

Comenzando con la determinación de la población de Quito para el año 2010 como base dada por el INEC, se realizará la segmentación primeramente realizando la proyección al año 2013. La tasa de crecimiento estipulada por el Instituto Ecuatoriano de Censo y Vivienda permite tener la población para Quito en 2013 como aproximado. Después se realiza primero la segmentación geográfica de las personas que pertenecen a la PEA. De acuerdo a la relación de estas dos últimas variables se tiene que la proporción de la PEA en la población urbana de Quito se registra en 1'084.193 habitantes. Se sectorizará la población a la Zona Eugenio Espejo que comprende los sectores más importantes en el desarrollo cotidiano de actividades de las personas en la ciudad.

Se tomará en cuenta el porcentaje de la población perteneciente a los niveles socio económico A, B, y C+ de la ciudad de Quito según se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Estratos Socio Económicos de Quito**

<b>DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR NIVEL SOCIO-ECONÓMICO</b>	
<b>Estrato</b>	<b>Quito</b>
A (alto)	2,6%
B (Medio alto)	17,4%
C+ (Medio típico)	27,9%
C- (Medio bajo)	43,7%
D (bajo)	8,4%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

**Tomado de:** Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, INEC 2011

A continuación se detalla el porcentaje de cobertura por parroquia en la Zona Eugenio Espejo:

**Tabla 12. Cobertura de Sectores y Mercado Potencial**

<b>PARROQUIA</b>	<b>% Cobertura Sectores Potenciales</b>	<b>Mercado Potencial</b>
Mariscal Sucre	100%	8.894
Iñaquito	100%	29.245
Rumipamba	28,8%	5.674
Jipijapa	15,77%	3.817
<b>TOTAL</b>		<b>47.630</b>

**Tomado de:** (Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, DMQ, 2010)

Con estos datos se hace el cálculo del potencial mercado objetivo y se tomará el universo para determinar el tamaño muestral para la realización de las encuestas. De la población urbana de Quito siendo hombres y mujeres de entre 19 a 35 años un total de 497.414. Paralelamente tomamos la proporción de la población de edad 19 a 35 años del total poblacional de Quito para obtener el porcentaje de la población de las parroquias objetivas dando un total de 10.826 personas entre hombres y mujeres pertenecientes a la PEA del sector. Esta población multiplicada por la sumatoria de los tres primeros niveles de estrato que es el 47,9% lo que da un estrato objetivo del sector y edad específica para fines de estudio de la muestra con un universo total de 5.186 personas.

### 3.2.4 Segmentación Psicográfica

En base a la investigación de mercados se ha podido concluir en base a la primera fase que el perfil objetivo tiene un estilo de vida enfocado a la búsqueda de cosas innovadoras. Es claro que muchas personas no tienen un amplio conocimiento de valores nutricionales importantes a la hora de alimentarse más aún de adecuados hábitos de consumo con sustento médico y científico, por lo que es de gran oportunidad el uso de la comunicación digital en canales tecnológicos para llegar a este grupo de personas que en su mayoría tienen afinidad con el tema de innovación tecnológica y comunicación social a través de las redes. Esto se puede determinar por la segmentación del estrato del cual se tomó esta referencia.

Las actividades relacionadas al estilo de vida del segmento son de un nivel medio y alto de desempeño mental y físico. Su nivel profesional es superior o en curso, personas con empleo o que perciben ingresos mensuales suficientes. Generalmente buscan calidad y variedad a un precio justo que cumpla con sus expectativas. No se han enterado mucho de factores alimenticios que influyen en su salud sin embargo muestran muchísimo interés en nuevas ideas y conceptos de alimentación a través de canales no convencionales.

Actualmente tienen varias opciones donde pueden conseguir opciones relativamente similares pero el concepto de innovación, forma de comunicación e imagen llamativos les causa interés.

Socialmente encuentran común el uso de redes, internet y tecnología como medio de comunicación y fuente de información inmediata. Sus gastos se direccionan en gran medida a las comidas fuera de casa mínimo de una vez por semana, ya sea por razones de ubicación, trabajo o estudios entre otras actividades.

### 3.2.5 Investigación Cuantitativa

#### 3.2.5.1 Encuestas

A través de las encuestas, como método de recolección de datos, se integrará las necesidades de información relevantes del consumidor para formar un perfil. Las reseñas a conseguir se concentrarán en las actividades, los gustos, preferencias y comportamientos frente a las distintas elecciones que se hacen en el mercado sobre el giro del negocio.

A partir del resultado del punto 3.2.3. se menciona el universo para la obtención del tamaño de la muestra con los siguientes datos:

**Tabla 13. Datos para Obtención de la Muestra**

UNIVERSO (N)	5.186
Probabilidad de éxito (p)	0,5
Probabilidad de Fracaso (q)	0,5
Nivel de Confianza	95%
Coeficiente (k)	1,96
Error Muestral (e)	5%

Se usará la siguiente fórmula para la determinación del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

Tomado de: (Galindo, 2006, pág. 210)

El resultado para el tamaño de la muestra es de 358 personas entre Hombres y Mujeres de 19 a 35 años, que forman parte de la PEA con un nivel de estrato socio económico ABC+.

La encuesta se realizó por medio de un cuestionario con preguntas de opción múltiple, no estructuradas abiertas, dicotómicas y de valoración proporcional. (Ver Anexo 10)

El análisis de las respuestas de la encuesta permitió concluir en aspectos del perfil del consumidor y sus preferencias en detalle. Al igual que el desarrollo de la estrategia propuesta, así como varios otros puntos que se amplía en el anexo. (Ver Anexo 11)

### **3.3 TAMAÑO DEL MERCADO**

#### **3.3.1 Demanda**

El cálculo para la determinación de la demanda se da a partir del análisis de los datos de la encuesta en los que se determinó la aceptación de la idea y posible opción de compra de un 98% del total. Esto quiere decir que del universo de 5.186 personas tendríamos 5082 aproximadamente. También por el resultado de las encuestas de este grupo comerían al menos una vez a la semana fuera del hogar, por lo que se divide este valor para 5 días.

Bajo el supuesto de que se retira la oferta de la competencia que fue un dato obtenido de la investigación, se puede satisfacer un mercado diario de 173 potenciales clientes.

El potencial de ventas sería de acuerdo al resultado obtenido la distribución de 173 transacciones de compra de las líneas de producto en oferta del negocio. En base a una ponderación obtenida de la preferencia de consumo en la investigación cuantitativa se puede deducir que de las líneas de producto de Ensaladas, Complementos y Bebidas las ensaladas y bebidas tendrán mayor porcentaje de participación.

La venta diaria de ensaladas para satisfacer la demanda sería distribuida de la siguiente forma como mezcla de producto por transacción:

**Tabla 14. Participación de Venta por línea de Producto**

<b>Línea de Producto</b>	<b>% Participación de Venta</b>	<b>Venta en Unidades</b>
Ensaladas	42,5%	154
Bebidas	42,5%	154
Complementos	15,0%	54

Se maneja el supuesto de que los pedidos de ensaladas están directamente relacionados con la orden de una bebida, y son las líneas de mayor participación en base al análisis de las encuestas. Por tanto la línea de complementos como orden individual queda en menor proporción tomando en consideración que varias recetas cuentan con complementos ya en sus pedidos.

La venta proyectada se podrá estimar en base a este dato para cubrir el segmento de mercado. El resultado de la venta esperado tiene como enfoque cubrir la demanda insatisfecha con el margen de ganancia que resguarde los demás gastos de la compañía.

### **3.4 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS**

El análisis profundo de la competencia fue descrito en su totalidad en el punto 2.1.2 de la Estructura de la Industria. El detalle de precios así como estrategias de cada uno de los competidores.

En base a ese análisis se puede decir que Thani ofrece un servicio diferenciado en calidad de producto y tiempo de entrega. Llega al mercado que la competencia no atiende debido a las características y valor agregado que se pueden traducir a una ventaja competitiva. Las opciones y variedades de producto en sus líneas complementan y ayudan a las personas a manejar una dieta balanceada y nutritiva en el día a día. Se centra la estrategia de

comunicación en la disponibilidad de información nutricional, así como también el rescate y uso de cereales y gramíneas importantes de la región.

Al existir una modalidad de entrega se ahorra tiempo, filas y demás, a las personas que guste disfrutar un plato agradable y sano en la hora del almuerzo en sus trabajos oficinas o el hogar. De igual forma se indica la participación de mercado e influencia de ventas que registra cada uno de los competidores.

Se han estudiado a fondo los productos sustitos dentro de la investigación de mercado y se concluye que serían un alto riesgo al principio mientras conocen los productos. Sin embargo la diferencia en precio de sustitutos como almuerzos, o comida rápida no es el generador de la preferencia del consumidor más bien se direcciona al aporte nutricional que será el fuerte de comunicación de la estrategia. A través de una alimentación consciente las personas serán capaces de cambiar sus hábitos de consumo y mejorar su salud y estilo de vida. Se pretende crear un concepto de prevención para la salud de las personas más que el sentido comercial de siempre.

A continuación se muestra una tabla con los principales competidores del mercado y sus características brevemente descritas a partir del análisis inicial en la estructura de la industria:

Tabla 15. Competidores del mercado

Marca	Origen	Características
Go Green	Franquicia Internacional	Tiene sus inicios en el mercado en Centro América a partir del cual han ampliado sus unidades de negocio con 60 puntos en Latinoamérica en 9 países incluido Ecuador. Sus líneas de producto son las ensaladas como principal, a parte “ <i>panninis</i> ” rellenos, “ <i>wraps</i> ”, quesadillas, “ <i>parfaits</i> ” una mezcla de yogurt con frutas y granola, y también bebidas. Cuenta actualmente con tres locales en Quito ubicados dos en centros comerciales y el más reciente en la Av. Portugal y calle República del Salvador. Su rango de precios en ensaladas es de \$4,50 a \$8,50 y cuentan con múltiples combinaciones de productos y combos. Tiene opción de pedidos para recoger de los locales no cuenta con servicio de reparto. (Go Green Colombia, 2013) (Facebook , 2013)
Salads2Go	Ecuador	Se formó como una sociedad a forma de emprendimiento de negocio. Son los pioneros en el servicio de entrega de alimentos a lugares convenidos con los clientes generalmente oficinas, información en base a la entrevista realizada. Cuentan con una página web como referente principal de su imagen y empresa y canal de compra adicionalmente a este existen canales adicionales como teléfono, mail y redes sociales en este caso Facebook. Su rango de precios oscila entre \$4,99 a \$6,99, cuentan con 8 opciones de receta de ensaladas, bebidas y dos tipos de galleta. Hay posibilidad de hacer combos. Al momento cubren los sectores ubicados entre las siguientes calles: a lo largo desde la Av. NN.UU. hasta la Av. Patria y a lo ancho desde la Av. Amazonas hasta Av. 12 de Octubre, Av. González Suárez y Av. Eloy Alfaro. Aún no se encuentran posicionados en la mente de los consumidores en el mercado pero han tenido un fuerte crecimiento. (Villagómez, 2014)
Crepes & Waffles	Colombia	Es una exitosa franquicia de origen colombiano, extiende en Latinoamérica en 9 países incluyendo Brasil y por supuesto Ecuador. Es el lugar con mayor participación en la mente del consumidor como fuente de consumo de ensaladas. Su menú de ensaladas cuenta con 13 opciones tres de ellas vegetarianas entre \$8,00 a \$13,08 dólares; como entradas 4 opciones más pequeñas en un rango de precio de \$5,00 a \$6,60 dólares, y finalmente una barra de ensaladas de varios productos entre ellos granos y cereales propios de la región el resto los comunes complementos de ensaladas aun precio de \$6,66. Cabe recalcar que los precios incluyen 22% de servicios e IVA. El concepto del lugar es la atención en local no cuentan con servicio a domicilio o entregas particulares. Se ubican en centros comerciales uno de ellos dentro de la zona Iñaquito. Tomado de Investigación de Mercados

## **4 CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING**

### **4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

En este capítulo se trata uno de los pilares más fuertes del giro del negocio. La estrategia de mercadeo, en donde toma parte la estructura de la organización y el manejo de los principios y valores que agrupan las acciones que tendrán cabida en las aplicaciones de las estrategias venta. El análisis FODA que fue realizado en un capítulo anterior permite tener las guías de enfoque. En base a la segmentación del mercado y la observación de un amplio grupo de potenciales clientes se tiene la posibilidad de implementar acciones estratégicas sectorizadas y diferenciadas. La principal oferta de valor es destacar la imagen gráfica, la calidad del producto y un servicio de excelencia que cumplen un ciclo dentro de la cadena de valor.

Aquí se obtendrá la mezcla de marketing en la cual el enfoque del negocio estará sustentado por la diferenciación de calidad y oferta, liderazgo en servicio y beneficios del producto como tal. La calidad humana y el interés por el bienestar de salud y social en las personas es también uno de los parámetros para preferencia de elección. Las tácticas se aplican a la consecución del posicionamiento deseado con el medio de distribución como canal de venta, respecto del mercado. La comunicación con la especialización tecnológica permitirá tener un mayor alcance para promoción del producto. El análisis periódico de los márgenes, consentirán el satisfacer el rango de utilidad esperada por la compañía.

### **4.2 POLÍTICA DE PRECIOS**

Dentro de la investigación se reconoce que el objetivo de la política de precios estará dado por un margen de ganancia del producto y servicio, por medio de la evaluación interna de costos pero sin perder de vista el nivel de competitividad dentro del mercado. El acceso a un precio justo sustentando por una cadena de

valor íntegra en el enfoque de la salud en nutrición, el uso de productos orgánicos y el manejo responsable de sus puntos críticos de producción y logística, son la base diferenciadora del servicio y producto final que se ofrece.

Fue establecido un rango de precios a partir del análisis de los costos para estratégicamente llevar a la mente del consumidor la idea de negocio a través de un alto valor percibido. Es decir el soporte de comunicación de ventas será la clave para diferenciar el producto con un servicio de calidad más allá del interés comercial, un beneficio real con sustento nutricional y de salud para los consumidores. La política se encuentra en el enfoque al segmento, para cada línea de producto tomada en consideración y la preferencia de pago. Se aceptarán pagos corrientes en efectivo o tarjetas de crédito y débito.

Los rangos de precio para cada línea de producto se presentan a continuación:

**Tabla 16. Rango de Precios**

<b>Línea de Producto</b>	<b>Rango de Precios</b>
Ensaladas	\$4,25 - \$8,75
Complementos	\$2,25 - \$3,75
Bebidas	\$1,10 - \$1,80

Estos serán los rangos referenciales a tomar en cuenta después del análisis de costos para la asignación de precios a cada uno de los productos tomando en consideración el valor agregado en servicio y comunicación que se brindará a los consumidores como estrategia diferenciada enfocada al segmento.

### **4.3 TÁCTICA DE VENTAS**

De acuerdo a los resultados en las preferencias de compra de comida de las encuestas del grupo objetivo en este caso las ventas se realizarán a través digitalmente a manera de un canal de comercio en internet. La página base es una web de fácil acceso y uso con herramientas e indicadores de compra y elección. Los usuarios podrán elegir de un menú disponible en la página. Por

otro lado tienen también la opción de hacer un pedido a través de la página de Facebook Oficial de la marca Thani a través de mensajes internos con opción de elegir del menú en una pestaña de la página, y finalmente existe la posibilidad de hacer un pedido vía telefónica.

El uso de la tecnología será nuestro principal soporte para el medio de venta y al que se tratará de potencializar siempre. Se destaca la eficiencia del uso del tiempo para recepción de pedidos simultáneos que se da a través de las plataformas digitales. Esto requiere de la administración de una persona que gestione y dirija los pedidos en pocos minutos hacia la etapa de producción, incluso mientras se contesta llamadas. Para efecto se usará una persona que reciba pedidos los administre y envíe respuestas de información previamente listas acerca de los productos si en caso los clientes tuvieran dudas o indiquen preferencias. Y se encargará de asignar el medio de pago ya sea efectivo o corriente en tarjetas de débito y crédito. El registro y factura será adjunto en el empaque de pedido y luego designado a los motorizados para su distribución.

El empleado que se encargue de manejar el canal de ventas en línea y a través del teléfono debe tener conocimientos de tecnología, es decir saber y manejar redes sociales, mail, el sistema de facturación y llenar datos del cliente. Debe tener cualidades como la buena expresión oral y escrita, disposición a trabajar en equipo y a efectivizar tiempos de ejecución de actividades establecidas en las metas personales para objeto del desempeño en el cargo. Previo al inicio de sus actividades recibirá cursos a manera de capacitación sobre las funciones de las herramientas de comercio digital y toda la posibilidad de respuestas para preguntas frecuentes del cliente. También se capacitará en qué información debe brindarse a cliente siempre y en caso de que se realicen promociones especiales que ya estarán comunicadas de igual forma en los canales de compra. Debe ser una persona proactiva y eficiente con o sin experiencia ya que lo que más se tomará en cuenta son las aptitudes del empleado para su desarrollo personal.

Las remuneraciones a recibir estarán por encima del mínimo sectorial establecido, a manera de incentivar al empleado. El estará a cargo de la administración del local y desempeñará la función de venta en los canales. Su desempeño se medirá en base a metas establecidas con un control y evaluación diaria, semanal y mensual.

Para estipular el comportamiento de ventas se realizó un análisis dentro de la investigación de mercados. Se toma como referencia los datos obtenidos en la investigación de mercados de una franquicia de comida rápida y ensaladas de Quito, además de inferencias en base a las situaciones sociales. Se estima que el porcentaje de variación de venta durante un año en promedio tiene el siguiente comportamiento:

**Tabla 17. Estacionalidad de Ventas**

	Estacionalidad de Ventas											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
% Variación	7,92%	7,82%	8,43%	8,24%	8,54%	7,69%	8,21%	8,12%	7,50%	7,53%	8,46%	11,54%

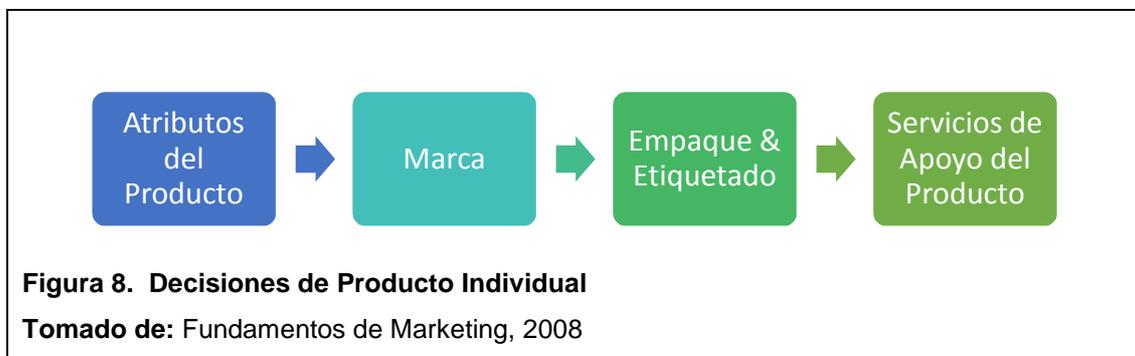
Se puede fundamentar también de acuerdo a estos porcentajes que manejan cierta tendencia lineal a no ser de ciertos meses en los que suben las ventas. Se puede notar en Enero una porcentaje bajo, esto se debe al aumento de gastos que usualmente se realiza en Diciembre en donde el porcentaje es el más alto del año. Estos dos polos marcan las variaciones de los otros meses con picos es decir en abril se observa otro aumento lo que es sustentado por la percepción de utilidades en ese mes algo similar a lo que sucede en Agosto en donde se recibe el décimo cuarto sueldo a mitad del mes. Después en noviembre se ve influenciado el comportamiento por la cercanía de fiestas de diciembre en las que el gasto aumenta y finalmente en diciembre donde se recibe un sueldo adicional. Todos están ligados al poder adquisitivo de los consumidores como conclusión. Esto permitirá tener mayor orientación para la proyección de ventas y de producción.

#### 4.4 PRODUCTO

La gama de productos a ofrecer se basa en el análisis del estudio de mercado, tanto las encuestas individuales como las sesiones de grupo permitieron perfilar las necesidades del cliente así como sus gustos y preferencias. Se analizaron los productos de mayor agrado en base a la propuesta de ingredientes diferenciados. Se elaboró un menú de opciones de ensaladas frías y cálidas como los productos principales.

Partiendo de la necesidad de las personas por satisfacer su deseo de comer tenemos que se puede ofrecer al mercado un servicio de entrega de productos que cubran esta necesidad. Después tenemos que los atributos del producto crearán el deseo en el consumidor de preferir y obtener nuestros productos. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 199)

Se tomarán en cuenta los siguientes puntos para propuesta de los productos:



#### Características y atributos del producto

Todos los productos tienen origen en una adecuada proporción de nutrientes a través del uso de sus ingredientes. Se rescata el aporte nutricional de los principales ingredientes diferenciadores de cada receta. La información estará disponible en nuestros dos principales canales de comunicación siempre y con aportes de contenido habitual. El rescate de productos originarios de la región sierra por ejemplo: quinua, amaranto (cereales), chocho, fréjol, mote (granos),

garbanzo entre otros serán los diferenciadores de Thani. Como aporte importante los productos que se usan serán de origen orgánico en su mayoría. Los nombres de las recetas y el menú son en español y dan un sentido de pertenencia y amor a lo nuestro. Desde el uso del nombre Thani quiere decir persona que goza de buena salud. Algunas de las recetas fueron inventos probados en la sesión grupal y otras recetas originarias de otros países pero que rescatan sobretodo la presencia de cereales compuestos que son de alto valor nutricional necesarios para una dieta balanceada en las personas a diario. En la parte visual el producto manejará la presentación a máximo tanto de sus productos en fotos como físicamente al momento de la entrega. Esto tiene base en el compromiso de honestidad y veracidad de la oferta de producto.

Se determinó que proporciones compondrían cada una de las recetas y también sus complementos y bebidas. Se puede ver el menú con nombres y demás características en el Anexo 2.

## **Marca**

La imagen de la compañía tiene mucha relevancia también a la hora del servicio ya que podrán establecer conjeturas desde un inicio en nuestra imagen como carta de presentación. Los colores a usar son llamativos y contrastan tal como en una ensalada los ingredientes crean una fiesta de sabor.

Como medida de protección a la marca se inscribirán los nombres e imagen en el Instituto de propiedad Intelectual (IEPI), para así evitar plagios en la imagen o concepto de valor de la compañía.

Es slogan de la compañía es simple y se compone de dos palabras que llaman a la acción.

*“Come Sano”*

A continuación se muestra un lo que sería la carta de presentación de la compañía en el canal digital de comercio principal:

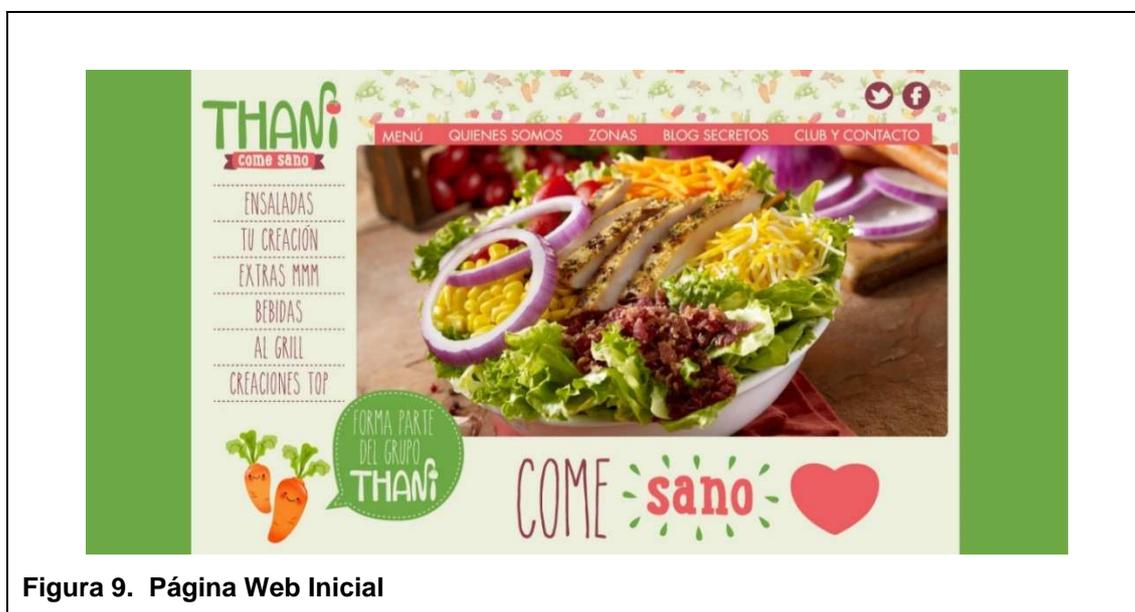


Figura 9. Página Web Inicial

Se manejarán distintas presentaciones del logo para efectos de uso, el logo principal de la marca se muestra a continuación:



Figura 10. Logo Principal

Los logos secundarios se muestran a continuación:



### Etiquetado & Empaque

Las etiquetas serán para referencia de producción en parte, pero también tiene un sentido de informativo para registro de la calidad en el manejo de procesos por parte del cliente. El objetivo de mostrar la etiqueta con la fecha de elaboración muestra el compromiso de calidad que se maneja en la cadena de producción.

Por otro lado se tiene que los empaques vendrán en distintas presentaciones que se mostraron en el punto 2.3. de producto y servicio. Todos los proveedores de empaque son empresas que manejan certificaciones de calidad y responsabilidad con el medio ambiente. Adicionalmente los empaques son 100% biodegradables y algunos son hechos de material ecológico y reciclado. Cabe recalcar que el origen y material de los empaques no altera o varía el sabor de los alimentos y previo a su comercialización fueron pensados para cubrir las características organolépticas de cada ingrediente.

### Servicios de Apoyo del producto

En este punto el servicio se marca en dos momentos:

- Compra por medio de canales digitales o teléfono.
- Entrega personal en el lugar convenido.

Estos momentos se toman como “Momentos de la verdad” como se explicará en el numeral 4.5 a continuación, así como también la exposición constante de información y contenido que se publicará en nuestros medios.

En las políticas de servicio y garantías se nombran todas las tácticas que se manejarán para que el valor agregado y la experiencia del cliente al momento de la compra sea un éxito.

#### **4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

Para la elaboración de las políticas y garantías de servicio al cliente se usará como guía la publicación de Grupo Nelson “¡Wow! Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie”. Se mencionarán los aspectos principales del enfoque de servicio y políticas de garantía establecidas para el negocio. (Grupo Nelson, 2009)

Políticas de la empresa para el Servicio al Cliente, considerando el enfoque hacia la consecución de los objetivos bajo los principios de la organización:

- Cada miembro de la compañía se responsabilizará de dar una solución o respuesta personalizada al cliente en cualquier punto del canal. Aplica para administrador y receptor de pedidos al igual que para los motorizados que tienen contacto directo con el cliente.
- No suponer las preferencias o necesidades del cliente, asegurar la satisfacción mediante el uso de simples preguntas. Hacer tangibles los deseos del cliente a través de una empatía en la comunicación con el mismo.
- Fiabilidad en cuanto a toda la información que se proyecta y el compromiso con la calidad, tiempo de entrega e imagen de la empresa serán los factores a medir.

- Siempre estar dispuesto a ofrecer la atención e información necesaria al cliente, ajustando los tiempos disponibles para ejecución de las funciones individuales generar satisfacción en las dudas del cliente acerca de datos del producto y sus características de logística en entrega.
- Cumplimiento de los plazos fijados de entrega siempre o acordar con el cliente previamente si algo con seguridad puede tardar más de lo esperado.
- Manejo habitual y consciente de los principios de la compañía con honestidad.
- Las llamadas y el contacto son realizadas de modo eficiente, organizado (tiempo) y ordenado (secuencial).
- Realización de preguntas inteligentes por parte del empleado de la empresa para ayudar al cliente o solucionar un problema. Serán agrupadas en un banco de preguntas y casos supuestos como ejemplos que se analizará semanalmente en base a los resultados y experiencias diarias para efectos futuros y de constante evaluación en el servicio.
- Uso de un lenguaje efectivo y positivo hacia los clientes, se prohíbe el uso de palabras que indiquen negatividad o falta de acción hacia algún supuesto Ej. No sé, o espere un momento en la línea.
- Uso siempre el nombre de la persona, no ningún calificativo adicional.
- Uso de un estilo de comunicación y tono agradable, sutil, preciso y natural. Simplificar el servicio en base a las preguntas.
- Tomar nota de los detalles en el CRM (Customer Relationship Management) o base de clientes.

- Accionar con respeto el trato al cliente en base a la estipulación de edad por medio de la conversación, empezar siempre con el trato cordial y en “usted”.
- Agradecer la preferencia y mencionar que siempre se espera comentarios y sugerencias que serán bienvenidas y tomadas en cuenta.
- Mantener el profesionalismo ante todo recordar que todos son imagen importante de la empresa.
- En internet mantener la información visible y que las herramientas de uso sean accesibles para todo.
- Tiempos de entrega de 30 a 35 minutos, son esporádicos los casos que requerirán de mayor tiempo ya que la distribución se basa en tiempos por alcance pero de convenirlos con el cliente podrían extenderse.

Las garantías serán efectuadas en caso de que por casos de fuerza mayor ajenos al control de la empresa se quebrante una política de servicio, más aún si se cometió algún error que involucre una responsabilidad de la compañía. Para efecto de las garantías se debe indicar que nadie en la compañía podrá hacer ofertas más allá de la posibilidad de cumplimiento de las mismas por parte de personal y de la empresa.

- Calidad de producto y reposición de compra en caso de existir inconformidad con los acuerdos previos si existe la posibilidad de constatarlos.
- Apertura para quejas, dudas o sugerencias que necesiten solución de la empresa o reposición por parte de la empresa.

- Aceptación de errores y respuesta lo antes posible a soluciones inmediatas o en el corto plazo, tanto si son públicas en la red social como directas en teléfono o mensaje.
- Reparación de promesas rotas, en caso de que se hizo una oferta se debe cumplir con lo estipulado por parte de la compañía incluso si no se lo hizo en primera instancia.

El manejo de estas guías de servicio será de vital importancia en el desarrollo de las actividades iniciales y con perfeccionamiento para los meses futuros. Aparte el material de apoyo e información brindará tácticas esenciales para la ejecución de los procesos. La aplicación diaria y la continuidad de evaluación y ajuste en base a resultados permitirán ganar la confianza de los clientes. Tomar conciencia de los momentos de la verdad que se tiene a diario, es decir todos los puntos donde el cliente tiene contacto con alguna parte de la organización. Para el caso el producto, los canales de información y compra, la atención en llamadas, el personal de distribución y entrega forman en conjunto varios momentos decisivos para que el cliente pueda en base a eso estimar el porcentaje de satisfacción. El objetivo es cambiar percepciones por afirmaciones fehacientes de un servicio de calidad.

#### **4.6 DISTRIBUCIÓN**

La distribución de los productos en un principio se da en los canales de venta por internet estos son la medida de comercialización y potencialización de la información relevante para efectos de consumo. Al momento de realizar un pedido la información disponible en los canales de comercio digital estarán habilitadas de cubrir la mayor cantidad de dudas o requerimientos del cliente es decir serán de fácil uso y acceso. Al momento en que se realiza el pedido escrito se indicará al cliente el tiempo aproximado de espera de su pedido de un rango de 30 a 35 minutos. De la misma manera si el pedido se lo realiza vía telefónica se podrá tener una elección y decisión de compra en 2 minutos

aproximadamente donde se solicita información del cliente y datos de facturación, forma de pago, y finalmente se indicará el tiempo aproximado de llegada del pedido.

Como segundo punto dentro del proceso de distribución de los productos tenemos el reparto o entrega en el lugar pre establecido de la orden. Se realizará por medio de “motorizados”, para el efecto se usarán uniformes con el logo de la marca y las cajas térmicas de traslado también tendrán ese distintivo. El cliente realiza el pago en efectivo o firma del Boucher si fue pago con tarjeta, y su pedido es entregado íntegramente, se le sugiere al cliente hacer la comprobación de que sea el pedido correcto y que esperamos sus comentarios de satisfacción del producto. Los empaques cuentan con la información de nuestros canales de distribución.

La relación del margen de ganancia se aprecia en el valor añadido a través del servicio y en cuanto al manejo especializado de producción para entregar un producto de calidad. Los valores de elaboración e implementación del canal se encuentran en el Anexo 12.

#### **4.7 PUBLICIDAD**

La publicidad de la marca tendrá una posición basada netamente en el marketing digital para lo cual se desarrollará la estrategia de marketing con un enfoque metodológico. Se manejará una visión integrada de los medios sociales para que toda la comunicación en línea se traduzca del campo digital al campo de acción fuera de línea, es decir que todas las acciones que se manejen en los canales digitales tengan un resultado fehaciente y real en ventas apoyado por cada uno de los departamentos de la compañía. Las actividades de cada departamento estarán enlazadas en parte a algún detalle o acción digital comunicada o establecida dentro de la estrategia.

#### **4.7.1 Metodología de Enfoque Digital**

##### **Diagnóstico**

El análisis de la industria en cuanto a las tendencias de la población en el uso de canales digitales y redes se muestra con un alto crecimiento. Por observación las empresas en la actualidad tienen en su mayoría espacios en medios de internet ya sea propios (páginas web) o redes sociales (Facebook, Twitter). También en base al estudio de la competencia se vio el canal digital como un medio de alto impacto y rendimiento en el tiempo como uso de publicidad e incluso comercialización. Las fortalezas identificadas son la penetración en el mercado de una manera fácil con el uso de medios digitales. El valor de inversión para los requerimientos no es alto en comparación a los resultados de la inversión en el corto plazo y a lo largo del tiempo, aproximadamente de \$300,00 como mínimo. Se estableció que existirá una página web como campamento base del negocio, será la carta de presentación de la marca. La creación de una página de Facebook con el nombre del negocio dentro del segmento “Restaurantes de Comidas y Bebidas”. Básicamente se aprovechará la creciente tendencia e interés por los medios digitales como primeras fuentes de información. Si bien las amenazas de empresas competidoras pueden ser altas se buscarán estrategias de posicionamiento web a través de las herramientas de Google para la consecución de los objetivos. A diferencia del mercado real en el mercado digital se pueden realizar campañas enfocadas a distintos campos de búsqueda para promocionar la página a costos mucho más bajos que el de la publicidad habitual. La debilidad inicial se centra en el tiempo en el que se pueda llegar a tener seguidores, visitas e interacción para generar mayor alcance de la información.

##### **Definición**

Los objetivos de la empresa en principio serán los siguientes:

- Estructurar las acciones enlazadas de actividad en línea y fuera de línea.

- Conseguir el número de visitas, fans o seguidores de la marca que sustenten la proyección de ventas en base al mínimo potencial establecido de 173 como grupo objetivo en la primera semana.
- Definir la identidad digital de la marca en los medios por medio de la información, el tono de comunicación y periodicidad del contenido.
- Implementar una plataforma web con soporte de una empresa especializada en el desarrollo de proyectos digitales, AMDB Global Ecuador.
- Desarrollar las herramientas necesarias para uso del cliente potencial siendo de fácil uso.

## **Diseño**

En esta etapa se realizará el plan táctico de dinamización con vista al corto, mediano y largo plazo. El plan de contenidos estratégico mensual también deberá estar alineado a la estrategia de comunicación elegida y todo debe establecerse con metas en el calendario. Se determinará las herramientas a usar para realizar la implementación.

## **Implementación**

Se manejará la implementación de la página principal con la ayuda de una empresa especializada en el desarrollo web en el mercado. Y se realizará un mantenimiento periódico de la misma con el mismo canal. Se establecerá el uso de herramientas para la medición y control.

## **Medición y Seguimiento**

Aquí principalmente se tienen el monitoreo y evaluación de las mediciones de todos los canales digitales. Existen herramientas de control para la evaluación

de los indicadores de gestión establecidos para medir los resultados y obtener comparaciones que puedan ayudar a definir estrategias diferentes que tengan mejores resultados para un mayor alcance e interacción.

El seguimiento de los contenidos y de la información e general se revisará para efectuar dinimizaciones en las líneas que generen interacción de calidad es decir que exista un retorno monetario también.

#### **4.7.2 Herramientas de Gestión**

##### **Posicionamiento Web**

###### **SEO**

SEO se refiere a la optimización de motores de búsqueda en la red. Ya que el principal buscador de información es Google se utilizará una estrategia de indexabilidad y posicionamiento en web a través de esta herramienta. Google Adwords permite conocer las palabras con las cuales se reconocerá la página cuando alguien busque algo referente al giro del negocio. Por ende es más una estrategia para canalizar visitas y generar posicionamiento orgánico.

###### **SEM**

Por otro lado se tienen el motor de búsqueda de mercado el cual permite realiza estrategias de posicionamiento y anuncios web a través de campañas de pago está muy relacionado con el primero ya que depende del SEO y del uso de palabras clave específicas para que la campaña tenga éxito.

Estas dos estrategias estarían direccionadas al posicionamiento de la página web y de la marca en general ya que este canal también se direccionará a Facebook y se pretende tener un cruce de visitas y traslado de usuarios desde ambos lugares.

### **Análisis Web**

El uso de la herramienta Google Analytics permitirá obtener reportes e indicadores con un contenido referencial valioso. Esto permitirá evaluar las acciones realizadas y también para en un futuro enfocar más la acción a realizar para obtener los resultados deseados. Esto es muy importante ya que es el canal de venta principal y es el respaldo informativo de la marca en el mercado.

### **Contenido Display**

Se establecerá en un punto futuro el uso de publicidad display para recordación de marca. Esto se refiere al uso de gráficas estáticas o en movimiento de publicidad digital en distintas páginas de la red que estén enfocadas a la campaña o que tenga relevancia con el giro de negocio en base a las elecciones que se hagan. Los precios son un tanto más altos que los de posicionamiento pero en general el presupuesto es bajo a comparación de un presupuesto para publicidad convencional.

### **Redes Sociales**

Se creará una Fan Page o página de Facebook como negocios de entrega de comida. En un inicio se contratará a la agencia AMDB Global Ecuador, especializada en el campo para el desarrollo de la página incluyendo pestañas informativas y los recursos necesarios como herramientas de comunicación para el cliente. De ahí se establecer el plan de medios y de contenido establecido en la primera etapa. Periódicamente se realizará publicaciones para generar interacción. Al principio se generará el contenido suficiente para después empezar la pauta y campañas de generación de audiencia en Facebook. Cabe notar que los costos de inversión para los objetivos deseados no son altos poniendo como mínimo un valor de \$300,00 en publicidad pagada, por tanto es una canal de alto beneficio en el alcance de comunicación y generación de interacción y apego con la marca.

La administración de la página se da con dos responsables el administrador del local es el encargado de recoger solamente los pedidos y ordenes mientras que el gerente de marketing y comunicación realizará el manejo de la comunidad, las pautas pagadas entre otras campañas, subida de contenido diario y la evaluación final de reportes estadísticos de Facebook Insights.

## **4.8 PROMOCIÓN**

### **4.8.1 Promociones de Venta**

Según el análisis del mercado los primeros meses se gestionará promociones de venta en cuanto a la comunicación es decir se les dará un margen de descuento específico a las ensaladas en días específicos y horas de menor rotación planificadas. Como objetivo se pretende diferenciar el canal de distribución. Las promociones crearán un incremento de la venta. Se realizarán degustaciones especiales de los productos con menor rotación o nuevas especialidades para conocimiento por parte de los clientes a manera de obsequio. Los cumpleaños serán reconocidos con un regalo especial del menú a elección del cliente. En fechas especiales se manejarán promociones de venta específicos como el día de la madre, navidad, fiestas de Quito entre otras fechas importantes que se celebran en la ciudad. Toda promoción estará enlazada a un contenido de enfoque social, verde o de relevancia para el concepto que se maneja. Se promoverá el campo de acciones ecológicas y de cuidado de la salud.

Se realizarán eventualmente cupones electrónicos a través del canal digital del cual podrán hacer uso los clientes frecuentes de la marca. Esto incentivará a formar parte del Club Thani lo que permite generar una base de datos importante que ya se segmentada.

Se hará uso de herramientas de comunicación de promoción para *mailing* estas plataformas de envío permiten realizar un diseño sencillo de información a comunicar para los clientes sin costo.

#### **4.8.2 Alianzas Estratégicas**

Se buscará establecer relaciones de mutuo beneficio con clínicas especializadas o centros que ofrezcan servicios de salud y bienestar. En este campo entran gimnasios, estéticas, casas de salud, mercados orgánicos, fundaciones de rescate agrícola como Karintia, marcas de belleza o cuidado femenino como Nova Estetic, entre otras.

La idea es establecer beneficios tanto en comunicación como de descuentos para ambas partes dentro de lo cual se verá como resultado la ampliación del mercado a través de estos canales y se genera de paso presencia.

## 5 CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

### 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para la estrategia de operaciones se tomará en cuenta las recomendaciones del Gerente de Calidad y Desarrollo de Producto de un local de comidas, Patricio Pesantez. Se habló específicamente de la línea de producto de ensaladas. Además se desarrollarán actividades en base a tres pilares fundamentales dentro de la estrategia:

- Abastecimiento de insumos y certificación de proveedores.
- Calidad de la línea de ensamblaje y pre producción.
- Tecnología y capacitación.

Las funciones alineadas a estos tres principales puntos garantizarán todo el proceso productivo para asegurar tiempos de entrega, calidad de producto, manejo adecuado de las características de los alimentos. También la distribución del uso del tiempo en cada uno de los puntos de ensamblaje y la flexibilidad de los mismos; esto podrá determinar la capacidad productiva máxima con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible sin descuidar los elementos visuales o de calidad de cada producto.

#### **Abastecimiento de insumos y certificación de proveedores**

En este punto las acciones serán enfocadas a la búsqueda de proveedores que tengan un costo razonable para la oferta de producto. Nuestro factor diferenciador es que la mayoría de proveedores cuenten con certificación orgánica, tienen un mayor valor pero no varía demasiado. La búsqueda de proveedores se realiza a través de una guía de certificación de los mismos. De este procedimiento depende el éxito del abastecimiento de insumos de calidad en los tiempos adecuados, y dependiendo de la periodicidad de compra. Se

pueden ver detallados los pasos de certificación y la lista de proveedores de insumos en el Anexo 1.

### **Calidad de la línea de ensamblaje**

Aquí se tomarán muy en cuenta las recomendaciones de expertos. El cuidado de manejo de los alimentos empieza desde la persona encargada de manejarlos. Las buenas prácticas de manufactura en alimentos resumen en lo siguiente su campo de aplicación y uso:

*Las BPM (Buenas Prácticas de Manejo) básicamente, son un conjunto de herramientas que se implementan en la industria de Alimentos, las cuales tienen como objetivo principal, la obtención de productos higiénicamente procesados para el consumo humano. Donde los ejes principales son las metodologías utilizadas para el control y manejo de: materias primas, producto terminado, higiene del personal, control de plagas, manejo de residuos, mantenimiento de instalaciones, equipos y utensilios entre las más importantes. (Alimentos Ecuador, 2013)*

Si bien exigen BPM's para sectores de procesamiento de alimentos, estas son un referente para el manejo adecuado de todos los puntos críticos de producción es así que las normas de producción establecidas para el negocio se enfocan a preservar la calidad, la integridad de los alimentos así como los sistemas de lotes por día para control de producto y elaboración. El mantenimiento de los equipos también se efectuará en los tiempos recomendados por los técnicos especialistas.

### **Tecnología y capacitación**

Estos aspectos son de apoyo fundamental a la línea de producción pero están un tanto direccionados a la capacitación del personal en la aplicación de las BPM's y los equipos de su entorno de trabajo. La tecnología de los equipos será ratificada por expertos de la industria previa a la compra, de esa manera poder certificar la calidad tecnológica requerida para el proceso de producción

establecido. Todo debe alinearse al espacio a usar y al objetivo final de producción determinado en la estimación de demanda que se pretende cubrir.

Finalmente de estos tres puntos se realizará constante control y evaluación para asegurar la cadena de producción en su aspecto tecnológico, de calidad de producto y de talento humano o personal. El resultado de la línea de ensamblaje dependerá del éxito del manejo y cuidado de estas áreas principales con las estrategias.

## **5.2 CICLO DE OPERACIONES**

El ciclo de operaciones se define en dos partes la primera es la elaboración de producto y la segunda tiene que ver con el proceso de comercialización y distribución del mismo ya que las entregas del producto final se realizan por medio de una red de distribución y entrega.

### **5.2.1 Proceso de Producción**

Aquí se definen las actividades, características y responsabilidades entorno a la elaboración de producto.

#### **5.2.1.1 Identificación Necesidades Abastecimiento**

En principio se establecerá las necesidades de producto en base a la proyección de producción y oferta a entregar al inicio de las operaciones, para lo cual se obtendrá todos los insumos tres días antes para los alimentos de condición no perecible y con un día de anticipación para los alimentos frescos y de corta vida.

Ya durante el proceso normal de desarrollo del negocio cada día se establecerá en un registro de los insumos con que se inicia y así también al final. Todos los productos de alimentos se controlan por peso. Los alimentos perecibles serán guardados en refrigeración máximo el tiempo de vida de acuerdo a sus

características y su condición será evaluada constantemente por tipo de producto. Los alimentos de mayor duración serán almacenados en los muebles en el espacio de la cocina y reposición de los mismos en la despensa del local. En base al registro de inventario al final del día el jefe de cocina identificará las necesidades de insumos de acuerdo al rango mínimo determinado para cumplimiento de la meta de producción establecida semanalmente. La meta semanal y mensual la lleva el gerente de la empresa.

Finalmente el registro con la necesidad de abastecimiento es transferido al gerente para que este realice los pedidos correspondientes de producto semanal a los proveedores. Es importante mencionar que los insumos que más rotación tendrán serán las verduras y hortalizas. Todo será registrado en una tabla que según la información de los tiempos de vida de cada ingrediente fue establecida. Esto ocurrirá en el primer mes, ya para el segundo trimestre se podrá estimar requerimientos más acertados.

#### **5.2.1.2 Recepción de Insumos**

La recepción de los insumos estará a cargo del jefe de cocina quien receptorá el pedido en base a la solicitud realizada verificando que los pesos estén correctos. Este procedimiento se realizará usualmente a primeras horas de la mañana que es cuando realizan entregas la mayoría de proveedores.

#### **5.2.1.3 Preparación de Ingredientes Base para Producto**

Con todos los ingredientes el equipo de cocina se encargará de armar todas las bases de cada producto es decir picado, cortado y clasificado siguiendo los lineamientos de cada receta. La proporción de preparación de cada base irá dada por la asignación de preferencia por cada tipo de ensalada que se obtuvo como resultado del grupo focal. De cierta forma se reduce un poco el nivel de desechos al final del día ya que los productos vegetales de hortalizas y verduras serán siempre frescos.

#### 5.2.1.4 Línea de Ensamblaje

En la línea de ensamblaje ya del producto final tiene designada una función para cada uno de los ayudantes de cocina en donde uno de ellos desempeña la acción de ensamblar nada más:

- Bases: El encargado de colocar las bases de las ensaladas, es decir las lechugas e ingredientes que componen el producto en sus proporciones medidas con guía en la ficha de producto, es el jefe de cocina.
- Complementos: el ayudante de cocina uno paralelamente prepara los complementos de la ensalada, hierbas, aderezos incluyen también en esta sección de adicionales.
- Bebidas: el ayudante de cocina dos se encarga solamente de las bebidas y en ocasiones brindar apoyo a otra área que lo necesite.
- Empaque: Por último el cuarto ayudante se encarga de empacar los aderezos y el producto resultado de cada punto de ensamble para salida en el counter con el pedido listo. En el punto siguiente se describe más específicamente esta dinámica.

#### 5.2.1.5 Empaque

El encargado en el empaque deberá asegurar que todo quede visualmente aceptable según las guías gráficas del proceso. Después incluirá todos los elementos necesarios como cubiertos, servilletas, portavasos, fundas pequeñas y tapaná los envases de producto terminado. Ubicará los adhesivos con la indicación de fecha y lote de producción del día. El registro de los lotes de producción en el día los llevará el Jefe de Cocina.

De esta forma el producto queda empacado y listo para ser distribuido.

## **5.2.2 Proceso de Servicio y Atención al Cliente**

Este sub proceso se encuentra al inicio y al final de la cadena de producción. Se detallan a continuación los momentos de operación de los empleados en cuanto al valor agregado del servicio y la entrega.

### **5.2.2.1 Orden de Pedido**

La orden de pedido se puede recibir por tres vías: mensaje interno en red social, plataforma web de internet, llamada telefónica. En la plataforma web se desplegará un formulario para llenar los datos de selección de menú y la información requerida para la emisión de la orden. Todos los pedidos son administrados y direccionados a través del software por el administrador del local, quien se encargará de receptor las órdenes, transferirlas, y entregar el despacho a los motorizados asignados para cada área de cobertura.

### **5.2.2.2 Tiempo de preparación**

Este lapso de preparación del producto desde que llega la orden, la línea de ensamble se tarda aproximadamente 5 minutos en la preparación y empaque del producto para que se pueda distribuir. De acuerdo a la línea de ensamble se tiene se tiene que cada persona hace uso pleno del tiempo en sus funciones dentro el proceso. Se estima en base a la investigación que la venta de una ensalada está directamente relacionada con una bebida por lo que las dos se producen al tiempo en la línea de producción.

A continuación una tabla que indica la capacidad máxima instalada de los productos por línea y por número de transacciones:

Tabla 18. Capacidad Máxima Instalada

	Productos	Número máximo pedidos
<b>Capacidad Máxima</b>	<b>528</b>	<b>224</b>
Ensaladas	224	
Bebidas	224	
Complementos	79	

Es decir se estima que la entrega máxima en horas críticas tendría la siguiente distribución, de igual forma existe flexibilidad en el tiempo y la asignación de pedidos por motorizado:

Tabla 19. Horas Críticas de entrega

	ETAPAS DE ATENCIÓN		
	Inicial	Hora Crítica	Baja
	11:00 - 12:59	13:00 - 15:00	15:01 - 16:00
<b>N° Empleados Cocina</b>	4	4	4
<b>Motorizados</b>	8	8	8
<b>N° Entregas apróx.</b>	60	130	34

### 5.2.2.3 Asignación Distribución

La distribución de los pedidos se asigna en base a la zona para cada motorizado las zonas a cubrir son las siguientes, y está tomado en cuenta el porcentaje de concentración de potenciales clientes en base a la investigación:

Tabla 20. Distribución por Parroquia

PARROQUIA	% Cobertura Sectores Potenciales	Concentración Mercado Objetivo	Asignación Motorizados
Mariscal Sucre	100%	18,7%	2
Iñaquito	100%	61,4%	3
Rumipamba	28,80%	11,9%	2
Jipijapa	15,77%	8,0%	1
<b>TOTAL</b>		100,0%	8

El porcentaje de cobertura indica si se llegará a todos los barrios que forman parte de las parroquias asignadas en la investigación. En Rumipamba y Jipijapa los sectores a cubrir son los de mayor concentración de la población empleada en base al resultado de la encuesta de dónde desarrollan mayormente sus actividades cotidianas.

El Administrador entregará los pedidos acumulados al momento cumpliendo con la capacidad máxima de espacio en las maletas térmicas para cada motorizado que realizará los despachos.

#### **5.2.2.4 Entrega**

El “motorizado” debidamente uniformado tiene un lapso de entre 20 a 15 minutos para movilizarse en la zona asignada por lo que se estima un tiempo de entrega de máximo 30 a 35 minutos de los pedidos. El motorizado hace entrega de la factura y realiza el cobro o firma de Boucher por parte del cliente. El cuidado del producto está asegurado por los elementos de empaque, y ubicación en sus compartimentos de las maletas térmicas.

#### **5.2.3 Flujograma de Procesos**

Los flujogramas de los Procesos de Producción y de Servicio y Atención al Cliente se encuentran en el Anexo 14 y 15 respectivamente.

El flujo de producción se detalla por dos variables principales: la persona con detalle del cargo y rama de proceso general. Después se encuentra específicamente cada función por cargo en una línea de tiempo donde se va desarrollando el procedimiento de principio a fin con cada uno de los responsables.

En el siguiente proceso de servicio y atención al cliente se define de igual manera dos variables: cargo o persona responsable y fases generales. Se describe cada

función por momento en cada fase general y la diferencia de esta es que cuenta con un flujo de retroalimentación al final del proceso.

### **5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS**

- Maquinaria y Equipo Industrial de Cocina, Ver Anexo 16
- Utensilios de Cocina, Ver Anexo 17
- Muebles y enseres local, detalle Ver Anexo 18
- Equipos de computación, suministros de oficina, y tecnología, Anexo 19

### **5.4 INSTALACIONES Y ADECUACIONES**

El local contará con el diseño de espacios que está descrito en el Anexo 20 con un área aproximada de 60m<sup>2</sup> incluyendo la oficina del Gerente.

Tendrá un acceso principal que será el ingreso y salida de motorizados con los pedidos, en la parte de counter o recibidor al lado derecho se tendrá un espacio de espera con sillas. Por la parte trasera se manejará lo que es entregas de proveedores y manejo de desperdicios o basura.

El área de preparación cuenta con las medidas adecuadas para la circulación del personal de cocina que serán 4 personas. También se ubican la cocina y el equipo de refrigeración. Al otro lado se encuentra el área de lavado y secado de toda la materia prima. En la parte lateral frente a la entrada de la cocina se encontrará un mueble para colocar todos los insumos que se usarán en el día. Las mesas de preparación son de acero para la preparación de alimentos y línea de ensamblaje.

La despensa tendrá repisas para la colocación de materia prima en bodega y reserva. Los Casilleros para el personal de cocina se ubican junto al baño.

Se tienen ciertos gastos por adecuaciones e instalación de agua, gas y luz para los equipos de cocina:

Tabla 21. Instalaciones y Adecuaciones

INSTALACIONES & ADECUACIONES		
CANTIDAD	DETALLE	VALOR
1	Instalación de Gas	\$ 2.500,00
1	Instalaciones eléctricas y tubería	\$ 300,00
1	Instalación ducto de cocina industrial	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.100,00</b>

Estas instalaciones entran en los Gastos Pre operacionales de la compañía.

## 5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

La localización fue estratégicamente escogida para la distribución y llegada a todos los sectores planteados en la estrategia de distribución y despacho en base a la investigación de mercados.



La localización del local para el centro de producción y operaciones están en las calles José Luis Tamayo y Baquerizo Moreno. Este lugar se encuentra estratégicamente posicionado para llegar máximo en 15 a 20 min en moto a cada sector. Cuenta con 60mt cuadrados el espacio.

## **5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

El manejo de inventarios en este negocio se explica parte de su recepción y control en puntos anteriores. Se establece que no se llevará inventario de producto terminado debido a la naturaleza perecible del mismo. Es decir las hortalizas, legumbres y demás vegetales se usarán en el día. Los pedidos de insumos extras no perecibles que son necesarios para la elaboración del producto y son un adicional del servicio se manejarán con entregas periódicas de tres veces por semana.

El inventario estará siempre en movimiento. El seguimiento del inventario a través de las fichas por parte del administrador es esencial para saber qué alimentos se encuentran en la mayor demanda, cuáles son los suministros de cocina que necesitan ser repuestos y cuánto se desperdicia sin llegar a los clientes. Se hará el recuento diario mejor con un sistema perpetuo que actualiza constantemente el inventario.

## **5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

Aquí se enlista los requisitos que fueron mencionados y descritos en el punto 2.1.3 del análisis de la industria:

- RUC, Servicio de Rentas Internas.
- Licencia Metropolitana de Funcionamiento por parte del Municipio de Quito.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito.
- Permiso del Ministerio de Salud.

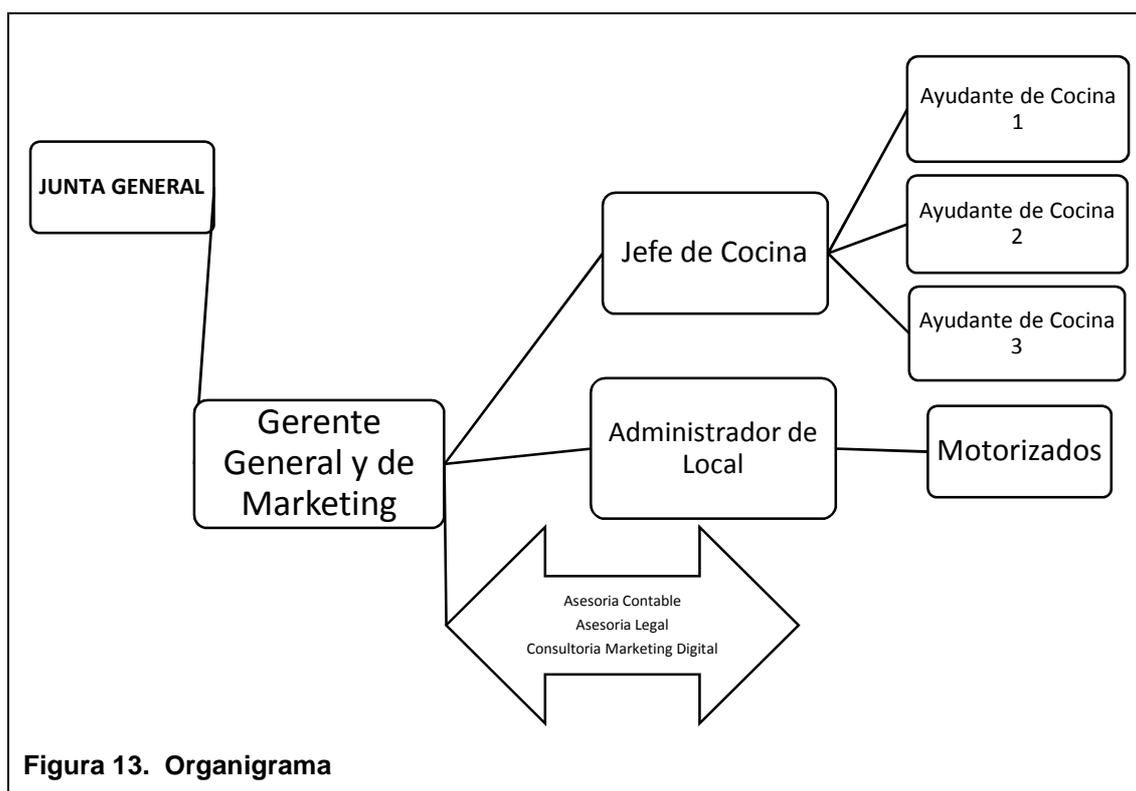
Algunos requerimientos están ligados a la presentación de certificados específicos legales o de manejo, también estructuras, croquis del lugar y planos en algunos casos, así como la documentación de constitución de la compañía. (Emprendedores Ecuatorianos, 2010)

## 6 CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El talento humano como recurso es el componente más importante para el éxito de la compañía. Se buscará una estrategia diferenciada para crear desde un inicio una gestión de talento humano con excelencia y desempeño medible. La clave de la estrategia será atraer al personal que se requiere, retener a través de beneficios económicos y de aprendizaje y desarrollarlo en los niveles de experiencia de igual forma con el crecimiento de la compañía. Se tomará como referencia la gestión estratégica del Recurso Humano. (Dolan & Calle, 2007)

#### 6.1.1 Organigrama



Esta jerarquía es horizontal ya que si bien existe una jerarquización se pretende que haya una comunicación lineal, para el trabajo de equipo. Existirán tres áreas externas que se ocupan al inicio en el desarrollo e implementación del negocio.

A continuación se explicarán a detalle las funciones y responsabilidades del personal tanto administrativo, distribución y venta como de producción.

## **6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES**

### **6.2.1 Personal Administrativo y Distribución de Ventas**

#### **6.2.1.1 Descripción de Funciones y Equipo de Trabajo**

#### **JUNTA GENERAL**

Son las atribuciones y funciones de la junta general de acuerdo a lo expuesto en el Art. 118 de la Ley de compañías de responsabilidad limitada:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;*
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;*
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;*
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;*
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;*
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;*
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;*
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;*
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;*
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;*
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes. (Superintendencia de Compañías, 1999)*

Las reuniones de juntas se realizarán por lo menos una vez al año.

<b>GERENTE GENERAL Y MARKETING</b>
<b>Naturaleza del Puesto</b>
<p>Dirigir y supervisar las actividades generales de la empresa. Implementar los planes de evaluación y gestión de los procesos. Cuidar que se manejen los principios y valores de la compañía en todas las estaciones de trabajo. Manejo de las políticas de la empresa. Cumplir los objetivos y estrategias del nivel gerencial, de comercialización, finanzas y contabilidad con la asesoría. Administrar los canales de venta y potenciar los recursos.</p> <p>Organizar las capacitaciones de personal y las reuniones periódicas de evaluación y motivación. Supervisar y gestionar el proceso de selección de personal para la empresa con base en la descripción de cada cargo. Promover el mejor ambiente laboral y mantener conectados todos los puntos de comunicación internos y externos.</p>
<b>Funciones y Responsabilidades</b>
<p><b>Gerencia General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los presupuestos generales de la compañía por línea de funcionamiento.</li> <li>- Informar y reportar a la junta general</li> <li>- Convocar a la reunión de Junta General de acuerdo a lo expuesto en la Ley</li> <li>- Controlar el cumplimiento de procesos establecidos y funciones de cada empleado de la compañía</li> <li>- Evaluar el cumplimiento de los objetivos semanales, mensuales y de largo plazo de la empresa y accionar estrategias efectivas</li> <li>- Promover los canales de comunicación internos</li> <li>- Realizar reuniones para evaluar reportes de ventas, y los informes de cada punto de ejecución de actividades de la empresa</li> <li>- Realizar el reporte anual de comportamiento en ventas y evaluación de los costos de la compañía.</li> <li>- Manejar las utilidades y transacciones de efectivo con la asesoría contable mensualmente</li> <li>- Representante Legal de la compañía</li> </ul> <p><b>Marketing y Comercialización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de los canales de venta en línea</li> <li>- Monitorizar la aplicación de la estrategia de marketing digital y contenido de los canales de venta.</li> <li>- Coordinar los procesos de implementación de las plataformas o mejoras en el canal de venta de página web</li> </ul>

- Buscar estrategias de promoción y venta
- Manejar la publicidad en medios digitales con el presupuesto asignado
- Gestionar alianzas estratégicas redituables
- Buscar la asesoría y capacitación de empresas de marketing digital constantemente

### **Administración y Finanzas**

- Realizar la selección del personal administrativo, operativo y de distribución de la compañía.
- Manejar los contratos de personal.
- Coordinar de programas de capacitación para todo el personal de la compañía
- Monitorear el desempeño económico de la empresa
- Evaluación y legalización de estados financieros y balances generales de la compañía
- Coordinar cualquier servicio de soporte contratado por la empresa dentro de ellos el seguro de la empresa.
- Administración y legalización de los contratos contraídos por la empresa con terceros.
- Generar las órdenes de pedido a proveedores de insumos durante la semana y prever el abastecimiento con la ayuda de registros establecidos diariamente.

### **Aptitudes & Competencia**

<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
Título de Tercer Nivel en carreras Administrativas, Económicas o afines a lo que se requiere por la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Negociación</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Administración y finanzas</li> <li>- Planeación estratégica</li> <li>- Marketing</li> <li>- Marketing Digital</li> <li>- Publicidad Web</li> <li>- Ventas</li> <li>- Recursos Humanos</li> </ul>

### **Experiencia**

Experiencia mínima de dos años en cargos similares o afines a la formación requerida

### **Destrezas**

- Excelente comunicación oral y escrita
- Manejo de programas office

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de herramientas de monitorización web y redes sociales</li> <li>- Ser un usuario activo de Internet</li> <li>- Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Motivación personal y grupal</li> <li>- Buenas relaciones interpersonales</li> <li>- Comunicación integral y participativa</li> <li>- Liderazgo con enfoque grupal y motivacional</li> <li>- Creatividad</li> </ul>
--

<b>ADMINISTRADOR DE LOCAL</b>	
<b>Naturaleza del Puesto</b>	
<p>Administrar el flujo de pedidos y órdenes a través del canal de venta en línea. Encargado de la asignación de pedidos según zonas y sectores de distribución. Contestación de línea telefónica para tomar órdenes de pedido. Gestión y control de temas relacionados con los procesos de distribución y el personal motorizado. Contar con el apoyo y trabajo en equipo del personal operativo para el procesamiento exitoso de los datos de órdenes de pedido. Mantenimiento del orden de comunicación y gestión de horarios del personal.</p>	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<b>Administración y Comunicación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los canales digitales de venta y el flujo de órdenes de pedido a través de los mismos</li> <li>- Asesorar a los clientes en los pedidos e información de productos</li> <li>- Gestionar llamadas rápidas, precisas y efectivas</li> <li>- Comunicar pedidos al canal de producción</li> <li>- Administración horarios personal</li> </ul>	
<b>Distribución</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar pedidos y motorizados a zonas asignadas</li> <li>- Gestión de tiempos para entregas y evitar retrasos</li> <li>- Asignar entregas en tiempos y zonas</li> <li>- Administración de Horarios personal motorizado</li> </ul>	
<b>Aptitudes &amp; Competencia</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>

Título de Tercer Nivel o en curso de Ing. Comercial, Administración de Empresas o carreras a fines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Administración locales o tienda</li> <li>- Ventas</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Experiencia mínima de un año en posiciones similares o afines	
<b>Destrezas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente comunicación oral y escrita</li> <li>- Manejo de programas office</li> <li>- Ser un usuario activo de Internet</li> <li>- Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Motivación personal y grupal</li> <li>- Buenas relaciones interpersonales</li> <li>- Comunicación integral y participativa</li> <li>- Liderazgo con enfoque grupal y motivacional</li> <li>- Creatividad</li> </ul>	

### 6.2.2 Personal Operativo y de Cocina

<b>JEFE DE COCINA</b>
<b>Naturaleza del Puesto</b>
Administrar el flujo de abastecimiento y registro de insumos. Comunicar pedidos a Gerencia para compras de insumos. Manejo de personal auxiliar de concina. Control y cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura establecidas por la organización. Gestión de las funciones del canal de producción, su línea de ensamblaje y puntos críticos. Elaboración de alimentos y bases para las recetas de producto establecidas. Verificación de normas de limpieza, seguridad y manejo de desechos en cocina.
<b>Funciones y Responsabilidades</b>
<b>Elaboración de Comida y Manejo de Cocina</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar la preparación de todos los ingredientes componentes de las recetas de producto</li> <li>- Llevar registro diario de todo el lote de producción y fecha</li> </ul>

- Registrar necesidad de insumos en formulario para abastecimiento
- Comunicar al gerente la necesidad de abastecimiento
- Monitorizar tiempos de producción en línea de ensamblaje y pre procesos de producción
- Asignar ayudante o recibir pedidos de insumos
- Controlar que se cumplan las normas de seguridad y limpieza
- Fomentar y efectuar Buenas Prácticas de Manufactura establecidas por la compañía.

### **Aptitudes & Competencia**

<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
Título de Tercer Nivel de preferencia en Gastronomía o carreras afines como tecnologías en alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Administración cocina</li> <li>- Manejo de Alimentos</li> <li>- Manejo de normas de seguridad y limpieza</li> <li>- Manejo de personal</li> </ul>

### **Experiencia**

Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares o afines a la elaboración de comidas y manejo de personal auxiliar

### **Destrezas**

- Excelente desempeño profesional
- Buen cocinero
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Trabajo en equipo
- Motivación personal y grupal
- Buenas relaciones interpersonales
- Comunicación integral y participativa
- Liderazgo con enfoque grupal y motivacional
- Creatividad

<b>AUXILIAR DE COCINA</b>	
<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Realizar actividades relacionadas a la elaboración y preparación de alimentos. Seguimiento de procesos productivos en línea de ensamblaje de preparación de comidas y bebidas. Manejo de normas de limpieza y seguridad establecidas por la empresa. Preparación eficaz de ingredientes y seguimiento de órdenes del Jefe de Cocina. Capacidad de actividad multifunción en cocina.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<b>Elaboración de Comida y Apoyo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de los ingredientes componentes de recetas establecidas</li> <li>- Seguimiento de órdenes de Jefe de Cocina</li> <li>- Realizar eficazmente cada actividad en relación al manejo de alimentos y bebidas</li> <li>- Comunicación ágil con los compañeros en línea de ensamblaje</li> <li>- Pleno conocimiento de normas de control seguridad y limpieza</li> <li>- Aplicación constante de buenas prácticas de manufactura</li> <li>- Manejo de alimentos calientes, fríos y empacados.</li> </ul>	
<b>Aptitudes &amp; Competencia</b>	
Educación	Formación
Estudiantes últimos niveles de Gastronomía o experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Administración cocina</li> <li>- Manejo de Alimentos</li> <li>- Manejo de normas de seguridad y limpieza</li> <li>- Manejo de personal</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Experiencia mínima de 6 meses en adelante, si no tiene un título de preferencia que tenga mayor experiencia en áreas relacionadas	
<b>Destrezas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente desempeño profesional</li> <li>- Gusto por la cocina</li> <li>- Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Motivación personal y grupal</li> <li>- Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación integral y participativa</li> <li>- Liderazgo con enfoque grupal y motivacional</li> <li>- Creatividad</li> </ul>
---

<b>MOTORIZADO</b>	
<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Realizar entregas de pedidos de comida durante un horario establecido. Gestionar un uso eficaz y efectivo de tiempos de entrega en zonas establecidas. Manejo responsable de los elementos de la compañía como maletas de transporte de alimentos. Uso adecuado de uniformes con el logo de la compañía.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<b>Elaboración de Comida y Apoyo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir pedidos de comida listos para entrega</li> <li>- Realizar entregas de comida en zonas asignadas.</li> <li>- Usar correctamente siempre el uniforme asignado por la empresa</li> <li>- Recibir pago por pedido de comida</li> <li>- Asegurar manejo responsable de maleta contendora de alimentos</li> <li>- Cumplir con la meta de repartos establecida por zona</li> </ul>	
<b>Aptitudes &amp; Competencia</b>	
Educación	Formación
Choferes de motocicleta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licencia Tipo A</li> <li>- Servicio de Reparto</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Experiencia en Servicio de reparto y entregas, contar con motocicleta.	
<b>Destrezas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente desempeño profesional</li> <li>- Gusto por la cocina</li> <li>- Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Motivación personal y grupal</li> <li>- Buenas relaciones interpersonales</li> <li>- Comunicación integral y participativa</li> <li>- Liderazgo con enfoque grupal y motivacional</li> <li>- Creatividad</li> </ul>	

## 6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

### 6.3.1 Compensaciones Salariales Empleados

A continuación una tabla del Cargo con la asignación de salario que fue establecida incluido bonos fijos de alimentación, y en el caso de motorizados por mantenimiento y movilidad:

**Tabla 22. Compensación Salarial Empleados**

<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>
Gerente General y Marketing	\$ 2.200,00
Administrador Local	\$ 1.200,00
Jefe de Cocina	\$ 900,00
Ayudantes de Cocina	\$ 500,00
Motorizado	\$ 500,00

Los sueldos establecidos están por encima de los mínimos sectoriales establecidos por la ley, ya que se va a diferenciar a la empresa en ese sentido por el compromiso con el trabajo de Talento Humano para retener lo más posible a los empleados con beneficios y capacitación. De esta manera se evitarán riesgos de separación y rotación de empleados. Hay que resaltar que el gerente es el socio con mayor participación de inversión en la constitución de la compañía. El socio del capital de menor participación no percibirá ingresos en los cinco primeros años ya que los fondos serán destinados a reinversión y mejoras para el crecimiento de la compañía, esto fue acordado al inicio de la sociedad y amparado por la ley de constitución. El detalle de la participación se encuentra en el punto 10.2 de la Propuesta de Negocio.

**Tabla 23. Salarios Mínimos Sectoriales**

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1		1910000000003	\$ 358,26
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002279	\$ 342,72
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002359	\$ 340,68
CHOFER: Para ciclomotores, motocicletas y triciclos motorizados.	D1		1910000000089	\$ 347,45

Tomado de: (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014)

## 6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

### Políticas de Empleo y Beneficios

Dentro de las políticas de empleo de la compañía está el buscar siempre personal calificado y enfocado en los principios y valores de la empresa inicialmente expuestos. Es preciso informar que el objetivo principal del giro del negocio está en el trato de sus empleados, ya que de esto depende también el nivel del valor agregado en el servicio que se ofrece. La búsqueda para contratación del personal iniciará con el apoyo de plataformas de empleo que ofrecen paquetes digitales de anuncios y búsquedas en base. Esto se debe a que inicialmente el giro del negocio tendrá esta característica.

A continuación se mencionan las políticas y beneficios adicionales de la compañía:

- Se entregará sin costo el primer uniforme de trabajo para todos los empleados, en el caso de los motorizados se entregará la caja térmica
- Plan inicial y periódico de capacitación y evaluación interna
- Plan de desarrollo interno y rotación de funciones de una misma área
- Opción de alimentación con descuento a empleados
- Reconocimiento económico por desempeño de funciones

En caso de incumplimiento de los acuerdos celebrados en el contrato de trabajo la empresa se verá obligada a dar por terminada la relación laboral.

Adicionalmente al apoyo de capacitación al inicio de sus funciones en cada área de desempeño, se realizarán constantes reuniones de motivación y evaluación personal que les permitirá a los trabajadores mejorar su nivel de desempeño y tener un gran aprendizaje y formación para su experiencia en cada área. En este caso no se manejarán horarios rotativos.

## **6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

En la sección que corresponde a la codificación de la Ley de Compañías en el inciso 4 se detalla los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios Art. 114 y Art. 115 para compañías de sociedad limitada:

*Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:*

- a) *A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;*
- b) *A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;*
- c) *A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;*
- d) *A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;*
- e) *A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;*
- f) *A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;*
- g) *A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;*
- h) *A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos. En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.*
- i) *A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercitarán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social;*  
*y,*
- j) *A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.*

*Art. 115.- Son obligaciones de los socios:*

- a) *Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;*
- b) *Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;*
- c) *Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;*

- d) *Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;*
- e) *Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;*
- f) *Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,*
- g) *Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social. La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.” (Superintendencia de Compañías, 1999)*

## 6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Se contratará servicios externos para el área contable, ya que debido a las características del negocio no se necesitaría un contador fijo para el caso. Las funciones que llevará a cabo son:

- Registro de información contable
- Preparación para la declaración de impuestos
- Revisión de registros y cuentas contables
- Cálculo del Rol de Pagos
- Elaborar estados financieros
- Planillas IESS

Todo el servicio será un desembolso de \$250,00 mensuales.

De igual forma la asesoría legal para la constitución de la empresa tiene un costo de \$2500,00. Que se toma en consideración para los gastos pre-operacionales de la compañía. (Trujillo, 2014)

## **7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL**

### **7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

Después del desarrollo de cada etapa del plan de negocios y viendo todas las características e información relevante para la constitución del mismo se tiene las siguientes actividades:

- Constitución de la empresa, definición de estructura de capital. Contratación del abogado y CPA.
- Proyección y recolección de presupuesto.
- Arriendo de local en la zona establecida.
- Trámites legales, regulatorios SRI, y permisos para el funcionamiento de locales de comida.
- Diseño de espacios del local.
- Arreglos de instalaciones de luz, agua y gas.
- Compra y adecuación de mobiliario del local.
- Compra y adecuación de maquinaria industrial y equipo de cocina.
- Compra uniformes y cajas térmicas.
- Compra de Utensilios de Cocina.
- Compra de Equipos de Computación y Software tecnológico.

- Certificación de proveedores de insumos.
- Contratación de empresa digital para desarrollo de canal de venta.
- Contratación de personal de Jefe de Cocina y Administrador.
- Contratación de auxiliares de cocina.
- Capacitación de personal de cocina.
- Simulacro de línea de producción.
- Contratación y evaluación de personal motorizado.
- Capacitación de todo el personal.
- Simulacro final de proceso de producción y distribución.
- Implementación de canal de comercio digital.
- Compra inicial de materia prima antes de la apertura del local.
- Permiso de bomberos y Ministerio de Salud.
- Gestión de campaña de lanzamiento.
- Promoción y Publicidad.
- Apertura de local de operaciones y actividad del canal de comercio digital.

## **7.2 DIAGRAMA DE GANTT**

Es un cronograma donde se detallan las actividades para poner en marcha el plan de negocio. Incluye las actividades, tiempos y fechas en que se estima coordinar y realizar cada evento. Ver detalle en el Anexo 21

## **7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS**

Existen algunos aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo del negocio previo a la apertura. Los primeros pasos en los que existe riesgo y podrían darse imprevistos es en primera la búsqueda del lugar que se arrendará, ya que este debe contar con las especificaciones de un local de comidas. Más allá de la ubicación dentro de las zonas establecidas como lugares de alcance de distribución se debe constatar que existan entradas adecuadas frontal y trasera para recepción de los proveedores de materia prima. Adicionalmente el local deberá tener la posibilidad de realizar adecuaciones para los espacios de cocina y counter de entregas, así mismo para las instalaciones de agua, electricidad y gas. Por este motivo se realizarán estas actividades en dos semanas previas a la compra de maquinaria y equipo de cocina de esta forma se puede establecer previamente el diseño de los espacios. La consecución de este punto facilitará conseguir los permisos de ministerios y entes reguladores de locales de comidas.

Habiendo analizado y definido previamente el espacio es más fácil llevar a cabo las adecuaciones e instalaciones de mobiliario y equipos sin embargo pueden existir riesgo en la disponibilidad de tiempos de los proveedores de material y demoras en las instalaciones por ello este punto se llevará a cabo al momento en que se tenga el diseño de los espacios, las especificaciones y necesidades técnicas de la maquinaria para el efecto.

Otro punto de riesgo se destaca en la certificación de los proveedores. La materia prima debe tener altos estándares de calidad y seguridad en su transporte entre otros aspectos. Por lo tanto los proveedores deberán cumplir

con ciertas normas de calidad, más allá de eso las opciones de crédito en un inicio no se dan por lo que se tomará en cuenta en la proyección de gastos de insumos, la obtención de todo lo necesario con acuerdos anticipados e incluso pagos. La búsqueda de proveedores se realizará con un mes de anticipación para establecer todas las responsabilidades de negociación por parte y parte y planificando las visitas que exigen algunos grandes productores una semana antes de la apertura. También se determinará la periodicidad de entregas para evitar retrasos, esto con opción a ajustes en base al primer comportamiento del ciclo inicial y el análisis de proyección.

La compra de equipo especializado y maquinaria puede tener retrasos, al ser algunos equipos importados por el proveedor se deberá realizar la selección y compra con anticipación a la llegada del equipo. La compra y selección de maquinaria y equipo se realizará al tiempo en que se realizan las adecuaciones e instalaciones. De esta forma si algo tarda un poco más en llegar se tienen tiempos de gracia antes de necesitar que todo esté listo.

Finalmente se realizará la contratación de personal en los que se evaluará las aptitudes y cualidades en base a la descripción del puesto. Esto depende mucho el evitar que a futuro se den salidas imprevistas por parte del personal de trabajo. Se hará un proceso de selección enfocado a conseguir personal comprometido, para esto se determinarán los beneficios de la empresa así como las oportunidades de crecimiento y ambiente de trabajo. Esto permitirá asegurar de cierta forma el compromiso de trabajo que manejen las personas contratadas. Después de la contratación se indicará que se realizará una capacitación para las áreas y luego una general para que en el momento de apertura se eviten riesgos de tiempos y entregas o puntos críticos en cada uno de los procesos.

## **8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### **8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS**

Primeramente para el cálculo de las ventas se tomó como base la estimación de la demanda en el punto 3.3.1 de la investigación de mercados en el que se calcula que después de la segmentación se obtiene una demanda diaria insatisfecha de 173 personas lo que marca el inicio de la venta. De igual forma en la política de precios el punto 4.2 del capítulo de marketing se establece los rangos estipulados por línea de producto. Adicionalmente en el mismo capítulo en el punto 4.3 a través del manejo de la táctica de ventas se menciona la estacionalidad de las ventas que se obtuvo como referencia del comportamiento de venta de un local de comidas en la investigación de mercados. Este último supuesto da la opción determinar la demanda mensual según la estacionalidad de las ventas. También es otro factor determinante en la compra de insumos y por ende estimación de unidades de producto.

Según las dos formas de pago que existen se estimó que la venta podría ser el 50% con el uso de tarjetas de crédito o débito para lo cual existe una comisión del 4,5%, dato obtenido en la investigación de mercados como consulta a los proveedores de Data Fast y del uso de formas de pago.

El porcentaje de participación de cada línea de producto se estimó en base a las preferencias del consumidor evaluadas en el grupo focal y en el que se obtuvo preferencias y también relación directa de dos líneas de producto en la compra. En el punto 3.3.1 de la investigación de mercados, está la tabla que muestra los porcentajes de participación del supuesto de compra según línea de producto.

Otro de los supuestos para estimación de la mano de obra directa es la capacidad de producción en base al número de empleados, horario de trabajo y porcentajes de uso del tiempo asignado a cada línea de producto. Esto se pudo obtener en base a la referencia de producción que se obtuvo de la competencia

directa en la investigación de mercados. Así también los tiempos de producción en parte se obtuvieron las proporciones de los estudios de mercado y de la elaboración del producto para la degustación en el grupo focal.

Los costos de producción se obtuvieron a través de la investigación de precios de insumos por unidad de medida, de esto se estimó el uso de los mismos en proporción para cada unidad de producto dependiendo del tamaño.

El margen de ganancia después de costos y gastos se estima aproximadamente en un 25% por producto. Este dato fue tomado de la investigación de mercados en la entrevista a la Gerencia Administrativa de la competencia.

El canal de compra fue establecido determinando información importante con los datos obtenidos del análisis del macro entorno, eso dio la pauta para determinar una oportunidad de negocio a través de una canal y medio creciente de compra y uso por parte de la población escogida. También se sustenta por los resultados de preferencia y opción en las encuestas.

El enfoque hacia un determinado perfil de consumidores permitió segmentar las zonas geográficas a las que se llegará. La ubicación del local se proyecta en un lugar estratégico para tener vías de acceso rápido hacia todos los sectores tomados en consideración y con sus estimaciones de tiempo. Los resultados de las encuestas permitieron constatar la ubicación de los sectores a llegar.

El número de empleados se definió así por la necesidad de mano de obra y de acuerdo a los tiempos para cubrir la demanda, también se manejó como referencia el uso de personal en la competencia directa en la entrevista realizada.

Para efectos de proyección de la inflación se toma el promedio de los cinco últimos años hasta 2013 lo que indica el 4,21% de variación en la inflación. Dato tomado del Banco Central del Ecuador analizado en el punto 2.1.3 Factores económicos y Regulatorios. También en el mismo punto se detalla la

participación del sector según la actividad económica de *Alojamiento y Servicio de Comidas* al crecimiento del PIB lo que indica un 3,2%, en lo que se puede inferir para el uso de las tasas de crecimiento anual sin dejar de lado que parte de la participación del mercado estará repartida entre los competidores de la industria. La tasa de crecimiento de venta anual al primer año siempre será mayor por la tendencia de novelería por parte del mercado este dato fue confirmado en el comportamiento del crecimiento de un local de comidas en la entrevista a expertos.

## **8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

Los riesgos y detalles en los problemas de implementación se detallan en el punto 7.3 del capítulo de Cronograma General.

También cabe mencionar que existe un riesgo en la no obtención de permisos de funcionamiento pero se muestran las estrategias correctivas y previsoras para evitar al máximo el riesgo en el punto 7.3 donde se toma acciones previas antes de solicitar los permisos para el local adecuado a usar como centro de operaciones.

La obtención de los costos de producción necesita de investigación más a fondo para determinar el uso de cada ingrediente en la elaboración de las dos medidas puestas en oferta de cada línea de producto.

Los gustos y preferencias serán siempre un marco de referencia para tomar iniciativas de oferta de consumo para los clientes. Se evaluará el éxito de las recetas de productos y combinaciones.

## 9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial que se requiere para empezar el proyecto de negocio, incluyendo la constitución de la compañía adecuaciones y demás equipo necesario es la siguiente:

**Tabla 24. Inversión Inicial**

<b>DETALLE DE INVERSION</b>		
<b>EFFECTIVO</b>		<b>\$ 15.000</b>
	Caja	\$ 15.000
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>\$ 4.977</b>
	Muebles y repisas	\$ 3.200
	Sillas	\$ 405
	Casilleros	\$ 302
	Mesa de Trabajo Acero Mate 205cm	\$ 580
	Mesa de Trabajo Acero Mate 147cm	\$ 490
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>		<b>\$ 2.154</b>
	Computadoras	\$ 1.575
	Impresoras	\$ 579
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		<b>\$ 12.600</b>
	Equipos Electrónicos	\$ 6.834
	Utencillos	\$ 2.185
	Equipo	\$ 1.650
	Instalaciones	\$ 1.930
<b>INSUMOS</b>		<b>\$ 1.788</b>
	Carnes y acompañantes	\$ 962
	Legumbres y hortalizas	\$ 292
	Cereales	\$ 292
	Otros	\$ 243
<b>UNIFORMES Y ACCESORIOS</b>		<b>\$ 2.271</b>
	Uniformes	\$ 212
	Utencillos	\$ 505
	Cajas termicas para moto	\$ 400
	Limpieza y aseo	\$ 288
	Empaques	\$ 865
<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>		<b>\$ 65</b>
	Suministros	\$ 65
<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>		<b>\$ 10.000</b>
	Gastos Preoperativos	\$ 10.000
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>		<b>\$ 48.855</b>

Detalle desglosado de maquinaria y equipo:

Tabla 25. Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	12.600
1 Cafetera Eléctrica 42 tazas	\$	66
1 Extractor de Jugos Industrial	\$	169
1 Exprimidor de Cítricos Industrial	\$	222
1 Procesador Alimentos 3Tz	\$	34
1 Cortadora con sistema de seguridad	\$	838
1 Olla arrocera RC-0030 Cap. 3Tz	\$	389
1 Licuadora Industrial	\$	96
1 Balanza Digital Yamato DKS/Cap.1000gr	\$	94
1 Procesador Alimentos Robot Couple Cap. 5kg/min	\$	2.000
1 Disco rebanado 2mm espesor	\$	144
1 Disco Corte cubos 8x8mm espesor	\$	291
1 Horno Eléctrico con perilla reguladora 1.8KW	\$	392
1 Refrigerador Vertical dos puertas Mixto en Acero	\$	2.100
Equipos Electrónicos	\$	6.834
3 Bandejas Acero Inoxidable 1/9 GN	\$	16
3 Tapa para Bandeja 1/9 GN	\$	15
2 Bandejas Acero Inoxidable 1/1 GN	\$	55
2 Tapa para Bandeja 1/1 GN	\$	45
4 Bandejas Acero Inoxidable 1/2 GN	\$	67
4 Tapa para Bandeja 1/2 GN	\$	47
4 Bandejas Acero Inoxidable 1/4 GN	\$	46
4 Tapa para Bandeja 1/4 GN	\$	32
1 Olla de Presión Cap. 21Qt	\$	436
1 Cacerola Aluminio 4- 1/2 Qt Cap.	\$	20
2 Olla de inducción, acero 12Qt Cap. c/tapa	\$	154
2 Olla de inducción, acero 16Qt Cap. c/tapa	\$	173
2 Paellera Tramontina 38cms	\$	53
2 Sartén Acero 12"2"	\$	133
1 Sartén Acero 9"5"	\$	54
2 Centrífuga de Vegetales Cap. 20Lt	\$	485
1 Contenedor Alimentos Polietileno	\$	39
2 Tapa plana Bandeja 1/1	\$	31
2 Bandeja policarbonato 1/1	\$	78
4 Contenedor de Alimentos Polietileno 32	\$	117
4 Contenedor de Alimentos Polietileno 31	\$	89
Utencillos	\$	2.185
1 Cocina 4 Quemadores, Plancha y Horno	\$	1.650
Equipo	\$	1.650
1 Campana Extractora	\$	450
1 Ducto de Extracción	\$	660
1 Fregadero industrial 2 Pozos	\$	820
Instalaciones	\$	1.930

## 9.2 FUENTES DE INGRESOS

### 9.2.1 Ingresos

Los ingresos serán de la venta de las tres líneas de producto, para estimar las ventas por unidades se tomó en cuenta las proporciones de las cantidades de venta por producto y línea. A continuación se presentan los ingresos con la estacionalidad de venta tomada de la investigación del primer año del número de transacciones promedio y la venta promedio; más en detalle el primer valor expresado en unidades monetarias es el promedio diario de venta, es decir el total mensual de venta proyectada de las tres líneas de producto (ensaladas, complementos y bebidas) dividida en 22 días laborables del mes. Después tenemos el promedio de venta de unidades diarias el cuál maneja el mismo método anterior, aquí se toma en cuenta la proporción del mix por línea de producto. La siguiente línea indica el número de transacciones promedio que se generaría en proporción al mix estimado y al final el valor promedio de cada transacción que no varía se divide el promedio de venta diaria para el número de unidades diarias.

**Tabla 26. Proyección Venta año 1**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Promedio Venta Diaria \$</b>	1407	1390	1498	1464	1518	1366	1459	1443	1333	1338	1503	2050,6
<b>Promedio Unidades Diarias</b>	362	357	385	376	390	351	375	371	343	344	386	527
<b>Proporción de Transacciones Asignadas Unidades</b>	153,7	151,8	163,6	159,9	165,8	149,3	159,4	157,6	145,6	146,2	164,2	224
<b>Ticket Promedio de Venta</b>	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,15

El aumento de las ventas se rige a la variación en el comportamiento de las ventas que se encuentra en el punto 4.3 de Táctica de Ventas de capítulo de marketing. La proyección anual de venta en unidades de producto se encuentra en el Anexo 22: Proyección Anual de Ventas y Anexo 23: Proyección de Ventas Mensual y Anual.

### 9.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos de producción fueron obtenidos a partir del costo individual de cada producto de la lista de insumos. Después la porción de cada receta en cantidad se indicó el uso de los insumos por tipo y su costo por unidad de cada producto, esto dio como resultado los costos fijos. Adicionalmente se le suman los gastos administrativos, los costos indirectos de fabricación y la Mano de Obra Directa, en este caso el costo de empaques se suma al final para todos los productos ya que es el mismo costo para cualquier tamaño. En el caso de los envases que varían por tamaño y por tipo de producto están incluidos en la asignación de costos directa de insumos (MPD). A continuación el resumen de Costos de Fabricación del producto totales por línea, tomando en cuenta la proyección de venta, el detalle de esto se encuentra en el Anexo 24.

**Tabla 27. Costos de Producción Total**

<b>COSTOS DE PRODUCTO</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ENSALADAS</b>	\$ 118.799	\$ 132.201	\$ 141.900	\$ 151.571	\$ 159.531
<b>COMPLEMENTOS</b>	\$ 8.274	\$ 9.275	\$ 9.955	\$ 10.634	\$ 11.192
<b>BEBIDAS</b>	\$ 16.909	\$ 18.547	\$ 21.608	\$ 20.630	\$ 22.590
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$ 143.983</b>	<b>\$ 160.023</b>	<b>\$ 173.463</b>	<b>\$ 182.834</b>	<b>\$ 193.314</b>
Costo Empaque	\$ 84.469	\$ 88.026	\$ 91.731	\$ 95.593	\$ 99.618
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 228.452</b>	<b>\$ 248.048</b>	<b>\$ 265.195</b>	<b>\$ 278.427</b>	<b>\$ 292.931</b>

Seguidamente se clasifica los costos por Insumos (MPD), Mano de obra directa (MOD), y CIF. Los costos directos se incluyeron al final y se encuentran en el total, en este caso son empaques. Los costos de envases se incluyen en insumos para cada tipo de producto.

Tabla 28. Costos Insumos (MPD)

<b>COSTOS INSUMOS (MPD)</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ENSALADAS	\$ 85.092	\$ 93.108	\$ 99.939	\$ 106.750	\$ 112.357
COMPLEMENTOS	\$ 4.688	\$ 5.130	\$ 5.506	\$ 5.881	\$ 6.190
BEBIDAS	\$ 14.126	\$ 15.457	\$ 16.591	\$ 17.721	\$ 18.652
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 103.906</b>	<b>\$ 113.695</b>	<b>\$ 122.036</b>	<b>\$ 130.353</b>	<b>\$ 137.199</b>

Tabla 29. Costos Mano de Obra Directa

<b>COSTOS MOD</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ENSALADAS	\$ 31.555	\$ 36.738	\$ 39.433	\$ 42.121	\$ 44.333
COMPLEMENTOS	\$ 3.155	\$ 3.674	\$ 3.943	\$ 4.212	\$ 4.433
BEBIDAS	\$ 631	\$ 735	\$ 2.490	\$ 208	\$ 1.096
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 35.341</b>	<b>\$ 41.147</b>	<b>\$ 45.866</b>	<b>\$ 46.541</b>	<b>\$ 49.862</b>

Tabla 30. Costos Indirectos de Fabricación

<b>COSTOS CIF</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ENSALADAS	\$ 2.152	\$ 2.355	\$ 2.528	\$ 2.700	\$ 2.842
COMPLEMENTOS	\$ 430	\$ 471	\$ 506	\$ 540	\$ 568
BEBIDAS	\$ 2.152	\$ 2.355	\$ 2.528	\$ 2.700	\$ 2.842
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 4.735</b>	<b>\$ 5.181</b>	<b>\$ 5.561</b>	<b>\$ 5.940</b>	<b>\$ 6.252</b>

Se detalla en el Anexo 25 el detalle de la Mano de Obra Directa (MOD).

De igual forma se adjunta el desglose de los Costos Indirectos de Fabricación, en el que se detalla los valores mensuales promedio según la investigación y presupuesto realizado (Ver Anexo 26).

#### 9.4 GASTOS

A continuación el detalle los totales de cada uno de los rubros dentro de los gastos administrativos, de venta y distribución, el detalle se puede observar en el Anexo 27: Gastos Administrativos, Venta & Distribución.

Tabla 31. Gastos Administrativos, Venta &amp; Distribución

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS, VENTA Y DISTRIBUCIÓN</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 65.937	\$ 72.303	\$ 75.397	\$ 78.624	\$ 81.989
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 15.111	\$ 16.205	\$ 17.153	\$ 18.109	\$ 18.952
<b>TOTAL GASTO DISTRIBUCION</b>	\$ 62.552	\$ 78.023	\$ 81.308	\$ 94.145	\$ 98.109
<b>TOTAL GASTOS ADM. VTAS Y DIST</b>	<b>\$ 143.600</b>	<b>\$ 166.532</b>	<b>\$ 173.858</b>	<b>\$ 190.878</b>	<b>\$ 199.049</b>

## 9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Aquí se muestra el beneficio de la empresa respecto de las ventas y sus costos, la utilidad o margen bruto de la empresa para el primer año. Se genera un margen de 41,6%, se puede observar que luego el porcentaje crece. Sin embargo el margen operativo que incluye los gastos y costos, reduce el margen en gran proporción por el servicio y entrega de valor en el producto. Aun así la tendencia año a año es creciente. Finalmente el neto es el margen real de beneficio que se obtendría anualmente.

Tabla 32. Margen Bruto, Operativo y Neto

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	41,6%	42,0%	42,2%	43,2%
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	1,1%	2,0%	3,4%	3,5%
<b>MARGEN NETO</b>	0,2%	0,9%	1,9%	2,2%

El margen porcentual operativo por otro lado muestra la rentabilidad de las ventas menos los costos y los gastos indirectos del producto. Aquí se demuestra la efectividad del negocio.

La tendencia es variable debido al crecimiento variable anual de las ventas, sin embargo en los tres últimos años el porcentaje aumenta de igual forma con variaciones.

## **9.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

El estado de resultados proyectado del negocio se realiza desde 1 de Enero 2015 al 31 de Diciembre de 2019. (Ver Anexo 28).

Al final en el año 2019 se puede constatar el pago total de los intereses del préstamo, al igual que un valor de ingreso por reinversión. Algunos meses del primer año la utilidad es negativa pero se espera que esto suceda.

## **9.7 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL Y FINAL**

El estado de situación inicial se realizó al 1 de Enero del año 2015. Los detalles de valores de cada uno de los grupos en Activos y pasivos se detallan en la tabla de Inversión Inicial al principio de este capítulo. Así también la distribución de la inversión inicial por parte de los socios se muestra en el punto 10.1 a continuación.

El estado de situación final de la compañía para temas de evaluación se realizó al 31 de Diciembre del 2019. Aquí se muestran los datos en cada columna para el final del año 2019. En los pasivos se puede ver que no se generó línea de crédito por las políticas de pago establecidas y se genera un impuesto a la renta. El préstamo se canceló en su totalidad. Se tiene utilidades retenidas ya que no se repartieron dividendos y se reinvertió. En cuanto a los activos se tiene inversiones temporales e inventario. Los activos en cero se han depreciado en su totalidad. Ver detalle en el Anexo 29.

## **9.8 FLUJO DE EFECTIVO**

El flujo de efectivo actual y proyectado se encuentra detallado en el Anexo 30. Aquí se establece la política de tener un flujo de caja de al menos 15 días por cualquier imprevisto. Al final en el año 2019 el saldo final requerido de caja coincide con el Estado de Resultados al 31 de Diciembre 2019 en el Efectivo como Activo Corriente.

## 9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para fines prácticos en la obtención del punto de equilibrio, el valor actual neto se debe igualar a cero por lo tanto se usa el estado de resultados para proyectar y estimar la venta mínima del mix de productos con un precio promedio, primeras filas subrayadas. Se indica los valores mínimos de venta de productos en un cuando el valor actual neto es igual a cero, la tasa de descuento se iguala a la TIR y el flujo proyectado queda contrario o negativo al valor actual para el primer año, pero en consecuencia esto mismo debe suceder en los años siguientes también. Es decir para el año 2019 el punto de equilibrio consiste en la venta de 102.647 unidades de producto a un precio promedio de \$3,89. (Ver Anexo 31)

## 9.10 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

### 9.10.1 Análisis de Sensibilidad Cantidad Precio

Para apoyar en parte el análisis anterior del punto de equilibrio se presenta en la siguiente tabla los posibles escenarios en precio promedio unitario y cantidad en unidades de producto anualizadas. Estas representan las posibles combinaciones de precio y cantidad siendo los montos negativos pérdida y los positivos, ganancia. Aquí se puede evidenciar que el punto de equilibrio entre 100 000 – 103 000 unidades a un precio de \$3,98 está el punto de equilibrio de la compañía.

**Tabla 33. Análisis Escenarios Precio-Cantidad**

0	85.000	88.000	91.000	94.000	97.000	100.000	103.000	106.000	109.000
2,70	-245.967	-233.810	-221.653	-209.497	-197.340	-185.183	-173.026	-160.869	-148.712
3,00	-207.696	-194.188	-180.680	-167.172	-153.665	-140.157	-126.649	-113.142	-99.634
3,30	-169.424	-154.565	-139.707	-124.848	-109.990	-95.131	-80.273	-65.414	-50.556
3,60	-131.152	-114.943	-98.733	-82.524	-66.315	-50.106	-33.897	-18.731	-6.934
3,90	-92.880	-75.320	-57.760	-40.200	-22.894	-9.322	2.320	13.962	25.605
4,20	-54.608	-35.698	-17.995	-4.546	7.992	20.530	33.068	45.606	58.143
4,50	-17.628	-3.352	10.082	23.515	36.949	50.382	63.815	77.249	90.682
4,80	8.589	22.918	37.247	51.576	65.905	80.234	94.563	108.892	123.221
5,10	33.963	49.188	64.412	79.637	94.861	110.086	125.310	140.535	155.760
5,40	59.338	75.458	91.578	107.698	123.818	139.938	156.058	172.178	188.298
5,70	84.712	101.727	118.743	135.759	152.774	169.790	186.806	203.821	220.837

## 9.10.2 Índices Financieros

Los índices financieros permiten tener una percepción más acertada del desempeño de la compañía, a continuación se presentan los índices más importantes tomados en consideración:

### 9.10.2.1 Liquidez

#### Razón Corriente

Este nos permite determinar el índice de liquidez de la compañía. Este índice no se aplica en el proyecto para el primer año ya que por ser nuevo negocio no se espera tener una línea de crédito con los proveedores.

**Tabla 34. Razón Corriente**

		2015	2019
<b>RAZÓN CORRIENTE</b>	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	\$ 16.853	\$ 63.522
		0 = N/A	\$ 6.703 = \$ 9,5

Al final de los cinco años de evaluación la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras es de \$9,5 dólares por cada dólar que debe lo cual es bueno.

### 9.10.2.2 Endeudamiento

#### Razón de Deuda

**Tabla 35. Razón de Deuda**

		2015		2019	
<b>RAZÓN DE DEUDA</b>	$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{T. Pasivos + Patrimonio}} =$	\$ 29.313	60%	\$ 6.703	10,6%
		\$ 48.855		\$ 63.522	

Este indicador muestra para el año 2015, en el inicio, el 60% de deuda con el que cuenta la empresa en el corto plazo. Es decir que por cada unidad monetaria

0,60 centavos pertenecen al pago de la deuda al inicio del proyecto. Se puede comparar la diferencia de este indicador evaluado al final en el año 2019 en el que el porcentaje de deuda disminuye al 10,6%. Esto demuestra que la empresa va ganando solvencia con el pasar el tiempo.

### 9.10.2.3 Rentabilidad

#### Márgenes de Rentabilidad

A continuación se detalla en una tabla tres márgenes importantes tomados en cuenta para el análisis de rentabilidad de la compañía. En el primer comparativo del margen bruto se puede notar que a medida que con el tiempo obtenemos mejores costos, puede ser por economías de escala o por la modalidad de pagos sin línea crédito a plazos. En el segundo comparativo del margen operativo se puede ver que el porcentaje crece de igual manera lo que es bueno ya que se espera un alto nivel de eficiencia determinado por la experiencia en el trabajo en una curva de aprendizaje. Finalmente el margen neto indica que si bien en el primer año no es alto para el final de la evaluación el porcentaje es mayor.

**Tabla 36. Márgenes de Rentabilidad**

		2015	2019
<b>MARGEN BRUTO</b>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Venta}} =$	41,6%	43,3%
<b>OPERATIVO</b>	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Venta}} =$	1,1%	3,9%
<b>NETO</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Venta}} =$	0,2%	2,6%

#### Índice de Rentabilidad sobre Activos

Aquí se puede medir el rendimiento obtenido por la empresa por cada unidad monetaria invertida en la actividad. Esto quiere decir que por cada dólar se

generan 1,4 unidades monetarias en ventas, para el 2015. Se tiene un alto crecimiento para el año 2019 de este índice.

**Tabla 37. Índice ROA**

		2015	2019
<b>ROA</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} =$	\$ 701	\$ 13.187
		\$ 48.855 = 1,4	\$ 63.522 = 20,8

### Índice de Rentabilidad Financiera

Este índice muestra que por cada unidad monetaria de capital aportado por los socios o propietarios, se generan 3,6 unidades monetarias de utilidad neta para el año 2015. Aquí también se observa un alto crecimiento de este indicador para el año 2019.

**Tabla 38. Índice ROE**

		2015	2019
<b>ROA</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} =$	\$ 701	\$ 13.187
		\$ 19.542 = 3,6%	\$ 56.819 = 23,2%

## 9.11 VALUACIÓN

La tabla a continuación muestra la valoración de la compañía en el tiempo por tanto sus valores fueron calculados con el método WACC, que se mostrará a detalle más adelante.

**Tabla 39. Valoración de la Empresa**

VALORACIÓN	
<b>FLUJO PROYECTADO</b>	\$ (31.071,47)
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	17%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$ 2.097,98
<i>VALOR ACTUAL</i>	\$ 33.169,45
<i>TASA INTERNA DE RETORNO</i>	20%
<i>COSTO / BENEFICIO</i>	1,07

Se llegó a la valoración de la compañía usando el estado de resultados proyectado, usando una tasa de descuento de 17% que se explica a continuación. El beneficio es de 0,07 centavos de dólar en ganancia por dólar invertido. Se puede ver cómo se llega a los demás valores en el Anexo 32.

Detalle del cálculo de la tasa de descuento, el capital que se encuentra dentro de fondos propios detalla la participación de dos socios que forman el total de este capital en el punto 10.3 en Capitalización.

**Tabla 40. Tasa de Descuento**

<b>ESTRUCTURA Y TASA DE DESCUENTO</b>				
	<b>Monto</b>	<b>Estructura</b>	<b>Tasa %</b>	<b>TPP</b>
<b><i>Fondos de Terceros</i></b>				
Prestamo Bancario	29.313	60%	11,83%	7%
<b><i>Fondos Propios</i></b>				
Capital	19.542	40%	25%	10%
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>48.855</b>	<b>100%</b>		<b>17%</b>

## 10CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial para el desarrollo del negocio es de \$ 48.855, este valor tiene considerado muebles, enseres, equipo y maquinaria. De igual forma se incluye el Capital Neto para las operaciones del primer mes.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital está determinada entre deuda e inversión de capital propio para el financiamiento del proyecto:

Tabla 41. Estructura de Capital

Estructura de Capital		
Descripción	Valor	Participación
Capital Propio	\$ 19.542	40%
Crédito Necesario	\$ 29.313	60%
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 48.855</b>	

### 10.3 CAPITALIZACIÓN

El capital propio se reparte entre dos socios con participación del 80% y 20% respectivamente. Uno de ellos es tomará la gerencia por ser el que tiene mayor participación y según el acuerdo que se llegó en la constitución de la compañía.

Tabla 42. Capital de Socios

Capital de Socios		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Socio 1	\$ 15,633,60	80%
Socio 2	\$ 3.908,40	20%
<b>Total</b>	<b>\$ 19.542</b>	<b>100%</b>

## 10.4 USO DE FONDOS

El uso de los fondos se destinará a realizar las compras y necesidades que se detallan a continuación:

**Tabla 43. Uso de Fondos**

Descripción	Costo
Muebles y Enseres	\$ 3.907,00
Equipos de computación	\$ 2.154,00
Maquinaria y Equipo	\$ 13.670,00
Otros de Cocina	\$ 2.271,00
Gastos Pre operativos	\$ 7.500,00
Constitución	\$ 2.500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 32.002,00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 16.853,00</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 48.855,00</b>

Dentro del capital de trabajo se consideran la compra de los primeros insumos y flujo de caja para operar, además de suministros necesarios.

Por otro lado dentro de los Gastos Pre Operativos se detallan los gastos de Instalaciones y adecuaciones iniciales así como la realización de los canales de venta que están detallados en el capítulo 4 y 5 respectivamente.

## 10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El retorno para el inversionista en base a los flujos proyectados es de 20% lo cual es mayor a la tasa de descuento lo que indica que el negocio genera ganancia.

**Tabla 44. Retorno para el Inversionista**

	INVERSION	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		\$ 390.929,48	\$ 427.757,00	\$ 459.138,53	\$ 490.429,97	\$ 516.187,84
Costos		\$ 228.452,00	\$ 248.048,05	\$ 265.194,51	\$ 278.427,42	\$ 292.931,34
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 162.477,48</b>	<b>\$ 179.708,95</b>	<b>\$ 193.944,02</b>	<b>\$ 212.002,55</b>	<b>\$ 223.256,50</b>
Gastos Administracion		\$ 65.936,93	\$ 72.303,41	\$ 75.397,16	\$ 78.623,63	\$ 81.988,56
Gastos de Ventas		\$ 15.110,64	\$ 16.205,11	\$ 17.153,13	\$ 18.109,32	\$ 18.951,62
Gastos Distribucion		\$ 62.552,00	\$ 78.023,07	\$ 81.307,84	\$ 94.145,44	\$ 98.108,97
Gastos Depreciacion		\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 3.969,52	\$ 3.969,52
Amortizacion		\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 4.190,39</b>	<b>\$ 8.489,84</b>	<b>\$ 15.398,37</b>	<b>\$ 17.154,63</b>	<b>\$ 20.237,84</b>
Gasto Financiero Prestamo LP		\$ 3.225,24	\$ 2.654,41	\$ 2.012,27	\$ 1.289,91	\$ 477,31
Ingreso Financiero FC		\$ 92,22	\$ 35,04	\$ 59,13	\$ 97,82	\$ 129,19
Gasto Financiero FC		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 1.057,38</b>	<b>\$ 5.870,46</b>	<b>\$ 13.445,23</b>	<b>\$ 15.962,54</b>	<b>\$ 19.889,73</b>
Participacion Trabajadores		\$ 158,61	\$ 880,57	\$ 2.016,78	\$ 2.394,38	\$ 2.983,46
Impuesto Renta		\$ 197,73	\$ 1.097,78	\$ 2.514,26	\$ 2.984,99	\$ 3.719,38
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 701,04</b>	<b>\$ 3.892,12</b>	<b>\$ 8.914,19</b>	<b>\$ 10.583,16</b>	<b>\$ 13.186,89</b>
(+) Depreciacion		\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 3.969,52	\$ 3.969,52
(+) Amortizacion		\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL FLUJO OPERATIVO</b>		<b>\$ 15.388,56</b>	<b>\$ 8.579,64</b>	<b>\$ 13.601,71</b>	<b>\$ 14.552,68</b>	<b>\$ 17.156,41</b>
Activo Fijo + Activo Diferido	\$ (43.531,10)					\$ 2.176,56
Capital de Trabajo	\$ (16.853,31)					\$ 15.000,00
Financiamiento	\$ 29.312,94	\$ (4.569,18)	\$ (5.140,00)	\$ (5.782,14)	\$ (6.504,51)	\$ (7.317,11)
<b>FLUJO PROYECTADO</b>	<b>\$ (31.071,47)</b>	<b>\$ 10.819,38</b>	<b>\$ 3.439,63</b>	<b>\$ 7.819,56</b>	<b>\$ 8.048,18</b>	<b>\$ 27.015,85</b>

Como se explicó en el punto anterior la obtención de la tasa de descuento, en este punto el costo/beneficio está dado por el valor actual dividido para la inversión inicial. En esta tabla se puede destacar que la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento lo cual es un buen indicador, así también el valor actual neto de los flujos proyectados es positivo. Por último el valor actual es mayor a la inversión inicial y es un indicador positivo para determinar la viabilidad económica del negocio.

**Tabla 45. Tasa de Descuento y TIR**

TASA DE DESCUENTO	17%
VALOR ACTUAL NETO	\$ 2.097,98
VALOR ACTUAL	\$ 33.169,45
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>20%</b>
COSTO/BENEFICIO	1,07

## 11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

Se determinó que existe la viabilidad de crear un “*Salad Bar*” o Bar de Ensaladas en la ciudad de Quito. Para corroborar lo dicho se realizó en esta propuesta de negocio el análisis y evaluación del proyecto a 5 años. La Industria de alimentos muestra una participación activa dentro del producto interno bruto con el 3,2 de participación y su tasa de variación interanual del 4,3 lo que indica un crecimiento de la industria por actividad económica *Alimentos y Servicios de comidas*. Se pudo evaluar también que existe un importante crecimiento en uso de elementos de tecnología e internet.

En la investigación de mercados el grupo objetivo a analizar fue determinado por la segmentación geográfica en la ciudad de Quito. Se obtuvo como resultado un mercado potencial enfocado en el grupo de edad que en base a las encuestas dio como resultado el perfil del consumidor. Se pudieron identificar los gustos y preferencias de los consumidores incluso en pruebas del producto. Finalmente se llegó a la conclusión en base a las respuestas que el 98% de personas estarían dispuestas a consumir ensaladas del bar de ensaladas a través de un canal de venta digital o a través de llamada telefónica.

El perfil del consumidor y grupo de edad sugiere una estrategia de comunicación innovadora por lo cual se realizará desde el diseño del concepto un formato llamativo y moderno. De igual forma se estableció la estrategia de venta a través de un canal digital ya que esto les brinda opción de ahorro en movilización y tiempo. También Thani el nombre propuesto significa “*persona que goza de buena salud*” en quechua, desde ahí se determina el enfoque en la salud y el rescate de valores nutricionales importantes que inciden en los hábitos de consumo de las personas. La cadena de valor se basa en el uso de productos orgánicos y la activa participación de la empresa en Responsabilidad Social Empresarial.

La estructura organizacional de Thani funciona estratégicamente para potencializar el trabajo del equipo en conjunto. Su cadena operativa y línea de ensamblaje están direccionadas a las “Buenas Prácticas de Manufactura en Alimentos”. La eficiencia del personal será evaluada constantemente y se pretende diferenciar la oferta laboral de Thani a través de la capacitación y motivación económica.

Se ha estructurado un cronograma con las actividades esenciales a llevar a cabo previo a la apertura del canal de ventas. La efectividad en la consecución de las actividades en los tiempos establecidos se maneja en el calendario fijado por semanas. Se proponen acciones correctivas para evitar riesgos y estrategias en caso de que surjan problemas dentro de la realización del proyecto.

Finalmente se llegó a la conclusión de que el proyecto presenta una rentabilidad positiva. El análisis financiero determinó que la tasa de retorno de la inversión es del 20% es una tasa competitiva dentro de la industria. Se destaca que la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento lo cual es un buen indicador, así también el valor actual neto de los flujos proyectados es positivo y por último el valor actual es mayor a la inversión inicial lo cual muestra la viabilidad económica del negocio.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda que el proyecto se implemente ya que en base análisis e investigación existe una demanda insatisfecha que preferiría el consumo de comida sana, con el rescate de productos originarios del Ecuador y un alto contenido nutricional. Es una propuesta de valor para una dieta diaria balanceada.

Se debe manejar un alto control de calidad con los proveedores que tengan certificación orgánica, y los que no deben manejar condiciones adecuadas de entrega de los productos. Siendo un negocio nuevo se debe contar un capital

en préstamo y propio; de igual forma el préstamo requerirá de un respaldo o garantía de pago en el corto y largo plazo por lo que será de ayuda la proyección de ganancias y el retorno de la inversión del negocio.

El servicio y atención al consumidor deben ser las claves de la propuesta de valor también ya que son los momentos de la verdad entre el cliente y la empresa. Quiere decir que es el factor determinante del éxito de re compra.

## REFERENCIAS

- Alimentos Ecuador. (2013). *Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)*.  
Obtenido de [http://www.alimentosecuador.com/descargas/bt523dcb09ba209\\_BPM\\_Crifood.pdf](http://www.alimentosecuador.com/descargas/bt523dcb09ba209_BPM_Crifood.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2013). *Estadísticas Macroeconómicas*.  
Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032013.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2013). *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- Banco Central del Ecuador. (Abril de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042014.pdf>
- Cesde. (31 de Enero de 2012). *Obtener la Patente Municipal en Quito, Corporación Ecuatoriana de Servicios de Desarrollo Empresarial*. Obtenido de <http://cesdecorp.org/2012/01/31/obtener-la-patente-municipal-en-quito/>
- Crepes & Waffles. (2013). *Crepes & Waffles Ecuador*. Obtenido de [http://crepesywaffles.com.ec/menu/almuerzo\\_cena/ensaladas](http://crepesywaffles.com.ec/menu/almuerzo_cena/ensaladas)
- David, F. R. (2008). Análisis de la Cadena de Valor (VCA). En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Adiminstración Estratégica. Décimoprimer Edición*. México: Pearson Eduación.
- Dolan, S., & Calle, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Ecuador Legal. (Febrero de 2014). *Derechos y Obligaciones del Trabajador y Empleador*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
- El Comercio. (25 de Febrero de 2013). *Gobierno fija una política de precios para 46 productos agrícolas*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/negocios-politica-precios\\_al\\_consumidor\\_0\\_872312974.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/negocios-politica-precios_al_consumidor_0_872312974.html)
- El Comercio. (15 de Julio de 2013). *Los Malos hábitos inflan la obesidad*. (J. Benítez, Ed.) Obtenido de [http://www.elcomercio.ec/sociedad/obesidad-salud-Ecuador-alimentos-habitos\\_alimenticios-sobrepeso\\_0\\_956304414.html](http://www.elcomercio.ec/sociedad/obesidad-salud-Ecuador-alimentos-habitos_alimenticios-sobrepeso_0_956304414.html)
- El Comercio. (17 de Mayo de 2013). *35 por ciento de personas usa Internet en Ecuador, según estudio*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com.ec/tecnologia/Internet-Ecuador-tecnologia-Informacion\\_0\\_920908066.html](http://www.elcomercio.com.ec/tecnologia/Internet-Ecuador-tecnologia-Informacion_0_920908066.html)
- El Universo. (5 de Febrero de 2013). *Cadena de Hamburguesas abre su capital para crecer*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2013/02/05/1/1356/cadena-hamburguesas-abre-capital-crecer.html>
- El Universo. (6 de Mayo de 2013). *La cadena Wendy's planea instalar 20 locales en Ecuador*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/05/nota/902636/cadena-wendys-planea-instalar-20-locales-ecuador>
- Emprendedores Ecuatorianos. (Mayo de 2010). *5 pasos básicos para legalizar tu negocio en Quito*. Obtenido de <http://emprendedoresec.blogspot.com/2010/05/5-pasos-basicos-para-legalizar-tu.html>
- Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo. (Abril de 2013). *Quito en Cifras*. Obtenido de [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion\\_referencial/B%20QuitoCifras.pdf](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion_referencial/B%20QuitoCifras.pdf)
- Facebook . (2013). *Go Green Ecuador, Facebook Fan Page*. Obtenido de <https://www.facebook.com/gogreenecuador?fref=ts>

- Facebook. (2013). *Crepes & Waffles Ecuador*. Obtenido de <https://www.facebook.com/crepesywafflesecuador?fref=ts>
- Facebook. (2013). *Salads2Go*. Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/Salads2Go/435728626510750>
- Galindo, E. (2006). *Estadísticas Métodos y Aplicaciones*. Quito: Pro Ciencia.
- Go Green Colombia. (2013). *Quienes Somos*. Obtenido de <http://gogreencolombia.com/quienes-somos/>
- Grupo Nelson. (2009). *¡Wow! Deje al Cliente Boquiabierto con un Servicio Fuera de Serie*. Nashville: Thomas Nelson.
- Hoy.com.ec. (20 de Junio de 2013). *Dos cadenas de comida rápida quieren captar más mercado*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/dos-cadenas-de-comida-rapida-quieren-captar-mas-mercado-583987.html>
- Hurtado, D. I. (Enero de 2014). Doctora en Nutrición. (P. Chiriboga, Entrevistador)
- INEC. (2010). *Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=96](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=96)
- INEC. (2011 - 2012). *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR)*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/EnighurPresentacionRP.pdf?TB\\_iframe=true&height=600&width=1000](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/EnighurPresentacionRP.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=1000)
- INEC. (Octubre de 2012). *INEC*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=245&lang=es?TB\\_iframe=true&height=600&width=1000](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=245&lang=es?TB_iframe=true&height=600&width=1000)
- Inec. (2012). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S) 2012*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics2012/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf)

- INEC. (2012). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's)*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics2012/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf)
- INEC. (Diciembre de 2013). *INEC Estadísticas*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1140&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1140&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- MAGAP. (Diciembre de 2013). *Boletín Índice de Precios al Productor*. Obtenido de <file:///C:/Users/Pamela/Downloads/Boletin%20de%20precios%20al%20productor%20Diciembre.pdf>
- MAGAP. (2014). *Precios Referenciales Mercados Terminales, Quito*. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/pr-quito>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Mercado Libre Ecuador. (2014). *Compra - Venta*. Obtenido de <http://listado.mercadolibre.com.ec/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2013). *PROYECTO ALIMENTARIO NUTRICIONAL INTEGRAL (PANI)*. Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/proyecto-alimentario-nutricional-integral-pani>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (Enero de 2014). *Salarios Mínimos Sectoriales 2014*.
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Programa Acción Nutrición*. Recuperado el 2013, de <http://www.salud.gob.ec/programa-accion-nutricion/>
- Organización de Estados Americanos. (Noviembre de 1999). *Codificación de la Ley de Compañías*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (Mayo de 2012). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/entity/mediacentre/factsheets/fs311/es/index.html>

Pesantes, P. (Enero de 2014). Técnico Gastronómico Especialista en Arte Culinaria. (P. Chiriboga, Entrevistador)

Ponce, A. C. (2011). *Registro y Protección de la Marca, Grandes Marcas Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/material/pdfCapitulos/4.pdf>

Portilla, S. (Enero de 2014). Naturópata, Antropólogo y Experto en Nutrición. (P. Chiriboga, Entrevistador)

Presidencia de la República. (22 de Febrero de 2013). *El Comercio.com*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com/negocios/negocios-politica-precios\\_al\\_consumidor\\_ECMFIL20130225\\_0004.pdf](http://www.elcomercio.com/negocios/negocios-politica-precios_al_consumidor_ECMFIL20130225_0004.pdf)

PROECUADOR. (28 de 04 de 2012). *El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas*. Obtenido de Noticias: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

Revista Líderes.ec. (30 de Septiembre de 2013). *Ellos llevan la ensalada a Domicilio*. Obtenido de [http://www.revistalideres.ec/emprendedores/ensalada-domicilio-Quito-gastronomia\\_0\\_1002499746.html](http://www.revistalideres.ec/emprendedores/ensalada-domicilio-Quito-gastronomia_0_1002499746.html)

Salads2Go. (2013). *Salads2Go*. Obtenido de <http://www.salads2go.ec/>

Salvador, F. (28 de 09 de 2013). *El Comercio.com*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com/quito/Quito-hipercentro-alimentacion-vidaurbana-comercio-zonabancaria\\_0\\_1001299977.html](http://www.elcomercio.com/quito/Quito-hipercentro-alimentacion-vidaurbana-comercio-zonabancaria_0_1001299977.html)

Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, DMQ. (2010). *Empleo 2010, Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/empleo10.htm>

Superintendencia de Compañías. (2013). *Constitución*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)

Superintendencia de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías, Codificación*. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Trujillo, A. C. (Marzo de 2014). Honorarios Abogado Constitución Compañía. (P. Chiriboga, Entrevistador)

Villagómez, P. (Enero de 2014). Gerente Administrativa Salads2Go. (P. Chiriboga, Entrevistador)

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Análisis de Proveedores

<b>CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	
<b>Orden</b>	<b>Actividad</b>
<b>1</b>	Insumos o productos en oferta
<b>2</b>	Ubicación Geográfica
<b>3</b>	Detalle de productos y características específicas
<b>4</b>	Precios, Disponibilidad en tiempos
<b>5</b>	Descuentos por volumen
<b>6</b>	Condiciones de Crédito y Pago
<b>7</b>	Seguridad de Cadena de distribución
<b>8</b>	Medio y periodicidad de Distribución
<b>9</b>	identificación de clientes que atiende
<b>10</b>	Proyecciones del proveedor en el mercado

Se asigna una calificación de 1 a 4 para determinar la importancia de cada variable y también la ponderación para cada uno

LISTA DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA		
EMPRESA	OFERTA DE PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS A MANEJAR
<b>Ingredientes</b>		
BIO HUERTO KARINTIA	Verduras, Legumbres y Hortalizas	Según la necesidad de producto se al menos 3 ordenes de pedidos en la semana ya que este grupo de alimentos siempre será fresco. Existe la posibilidad de distribución dependiendo de la cantidad a granel. Este proveedor tiene la característica de que sus productos son 100% orgánicos. Trabajan con cadenas de venta de comida y elaboración de platos vegetales.
GRAMOLINO	Granos, leguminosas, cereales, condimentos y hierbas secas	Las presentaciones de producto son más pequeñas. En este caso los pedidos se harán con mayor anticipación y el volumen también será mayor debido a las condiciones del producto que se puede preservar en seco. Este proveedor tiene experiencia en el cultivo y comercialización de cereales, especias y condimentos especiales. trabaja con grandes cadenas hoteleras también.
PRONACA	Carnes de Pollo y Pescado	El proveedor se encarga de hacer una visita previo a la apertura del local en donde en base a la estructura y necesidad se llega a un acuerdo de distribución y entrega. Los términos de pago son en efectivo las primeras veces. Se debe cumplir con un mínimo de compra. La calidad está asegurada en la cadena de frío. Maneja una gran gran cartera de clientes del sector de alimentos.
MAXIPAN	Croutones y Tortillas	Se especializa en la producción de pastelería y panadería. Su producción es al día por lo que la distribución se hará en base a la necesidad. El producto aproximadamente tiene dos días de duración.
DIBEAL	Conservas y aceites	Manejan una amplia línea de conservas y aceites en presentaciones industriales lo que beneficia en cuanto a costos. Los pedidos de estos productos podrán ser mayores pero en menos número de veces en el mes, debido a las características de sus productos. Su cartera de clientes tienen varias cadenas de comida.
SIPIA / SNOB	Conservas, Salsas y vinagres	Este proveedor está especializado en salsas, conservas y vinagres. Los pedidos de estos productos se harán mensualmente.
CAMARI	Cereales, gramíneas	Cuenta con algunos cereales importantes. Este proveedor tiene la característica de apoyar a una fundación de inclusión agrícola. En parte es una de las características que se busca con el fin de apoyar también en sentido social y hacer un aporte en la cadena de valor.
SUPERMERCADO LOCAL	Necesidades Ocasionales de Producto	Serán cosas o insumos de menor cantidad que no necesiten de un proveedor o de un volumen mayor de compra.

LISTA DE PROVEEDORES DE MATERIAL DE EMPAQUE		
EMPRESA	OFERTA DE PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS A MANEJAR
<b>Empaque</b>		
FULL PACKING ECUADOR	Tarrinas, empaques, cubiertos	Proveen de empaques y recipientes para ensaladas. Cuentan con certificación de producto. Sus materiales son 100% reciclables y la presentación visualmente es la mejor. Los pedidos se realizarán en cantidades grandes para tener menores costos.
ECOPUBLI	Vasos, servilletas y fundas	Esta empresa realiza fundas para reparto, vasos, servilletas y papel para envolver alimentos como las tortillas o pan. Todos los productos de esta empresa son hechos de material reciclado y 100% biodegradable. Las características visuales del empaque son de excelente calidad. Los pedidos se harán en grandes cantidades para abaratar los costos y tener suficiente reposición.

## Anexo 2. Menú

# Menú

*Come Salto*

### ENSALADAS FRIAS

**Ensalada Tabule**  
Trigo envuelto en finas hierbas con un toque fresco de menta, Tomates y picadillo de cebolla. \*Complemento de Pan Pita

**Ensalada Selva Roja**  
Lechuga cruesa fresca, rábanos, chochos y tomate inmersos en picadillo de perejil y cebolla blanca. \*Comp. Tortillas Arroz Integral

**Ensalada Thani**  
Macarones de Quinoa sazonados en con aderezo especial con atún, tomates chery y un toque de orégano.

**Ensalada Deleite Tropical**  
Frejol rojo envuelto en un festín de pimientos rojos, verdes y culantro; acompañados de trozos de mango. \*Comp. Tortillas de Trigo

**Ensalada Sr. Garbanzo**  
Garbanzos en hierbas y menta, con tomate fresco, aguacate y hojuelas de avena y trozos de apio, encima crountons.

### ENSALADAS CÁLIDAS

**Ensalada Fusión Amaranto**  
Deliciosos dedos de corvina al grill, sazonados con finas hierbas y mezcla de amaranto, aceitunas, y fresca mezcla de espinaca y lechuga cruesa/criolla.

**Ensalada Bosque Secreto**  
Champiñones en salsa secreta con quinua, aceitunas y gajos de tomate acompañados de Lechuga cruesa frondosa y un filete de pollo al grill, finalizando con crountons de orégano

**Ensalada Cucayo**  
Mote con arvejas verdes cocidas sazonado con picadillo de hierbas. Acompañado con brócoli, zanahorias y vainitas al grill y salsa de oriente.

**Ensalada Cuscús**  
Cuscús en salsa de tomates y albaca, champiñones rebanados, cebollin y trocitos de pimiento verde con tomate fresco. Acompañado de Panárabe horneado para rellena.

**Ensalada Verde Tentación**  
Espinacas cocidas en salsa especial, nuez molida y albaca. Combinado con habas tiernas cocidas y queso parmesano. Acompañado de Tortillas de trigo.

**Precios**

	Mediana		Grande
Ensalada Tabule	\$4,25	Ensalada Fusión Amaranto	\$6,75
Ensalada Selva Roja	\$4,25	Ensalada Bosque Secreto	\$8,50
Ensalada Thani	\$6,25	Ensalada Cucayo	\$5,75
Ensalada Deleite Tropical	\$5,50	Ensalada Cuscús	\$8,00
Ensalada Sr. Garbanzo	\$5,75	Ensalada Verde Tentación	\$5,25
	\$7,50		\$7,25



# Menú

*Come Sano*



## COMPLEMENTOS

### Arepas Rellenas

- *Opción 1: Picadillo de zanahoria y col en mayonesa con toque de pimienta*
- *Opción 2: Tomate rebanado, aros de cebolla, queso mozzarella y orégano.*

### Precios

Mediana \$2,25  
Grande \$3,25

### Tortillas de Trigo

*Tortillas individuales homeadas.\**

Mediana  
\$2,25  
Grande

### Tortillas de Arroz Integral

*Tortillas al grill de arroz integral cocido.\**

\$3,25

### Pan Árabe

*Pan árabe homeado\**

Mediana  
\$2,75  
Grande  
\$3,75

### Mote

*Mote cocido con picadillo y arvejas\*\**

Mediana

\*Porciones de 3 unidades en tortillas y pan

\$2,50

\*\*Porción individual

Grande

\$3,50

## BEBIDAS

### Precios

Jugo de Naranja  
Mediana \$1,50  
Grande \$1,75

Jugo de Zanahoria  
Mediana  
\$1,60  
Grande  
\$1,80

Té de Menta  
Mediana  
\$1,10

Té de Anís  
Grande  
\$1,40

Mediana  
\$1,10

*Ver Información Nutricional!*

HACER PEDIDO

*Ver Imagen del Producto*



### Anexo 3. Matriz EFE

Factores Externos Clave EFE			
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
1. Crecimiento y actividad constante en nuevas aperturas en el sector de Alimentos y Bebidas a pesar de la saturación	0,01	4	0,04
2. Apoyo de las cámaras de industria locales e instituciones públicas y gubernamentales al sector productivo de alimentos	0,09	2	0,18
3. Alta participación en el PIB registrado por actividad económica como áreas de interés <i>Otros Servicios con 34% y Agropecuario con 10%</i>	0,04	1	0,04
4. Existencia de una estructura estable en el mercado laboral lo que indica la disponibilidad suficiente del recurso humano de la Población Económicamente Activa	0,05	3	0,15
5. El establecimiento de un aumento en el salario base se traduce a un mayor poder adquisitivo de la población en general	0,06	4	0,24
6. Las tasas de interés en el Sector monetario no indican alteraciones drásticas o fuertes lo que brinda estabilidad para los sectores en la economía	0,02	2	0,04
7. Ligera deflación en el sector de Restaurantes comparada con el año anterior, algo que de cierta forma genera estabilidad en el nivel de precios	0,03	1	0,03
8. La diversidad de proveedores brinda amplias opciones de negociación y soporte para la producción en el negocio	0,08	4	0,32
9. Apertura y crecimiento del mercado objetivo, ya que la tendencia es buscar nuevas alternativas de consumo de alimentos y bebidas que beneficien a la salud y el bienestar humano	0,09	4	0,36
10. Fuerte soporte tecnológico y proyección objetiva de nuevos canales de comunicación y distribución gracias a las comunidades digitales en redes sociales e internet	0,1	3	0,3
Amenazas			
1. Variabilidad de precios de la materia prima en el sector agrícola debido a factores externos u ocasionales	0,1	2	0,2
2. La reducción de Garantías por parte del gobierno al sector privado retraen la inversión, especialmente extranjera	0,02	3	0,06
3. Aumento considerable de la base salarial que afecta directamente a los costos de la compañía	0,06	3	0,18
4. Bajo índice de respuesta por parte de los usuarios en el mercado al uso de nuevos canales de distribución y compra como los digitales	0,05	4	0,2
5. Aumento de precios en Servicios tecnológicos especializados o mantenimiento digital	0,05	2	0,1
6. Incremento de locales e iniciativas similares al giro del negocio que generarían competitividad	0,08	2	0,16
7. El predominio de productos sustitutos, generan distracción entre las alternativas frente a la decisión final del consumidor	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,74</b>

Fuente: (David, 2008, págs. 110, 111)

### Anexo 4. Matriz EFI

Factores Internos Clave EFI			
<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
1. Rescate de valores nutricionales ancestrales originarios del Ecuador	0,13	4	0,52
2. Pioneros en el servicio de alimentación a través de un canal de comercio digital	0,11	3	0,33
3. Presentación de opciones de productos orgánicos en las opciones del menú	0,09	3	0,27
4. Recetas con un excelente contenido de nutrientes e información disponible para los usuarios acorde a sus necesidades	0,12	3	0,36
5. Calidad humana y de servicio diferenciado a través de todos los canales de comunicación tanto internos como externos	0,07	4	0,28
6. Uso de materiales biodegradables y manejo de estándares de alto nivel en Responsabilidad Social Empresarial y cuidado del medio ambiente en todos los departamentos	0,09	4	0,36
<b>Debilidades</b>			
1. Inexperiencia en la aplicación de los planes estratégicos de desarrollo y administración del negocio	0,06	2	0,12
2. Análisis de Proveedores que cumplan con todas las normas de calidad y servicio que establece la compañía	0,05	2	0,1
3. Falta de una fuerte inversión inicial	0,08	1	0,08
4. Capacidad de respuesta ante cambios bruscos en precios de materia prima	0,05	1	0,05
5. Limitación de producción para oferta ante un aumento de la demanda	0,06	2	0,12
6. Posicionamiento de la marca en el mercado	0,09	3	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,86</b>

Fuente: (David, 2008, págs. 157-159)

### Anexo 5. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
Factores Críticos de éxito	Ponderación	THANI		SALADS2GO		GO GREEN	
		Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada
Participación de mercado	0,20	1	0,2	2	0,4	3	0,6
Precio Competitivo	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Fidelidad de clientes	0,20	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Capacidad de Producción	0,20	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Estructura organizacional	0,20	3	0,6	2	0,4	4	0,8
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,2</b>		<b>2,4</b>		<b>3,2</b>

Fuente: (David, 2008, págs. 110-113)

## **Anexo 6. Entrevista a Expertos en Nutrición y Alimentación**

**Nombre:** Dra. Ivonne Hurtado

**Título:** Doctora en Nutrición

**Cargo:** Nutrióloga, Consulta Privada

Presentación al entrevistado y explicación del conversatorio, introducción del tema de negocio, la importancia y participación de su aporte en conocimiento de temas de apoyo para el mismo, análisis de los aspectos de nutrición y alimentación humana, dietas y alimentos sustentables.

- **En perspectiva general ¿Cómo se ha visto la influencia de nuevos hábitos alimenticios en las personas, específicamente recurriendo a su consulta?**

En el último periodo de tiempo (refiriéndose al año 2013), se ha visto que hay muy malos hábitos de alimentación. Hay más casos que recurren a consulta, especialmente los jóvenes que suelen comer fuera de la casa en la mayoría de veces, buscando aparentemente lo que es más barato. La comida a la que acceden usualmente es comida mala denominada “chatarra” o “rápida”, que expenden cerca de universidades y colegios. Todo esto está trayendo serios daños en la salud de los jóvenes, estamos hablando de problemas de diabetes y niveles de colesterol elevados entre otras enfermedades. Supuestamente solían aparecer este tipo de enfermedades a mayor edad por encima de los 40 o 50 años.

La influencia de los hábitos alimenticios se da netamente desde la casa, las responsabilidades y actividades de trabajo hacen que la mayoría de los miembros de un hogar se alimenten fuera, también por la falta de empleadas que cocinen. Compran comida de menor costo pero a la larga terminan afectando su estado de salud.

- **¿Cuál es el perfil social que más comúnmente busca de apoyo y soporte profesional en nutrición?**

Las personas que acuden a consulta de planes de alimentación y nutrición al consultorio, van desde niños hasta adultos y personas mayores. En cuanto al sexo ambos tanto mujeres como hombres se han empezado a preocupar más por su salud y nutrición. En cuanto al estrato socio económico, por tema de costo de consulta y precios en general, existe mayor accesibilidad para personas de un nivel medio, medio alto y para arriba. Personas acceden para procesos de control de peso y planes de nutrición. Sin embargo las personas de estrato económico bajo no creo que no quieran acceder a estos servicios simplemente no tienen el poder adquisitivo. La mayoría de pacientes son estudiantes, seguidos de profesionales y trabajadores que recurren a consulta ya cuando están enfermos, incluso problemas irreversibles.

- **¿Cuáles son los principales factores por los cuáles las personas recurren a su consulta?**

El factor principal de concurrencia de los pacientes al consultorio es por salud. La mayoría de pacientes hoy en día se está dando cuenta que tienen una mala forma de alimentarse. Los pacientes acuden ya con casos que bordean la diabetes, y pre diabetes, hígados grasos, síndromes metabólicos, altísima la frecuencia de ovarios poli quísticos y salud. Pero también existe un buen número de pacientes que recurren a la consulta por estética por lo cual buscan nutrirse adecuadamente, tanto mujeres como hombres.

- **De acuerdo a su experiencia y conocimiento en el área ¿Qué grupos alimenticios son indispensables para una adecuada nutrición en las personas?**

Dentro de los más importantes, el orden no interesaría, son las proteínas, los hidratos de carbono y las grasas son los tres grupos importantes que deben

estar en nuestra alimentación aparte de esto es importante vitaminas y minerales y el agua que es fundamental.

- **¿Cree que la dieta habitual de la persona debe ajustarse a su rutina o ritmo de vida o que independientemente de esto la persona debe adecuar la rutina a su nutrición diaria?**

Lo que pasa es que cada persona tiene actividades diferentes y una estructura y la alimentación debe adecuarse en base a eso, pero también debe ajustarse al nivel de trabajo que tiene el paciente o persona ya que esta no podría comer igual que alguien diferente que desarrolle un nivel de trabajo de 10 a 12 horas al día. Se debe dar prioridad a la alimentación, saber que tiene que manejar horarios de alimentación. Hay cuatro normas de alimentación que debe respetar el ser humano que es controlar cantidad, calidad de alimentos, horario de alimentación y la cuarta norma es adecuación es decir necesitamos controlar esto en todo sentidos. A nadie se puede decir que deje de trabajar pero si se debe decir que den prioridad a la alimentación porque una persona enferma no puede trabajar. Entonces en este pregunta cabe explicar cada plan de alimentación que se desarrolla para cada persona depende de la edad, de su estructura, la actividad que desempeña ya sea trabajo, ejercicio o estudios y si es que hay alguna enfermedad que tenga el paciente.

- **¿En general cómo se manejan las dietas nutricionales de sus pacientes en base a la pregunta anterior?**

Se explicó conjuntamente en la pregunta anterior

- **¿Piensa usted que en la actualidad es indispensable contar con la información nutricional de los alimentos que consumimos?**

Si es importante, también lo que pasa es que no nos damos el tiempo de ver bien las cosas generalmente compran lo que visualmente más les gusta. Si

es importante tener una información de lo que el paciente está consumiendo. No solamente cuántas calorías tiene, que es en lo que más se fija el paciente, si no también qué nutrientes contiene al momento que está comprando. Con mayor énfasis los productos industrializados se deben tener cuidado ya que muchos de estos están causando problemas en la salud, las personas solamente leen las calorías y no enfocan la búsqueda de nutrientes, la verdad muy pocas personas hacen eso pero es importante que se lleve un detalle nutricional. Estamos en un país en el que todavía se pueden conseguir productos frescos y naturales hay que tratar de dejar de consumir todo producto industrializado y por supuesto evitar todo lo que sea en exceso.

- **¿Cree que a las personas se les facilitaría su dieta si existe un canal de apoyo con entregas a domicilio u oficina, dónde puedan recibir alimentos nutritivos balanceados y equilibrados? (por el ritmo de vida profesional o de tiempo)**

Claro de una persona que sepa hacer bien las cosas sí, porque existen ya muchas personas que se dedican a hacer este tipo de entregas sin saber nada de nutrición, no tienen guías nutricionales adecuadas. Creen que el deber es bajarles de peso a como dé lugar y hay personas que se desmayan por una baja de calorías y si eso sucede quiere decir que no se están obteniendo todas las calorías suficientes, esto se debe manejar en forma adecuada.

- **¿Cuáles son las recomendaciones básicas para una nutrición equilibrada en la persona?**

Hay que consumir de los tres grupos principales de alimentos que ya se mencionaron antes: proteínas, hidratos de carbono y las grasas. En porcentajes adecuados que es casi una norma para todo el mundo, estos alimentos tienen la siguiente representación: las proteínas entre un 12-15%, los hidratos de carbono entre un 50-55% y las grasas entre un 20-30%. Lo que pasa también es que en proteínas hay dos tipos así como de hidratos de

carbono y grasas. Por lo tanto hay que distribuir las grasas por ejemplo tiene dos tipos la saturada e insaturada si la dieta se basa en consumo solo de grasas saturadas no estamos teniendo una dieta equilibrada pero hay que consumir las insaturadas que son un mejor tipo de grasa. Los hidratos de carbono se dividen de origen simple: harinas blancas y azúcar y complejo: cereales como avena, centeno etc. hay que consumir más de los complejos que de los simples. Y de la proteína de origen animal: carnes y derivados, pollo, pescado y vegetal: granos hay que ir compensando entre las dos. Aparte de eso necesitamos un nivel de vitaminas y minerales que están en las frutas y en los vegetales, como decía también el agua que es fundamental.

- **¿Difiere el tipo de nutrición según la condición o actividad de la persona es decir si es vegetariana o deportista, se ha dado el caso?**

Claro difieren y es totalmente distinto, para determinar el tipo de alimentación hay cuatro factores como le dije entre esos consta a actividad. Los vegetarianos por obvia razón no aceptan carnes ni pescados, hay personas que son ovo lácteo vegetarianas que sí aceptan huevos y leche pero hay otras personas vegetarianas que no los aceptan por tanto a ellos hay que darles un dieta equilibrada en la que entren proteínas con los aminoácidos necesarios para formar tejidos si no hacen eso ellos podrían llegar a enfermarse. En cuanto a los deportistas todo depende al nivel de ejercicio e incluso el número de comidas no depende de la actividad, depende si es que el paciente tiene sobre peso, gastritis, hipoglicemia, o diabetes, depende mucho de su condición de salud el número de veces a alimentarse en el día.

- **Existen casos de enfermedades y problemas de salud derivados de una mala alimentación ¿Qué hábitos pequeños pueden prevenir este tipo de consecuencias?**

Existen innumerables casos que se originan en una mala alimentación, desde la piel para todos los órganos. Y justamente como se mencionaba al inicio.

Hábitos principales se puede mencionar el comer de los cuatro grupos sean adultos, niños, jóvenes o cualquier edad; en cantidades de acuerdo a lo que le corresponde por edad y estructura. No hacer ayunos como personas que desayunan, almuerzan y nunca cenar, esto altera mucho nuestro metabolismo y produce las gastritis.

- **Conociendo ya el giro de negocio ¿Qué opina de esta modalidad de servicio?**

Me parece interesante pero que no solo sea el boom del momento y luego se olviden de que el paciente o persona tiene que ser visto como algo integral. No pensar que se quiere brindar el servicio a una persona solo por la remuneración sino pensar que esto es salud, y pensar que si comienzan a hacer un negocio que involucre a una buena nutrición esto tiene que ser siempre. Lamentablemente yo he visto muchos de estos servicios y personas que acuden a consulta ya porque se llegaron a desmayar, entonces hay que informarse bien de qué condiciones tienen las personas para dar tal o cual alimento. Hacer un seguimiento para ver cómo le va con el plan de alimentación. También no incorporar todo lo que es industrializado (todo lo que es procesado por la mano del hombre), si se usan de vez en cuando no hay problema pero el problema está en el abuso del consumo. Pero en sí le veo bueno si entregan algo sano, equilibrado, suficiente y agradable.

- **¿Considera que los grupos de alimentos tomados en consideración son suficientes para sustentar la necesidad de nutrientes esenciales en las personas? (cereales, vegetales, hortalizas, gramíneas, leguminosas, pescados, pollo)**

Si son suficientes pero también se debería incluir lácteos y frutas. Las frutas son importantes ya que tienen vitaminas y minerales. Por lo demás está bien.

- **¿Cuáles serían sus recomendaciones finales en el aspecto nutricional y cómo cliente para este negocio?**

Comenzar el negocio con pie derecho y seguirlo hasta el final no ir bajando la calidad ni cantidad de alimentos. Dando el tipo de alimentos adecuados y que siempre estén pendientes de que la dieta sea equilibrada

**Nombre:** Santiago Portilla

**Título:** Antropólogo, Naturópata y experto en Nutrición

**Cargo:** Director del Centro de Educación para la Vida

**Perfil Web:** <http://saludyautocuracion.com/cv.php>

Presentación al entrevistado y explicación del conversatorio, introducción del tema de negocio y la importancia y participación de su aporte en conocimiento de temas de apoyo para el mismo, análisis de los aspectos de nutrición y alimentación humana, dietas y alimentos sustentables de la región.

- **¿Qué le llamó la atención al decidir investigar a fondo el tema de la alimentación humana y cómo relaciona esto con la antropología y la medicina natural?**

Bueno yo empecé por padecimientos personales agudos durante muchos años, fui el más enfermo de mi familia hasta los 20 años, consumí antibióticos mucho más que todos mis hermanos juntos, tuve enfermedades declaradas incurables, fui adicto a la medicina oficial, a la homeopatía, a la acupuntura, a la bioenergética, a todas las terapias naturales, mi problema se volvió crónico e incurable. Siempre me decían que la causa eran los virus, el clima, herencia, el ambiente, las alergias, pero nunca nadie me dijo que yo provocaba mis enfermedades y ahí está el máximo descubrimiento que yo empecé a realizar a los 20 años. A partir de ese momento empecé a cambiar mis hábitos, con desesperación a buscar información e investigar sobre cuáles son los factores del modo de vida que construyen la salud y la enfermedad. Me puse a estudiar mucho la alimentación y también la medicina natural, entonces anduve por muchas áreas de la medicina natural. Luego me di cuenta que la medicina natural tampoco iba a resolver nada porque si la persona no mantiene buenas costumbres en su alimentación de qué sirve que busque que le curen el colesterol si todos los días come grasas, o de que sirve que alguien le venga a hacer una terapia contra la artritis, la diabetes, el lupus o cualquier enfermedad si la persona en base a pésima alimentación se provoca esa

enfermedad o esas enfermedades todos los días. Entonces empecé mi búsqueda de la salud, antropología médica y antropología de la enfermedad, me metí a estudiar antropología cuando yo ya me había graduado de naturópata primero fue una búsqueda personal luego fue la naturopatía ya para poder ayudar a las personas que necesitaban y luego fue antropología para encontrar las respuestas completas al problema de la salud y la enfermedad. Entonces he investigado mucho los factores culturales que determinan la salud y la enfermedad, y me he dado cuenta que la salud es un aprendizaje y la enfermedad es consecuencia del modo de vida moderno. Quien quiere vivir con salud tiene que aprender un modo de vida saludable, quien quiere curarse de la enfermedad no va a tener nunca decepciones si quiere curarse mas no buscar quien le cure ya que no va a encontrar la solución. Es así que ahora tengo más de 30 años sin consumir ningún tipo de medicación, me cure de mis enfermedades incurables, en mi familia no hay ningún tipo de dependencia farmacológica ni medica porque la salud se genera en la casa no en los consultorios.

- **¿Por qué es importante la adecuada nutrición en la persona, incluyendo horarios entre otros factores importantes?, más específicamente que la visión general anterior**

Hay horarios para las comidas en general los adultos comemos tres veces al día se puede comer dos veces al día como hacían las culturas pre hispánicas aquí en América que tenían dos comidas una a las ocho o nueve de la mañana y otra a las cuatro de la tarde cuando regresaban del trabajo y no más. Pero en el mundo moderno tenemos tres comidas que son suficientes para adultos, un escolar puede hacer cuatro porque lleva su colación para las once de la mañana, un niño come cinco cuando tiene hasta 7 años porque come desayuno, media mañana, almuerzo, media tarde y luego noche, un bebé lactante come 8 veces al día porque lacta cada tres horas. Pero mientras avanzamos en edad disminuye la frecuencia de la comida y nosotros adquirimos energía por otras fuentes, primero que nuestro cuerpo ya no está

en crecimiento entonces ya no necesitamos tanta frecuencia en alimentarnos como cuando está creciendo un bebe, o un niño de escuela de siete u ocho años, así las tres comidas son suficientes y por qué es importante porque nuestro cuerpo depende para alimentar a cada una de las células de nuestro cuerpo de una buena nutrición, no podemos formar un hígado saludable con mala nutrición, sangre, o células de los riñones o reponer todas las células que se están muriendo si no tenemos una buena nutrición.

- **En la actualidad las personas se han visto influenciadas por varios factores que han cambiado sus hábitos de alimentación ¿Cómo sugiere cambiar a una dieta balanceada sin afectar las actividades cotidianas de trabajo y tiempo de las personas?**

Esto no es complicado la gente cree que cambiar los hábitos de alimentación es toda una complicación o un culto a la alimentación y no es así. Por ejemplo para el desayuno haga una colada de avena para tres días, haga un morocho de sal para tres días y al siguiente día calienta el morocho y ya está, estos alimentos en dos o tres días no pasa absolutamente nada. Las ensaladas son mejores consumirlas en el mismo día de preparación, una sopa puede durar hasta tres días pero el arroz por ejemplo puede durar para tres días. Entonces si quiere un desayuno haga un morocho y come con tortillas de trigo. Las personas del campo, indígenas en nuestra sierra, hacen tortillas para cinco días hasta para toda la semana. Y el pan tradicional que viene desde la biblia no es un pan del día es un pan de la semana es *“un pan grande que partió a sus discípulos diciendo...”* nunca es un pan que al día siguiente se vuelve incomible por la cantidad de grasa y manteca y levadura que contiene como es el pan moderno de panaderías. Entonces se puede hacer pan una vez para toda la semana, orchatas, coladas, morochos, para tres días, arroz se puede cocinar para dos tres días; sopa para dos días, hace un tamal y le dura dos días. Ósea nadie debe creer que la comida solamente sirve si es del día, porque si usted hace un dulce de Babaco y le sobra no va a botar el dulce que le sobra. Si hace una sopa de frejol con tallarín y le sobra al otro día está más

rica que el día que cocino. No hace falta pensar tanto en tiempo sino en mínimo de organización. Las ensaladas sobretodo crudas es mejor que sean del día.

- **¿Qué alimentos piensa que son de fundamental consumo para una adecuada nutrición de las personas?**

En la naturaleza hay diferentes especies de animales, hay carnívoros que comen cualquier color de carne, también hay fructívoros, herbívoros y nosotros que no somos ninguno de los tres. Nosotros tenemos desde hace ya varios años la mejor alimentación basada en cereales integrales el dios de la alimentación en el Asia es el arroz no la carne de chanco, el pollo o la vaca; el dios de la alimentación en América es el maíz; en Europa es el trigo, en Medio Oriente también es el trigo en el norte de Europa están la avena, la cebada, el centeno. Entonces los cereales son el grupo más importante de alimentación. La palabra *Ceres* significa Dios que da origen a la humanidad, también es el Dios de la agricultura *Ceres*. Luego necesitamos proteínas que contienen los frejoles, entonces arroz con menestra o mote con habas es la comida universal. En el mediterráneo comen arroz con garbanzo todos los días, en la India arroz con lenteja todos los días, en Brasil arroz con *feijao* todos los días, aquí en América frejol es comida cotidiana y maíz con habas, chochos con tostado es una combinación perfecta en cuanto a proteínas. Luego también necesitamos vegetales de dentro de la tierra que contienen muchos minerales y de fuera de la tierra que contienen muchas vitaminas. Entonces los grupos básicos de la alimentación humana son cereales, leguminosas, legumbres, verduras, hortalizas, luego las frutas que son un postre delicioso pero no son un gran alimento para la humanidad sino un postre. Y luego productos animales que se pueden consumir, yo no promuevo el vegetarianismo, pero como un consumo más festivo, más cultural. Las carnes por tradición han sido comida de fiesta junto con trago y postre.

- **En la pirámide de alimentos a la que comúnmente tenemos acceso, como referente de información de los grupos de alimentos que mencionan también grasas vegetales y animales, frutos secos y los lácteos ¿Qué opina acerca de estos grupos de alimentos?**

Bueno los lácteos ya no están en la pirámide alimentaria, acaban de ser quitados a penas en Octubre de 2013. Y ya se sabe que leche es una propaganda mentirosa asociada con grandes grupos de poder e intereses monetarios. Lácteos no incluyo yo en la alimentación porque de lactantes ya no tenemos nada. La carne puede estar en una fiesta, puede comer pollo, chanco, cuy, como lo hace la gente del campo en momentos festivos, podemos comer carne. Lácteos si alguien quiere comer porque le gusta no le va a afectar mayormente de vez en cuando más no debemos creer que necesitamos tomar leche. La leche por orden de la naturaleza es para los lactantes. Está prohibido tomar leche excepto cuando somos bebés lactantes ahí es una ley de la naturaleza. Los humanos no somos animales carnívoros por tanto el consumo de carne es más un descubrimiento cultural ya que nuestra evolución se desarrolló sin el consumo de carne por millones de años, nuestros antepasados siempre fueron vegetarianos y luego se descubre el fuego, la cocina, las armas y estos trajeron esta idea. Pero los seres humanos no necesitamos comer carne sino solo por gusto.

- **¿Cree que los vegetales, legumbres, granos incluidos con cereales de la región sustentan lo suficiente a la dieta de una persona?**

Con toda seguridad. (Ya habíamos respondido a esta pregunta anteriormente).

- **¿Cuál es su opinión desde su perspectiva del consumo de ensaladas como “nueva tendencia” basada en una nutrición sana?**

Es pésima esta tendencia de comer solo ensaladas de vegetales. Porque después de comerse una bandeja de ensalada enorme después de dos horas

está buscando qué comer, porque no satisface. Tenemos que comer mote, arroz integral, trigo, sopa de quinua, son los cereales los que satisfacen la gana de comer, la saciedad al comer y el aporte nutricional más importante. Las ensaladas son solo un complemento. A los cereales se los acompaña con vegetales, no lo contrario.

- **¿Qué efectos tiene el dejar cierto grupo de alimentos por dietas, ejemplo los carbohidratos?**

La dieta promovida por deportólogos es pésima, inducen a que la persona coma como una maquina tres, cuatro, o cinco veces más de lo que realmente necesita con el único objetivo vanidoso de tener músculos y le inducen a que coma claras de huevo o que tome una gran cantidad de líquidos. Todo esto bajo una visión insensible de lo que es el hambre y lo que es la sed. Todos los excesos revientan a la persona, los deportistas no se alimentan saludablemente, no tienen sensibilidad para reconocer cuando comen por hambre o cuando comen por órdenes por gula o cuando comen cinco veces más de lo que necesitan. Por eso hay tantos casos dramáticos de deportistas que mueren sin aviso, porque su cuerpo explota. La gente no distingue entre ansiedad y necesidad de comer, el tomar ocho vasos de agua porque le dijo el médico. No es porque necesiten tanta cantidad de comida sino usan el deporte como una vía para quitar el empacho, ya que por el número de veces que comen en el día se debe equiparar el nivel energético que poseen debido a la ingesta exagerada de alimentos con exceso en entrenamientos también. Lo ideal es comunicarse más con el cuerpo para comer por la existencia realmente de una necesidad por hambre, tranquilos, despacio, tomar agua por saciar la sed. Ser más animales al momento de alimentarnos menos intelectuales.

- **Básicamente, ¿Qué grupos de alimentos deben conformar un platillo en horario de medio día hasta la tarde?**

Hay que cuidar el hecho de que se debe llegar con hambre a cada comida es decir en cada tiempo comer las cantidades adecuadas repercutirán en el deseo de hambre de la siguiente comida. Al medio día puede ser una sopa, y un segundo de un arroz integral con una menestra, ensalada y también varios platos como una empanada, una croqueta, una torta al horno hay muchos restaurantes vegetarianos que ofrecen comida buena, hay aproximadamente 50 en Quito, 200 en Buenos Aires y 1000 en los Ángeles la tendencia de una alimentación integral está cada vez más visible.

- **La idea de este negocio plantea una alternativa diferente de alimentación al alcance de las personas a través de un canal a fin a las necesidades de muchos ¿Qué opina de esta modalidad como alternativa de aporte a una nutrición balanceada en las personas?**

Si en Buenos Aires, en Sao Paulo hay mucha gente que vive de esto. Mujeres por ejemplo se dedican a hacer viandas para entregas y tengo muchas conocidas que viven de esto, tienen un muy buen mercado. Hacen alrededor 18 viandas diarias y las hacen sin sopa, las venden únicamente como un plato fuerte, la sopa no es imprescindible.

- **¿Piensa usted que Quito es un mercado que está listo para entrar en este tipo de modalidad de venta de alimentos?**

Creo que sí porque la entrega se haría al trabajo, entonces si hay la difusión suficiente hay muchas personas van a pedir y van a estar felices de que se les puede ofrecer este tipo de servicio a través de un rico plato vistoso, variado, atractivo y que les entreguen en la oficina sería una bendición para mucha gente.

- **¿Cuál es la idea al mezclar o combinar los alimentos de algún tipo de ensalada incluyendo carnes y de qué tipos?**

Ofertas de dietas hay muchísimas o son más que nada ofertas de dietas comerciales, no tienen un compromiso con la salud. Comer solo pollo con ensaladita la gente cree que se está alimentando bien, pero está dejando de comer el grupo más importante de alimentos que son cereales y leguminosas. El pollo es la peor carne que puede haber en la ciudad y solo vegetales no le van a satisfacer, es gente que va a pasar picando galletitas y cosas el día entero. Hay que ser muy cuidadosos al momento de combinar en equilibrar.

- **¿Cuál es el papel nutricional de los carbohidratos y otros alimentos como complementos en un plato de ensalada, por ejemplo papas, fideos, pan pita, tortillas de maíz, crutones, tofu, quesadillas, pan, cus cus, champiñones entre otros?**

En sí no se pueden comparar carbohidratos de los tipos de alimentos así como de origen simple o compuesto. Se le llama carbohidratos pero en sí son comidas muy distintas, carbohidratos puede ser una cucharada de azúcar, también una cucharada de arroz pero no se puede comparar. Los carbohidratos de cereales son imprescindibles, los carbohidratos de papa, yuca son ocasionales. Los carbohidratos de masas como tallarines pueden ser también ocasionales y los carbohidratos como frutas o el azúcar son un postre.

- **¿Considera recomendable consumir en la dieta proteínas animales como carne de pollo y pescados?**

Se habló de cada uno de los tipos de carnes y no son imprescindibles en la dieta diaria si no ocasionalmente por motivo festivo o por gustos especiales.

- **Tomando en cuenta que las personas mantienen el hábito de consumir sus comidas con bebidas ¿Cuál sería el adecuado consumo de estas, ya sea en jugos aguas, o bebidas naturales tradicionales como chicha u orchata?**

Es mejor no consumir líquidos durante las comidas si no después. Tomamos alguna taza de té o si prefiere agua pero no durante la comida si no después.

- **En su experiencia en el manejo de su local ¿Ha percibido mayor interés y afluencia de personas por el hecho de buscar alternativas sanas a su alimentación diaria?**

Tenemos un restaurante ya desde hace como treinta años empezamos en el año 86' ya son como 27 años. Este restaurante es un clásico en Quito, muchísima gente ha sido beneficiada y todo el tiempo tiene un sentido educativo, un sentido comercial, de ofrecer siempre a la gente alimentos de alta calidad y se mantiene muy bien. En nuestro restaurante no se ha visto el aumento un aumento en la afluencia por el límite en capacidad pero si hablamos de hace treinta años en donde había solo 3 restaurantes de este tipo en Quito ahora hay 50.

- **En su procedimiento del manejo de alimentos en su restaurante ¿Qué considera usted que se debe tomar en cuenta para los alimentos de tipo perecible en especial las legumbres, hojas verdes y demás alimentos de consumo inmediato?**

Tenemos toda una escuela de culinaria y conservación como parte de nuestro proceso en el manejo de todos los alimentos. Para ofrecer comida de alta calidad.

- **¿Usted mantiene un grupo constante de proveedores de insumos de alimentos o realiza compra directa en las fuentes?**

En periodicidad los vegetales se compran dos o tres veces por semana, y algunas cosas son más de bodega, abarrotes o despensa como el arroz, lenteja, cereales. Casi nada necesitamos comprar a diario tal vez un par de veces por semana o tres es suficiente. Los proveedores son en un 80% fijos y conocidos por nosotros.

- **¿Qué recomendaciones finales daría a esta idea de negocio, desde la perspectiva nutricional y también desde una perspectiva de cliente?**

Que si alguien quiere meterse en esto lo haga no por negocio si no por convicción, porque no tiene sentido que haya personas que vendan productos naturales cuando no tienen ninguna afinidad si quiera con el consumo de estos productos. Yo estuve al frente del restaurante por casi 20 años pero no como una actividad de comercio sino como una práctica que nacía desde mi familia. Entonces quien quiere meterse en el ámbito de la salud tienen que ser una persona saludable, tiene que alimentarse, tiene que aprender cuales son los factores que cultivan la salud. Que no lo haga simplemente por el dinero. Quienes dirigimos el negocio debemos tener más convicción.

**Nombre:** Patricio Pesantes

**Título:** Técnico Gastronómico Especialista en Arte Culinaria especializado en Argentina

**Cargo:** Gerente de Calidad y Desarrollo de Producto en Quiznos

Presentación al entrevistado y explicación del conversatorio, introducción del negocio de ensaladas como propuesta y preguntas afines tanto en aspectos técnicos de funcionamiento como de preparación, producción y cuidado de los alimentos. Patricio es un experto en preparación de alimentos específicamente ensaladas, desarrollo de procesos de manejo y cuidado de alimentos.

- **¿Cómo hicieron la implementación y manejo del menú de ensaladas y con cuántas opciones de ensaladas cuenta el mismo?**

Bueno nosotros cuando llegó la franquicia nos fuimos a capacitar en Costa Rica. Ahí nos dieron todo el menú, todo lo que es preparación y pasamos la capacitación al Ecuador y ellos nos mandan las ensaladas ya armadas, lo que nosotros tenemos que hacer es buscar un proveedor para tropicalizar la receta y sacar una receta ya con las características nuevas. Igual la lechuga es la misma aquí que en cualquier otro lugar del mundo el tomate también, pero las mezclas difieren los tamaños difieren, nos dan una ficha técnica una ficha de especificaciones nosotros vamos con los proveedores y nos quedamos con Hortana, ellos estaban súper abiertos y nos elaboraban las bases de las ensaladas. En este momento tenemos tres ensaladas vamos a lanzar otras tres más. La base es la misma tenemos una base que no es genérica sino desarrollada por nosotros de lechuga romana, lechuga crespa, bradichio, repollo morado y zanahoria, entonces esa es la base en diferentes porcentajes. De ahí bueno las diferentes variaciones son que le ponemos tomate *chop*, cebolla, diferentes tipos de quesos, o carnes, albaca y lo importante son nuestras salsas los aderezos son lo importante. Los aderezos son específicamente nuestros, depende las salsas Santa Fe, mostaza miel son recetas nuestras, los aderezos también son diferentes a los que se encuentran en el mercado y ese es el plus nuestro no.

- **¿Cuántos aderezos tienen al momento?**

Tenemos Mostaza miel, Acetto balsámico que es vinagre balsámico con aceite de oliva, Salsa Ranch especial que es a base de yogurt, Santa Fe y bueno se puede usar cualquier otro aderezo no tienes problema porque son muy manejables los diferentes tipos de aderezo pero esos son los principales que tenemos al momento. A veces también es lo que el paladar pide hay gente que quiere su ensalada con mayonesa y es como que bueno listo, para los gustos están los sabores.

- **¿De qué se compone la ficha técnica?**

La ficha técnica se compone primero de las características de ingredientes de la ensalada, nombres. Es una ficha técnica por cada ingrediente primero entonces tiene el nombre común, las características visuales con ondulaciones en las hojas etc. El tipo de color aceptable para nosotros, características de alergias, o si es orgánica o no orgánica el tipo de cosecha es decir toda la parte informativa de cada uno de los ingredientes, luego tenemos una ficha técnica de la mezcla de lechugas por ejemplo en porcentajes el 30% de los 10kg de mezcla será de lechuga romana, el 20% será de lechuga crespa, el 15% vas a tener Radicci, el otro 15% va a tener repollo morado ahí ya tenemos el 80% y el 20% restante va a tener zanahoria entonces la producción va a tener así las cantidades entonces van a procesar y a hacer los tamaños también es un corte irregular casi cuadrado de 2cm por 2cm que es el tamaño de las hojas entonces todas esas características y especificaciones son las que te manda la franquicia.

- **¿La combinación de ingredientes está basada con un orden según su condición ya sea fría, caliente o fresca?**

Si, primero es la base luego va la cebolla es decir los ingredientes más pesados por lógica ya que si pones lo pesado encima no se vería bien lo

aplastado es más algo visual. Entonces tenemos un cuadrito que indica que va primero la base luego la cebolla, la carne, al final el queso por tema de decoración entonces tiene un fin más visual el orden de los productos. Todas las ensaladas son frescas y se hacen ese rato, nosotros la preparación que hacemos es venir al local en las mañanas y se ahí se arman las bases que es las lechugas que ya vienen listas que eso nos manda Hortana, entonces luego solamente tomamos las medidas en onzas más o menos y va fresco ese rato porque nosotros pasamos por un proceso de rehidratación que luego te explico cuál es ese proceso es para el estado crujiente de las hojas. Se hace este proceso de re hidratación se escoge y se hace esas ensaladas, ya sea que escoge el cliente. Van en este orden lechugas, tomates un poco más pesado, luego siguen las carnes por efecto visual, encima de eso si tenemos mezcla de frejoles con maíz o los quesos como tipo de decoración y al final tortillitas. Tenemos una sola ensalada que es caliente y hay otras dos opciones que van a salir entonces eso se pone generalmente arriba de los platos. La idea de la ensalada es que tu recibas el empaque le pongas el aderezo y la mezcles, eso hace el cliente se le sugiere.

- **¿Sus ensaladas tienen algún sustento nutricional para el consumidor es decir si fueron realizadas con apoyo de un nutriólogo o experto en nutrición?**

Sí, tenemos también una guía nutricional de más o menos las calorías están por kilos de ensalada. Suponte una ensalada nuestra como la del Chef tiene 287 calorías, grasas totales 15.2gr., carbohidratos 21gr., fibra dietética 2.36, entonces todas las ensaladas están elaboradas o basadas en un plan nutricional de dieta diaria. Eso más si se presenta al cliente cuántas calorías tienen nuestras sopas, todos nuestros aderezos son a base de almidones modificados no tienen ninguna grasa los otros son bajos en azúcares y calorías. El almidón es para darle espesor y consistencia a la salsa, actúan diferente a las grasas saturadas.

- **¿Cuál es el rango de tiempo que toma la preparación?**

Después de que pide el cliente pasa por diferentes procesos que son el *baser*, *finisher*, *wrapper* que son los que tenemos aquí. Qué hace el *baser* apenas recibe la orden pone los pancitos por el horno, y el *wrapper* que es la persona que hace las ensaladas ya está preparándola. Mientras pasan los panes por el horno que se demora un minuto más un minuto un minuto y medio que se demora el *wrapper* en dos minutos está lista la ensalada cada estación tiene 20 segundos, que son tres, de operación hasta que empaquen y entreguen es 2 minutos.

- **¿Cuál es el tiempo de vida de este tipo de alimentos perecibles? Y en caso de este negocio de cada uno de los grupos de alimentos: cereales, gramíneas, legumbres, hortalizas y frutas Centrifuga de lechugas**

Hay diferentes tiempos de vida que manejamos aquí, las ensaladas nos llegan tres veces a la semana que son las bases de la ensalada. El tiempo de vida del pollo por ejemplo como lleva un doble manejo en la mesa refrigerada son 8 horas, no tiene tiempo después de la refrigeración porque es hecho al instante. Haces y comes. Si alguien desea comer después de algunas horas debería mantenerla en refrigeración, lo recomendable es comerlo siempre fresco pero ya de hecho todo se prepara fresco. El tomate y el choclo también tienen un tiempo de vida en mesa, las ensaladas armadas tienen un tiempo de vida, todas son frescas hechas al día. Primero lo visual y luego el proceso que nosotros tenemos de re hidratación. Tenemos una especie de lavadora pequeña que es de plástico que es una centrifuga, cogemos las lechugas porque esa es la base principal se les hidrata en agua con hielo para que el vegetal tome fuerza y tenga esa textura crujiente luego se saca y se pone en la centrifuga 11 vueltas a un lado 11 vueltas al otro lado hasta que salga toda el agua porque el agua hace que se dañe la ensalada. Se le quita totalmente el agua y la consistencia queda crujiente también. Luego se escoge todas las que quedan un poquito dañadas y se deja todo seleccionado.

De ahí se arma las bases y este proceso se hace al día, en la mañana se tiene todo listo.

Para los grupos de alimentos que vas a manejar depende bastante del manejo que le vayas a dar por ejemplo sabemos que los cereales o gramíneas van a durar más por sus características. Hortalizas y legumbres las que son hojas son bastante perecibles las demás con cascara tienen su tiempo de vida de 8 horas 12 horas en refrigeración. Siempre depende de que te llega fresco y que deben tener un tiempo de vida determinado desde el momento que salen de refrigeración y un máximo en refrigeración. Ninguna de las características organolépticas debería cambiar en los alimentos incluyendo las frutas. Las carnes son un poco más complicadas para eso debes determinar el uso que le vas a dar si es que son fresco un tiempo de vida máximo en refrigeración para un pescado es de 4 horas, no vas a tener mucho tiempo de manejo sí es un poco delicado. Los alimentos cocinados vas a tener un tiempo de ocho horas o seis horas en refrigeración. Todo depende de los procesos que te cargues, lo que es verduras tienen un poco más de tiempo que lo que son las carnes.

- **¿Cómo manejamos el transporte de este tipo de alimentos para no dañar su presentación? Incluye caja de repartición de motorizados**

Cuando el producto llega del proveedor nos entregan empaques de un kilo, la mezcla que nosotros compramos de lechugas viene en un camión que tiene regulada la temperatura de refrigeración. La seguridad y calidad en la distribución está asegurada por los proveedores siempre verificamos la temperatura y que el camión esté encendido. Después de eso pasan directamente a nuestro cuarto de refrigeración y de ahí salen al proceso que habíamos descrito antes, e incluso en nuestras mesas también están en refrigeración. No congelación en las verduras por que pierden sus características, solamente las carnes mantenemos en congelación y su proceso de descongelación es de 48 horas en la misma refrigeración no es

que pones en agua. Aquí tenemos este proceso para que se vaya descongelando paulatinamente, todo lo que es carnes. Los tomates en cambio si es que necesitan de maduración se los deja en el ambiente y se maduran rapidísimo. La refrigeración detiene la maduración entonces si está verde algo no se pone en la refrigeradora. Los tomates se reciben verificando el conteo y el tamaño el nuestro es de segunda no por su calidad si no por los rangos de tamaño y tenemos un aparato que verifica que cada uno se encuentre en ese rango, porque ese es el corte perfecto que necesitamos incluso para nuestras máquinas en momento de rebanar. Los tomates se usan en un rango de maduración medio ni verde ni muy maduro, y el tamaño de segunda. Para certificar a los proveedores hacemos una evaluación que nos envía la franquicia anualmente, están regulados por el CGC que certifica buenas prácticas de manejo (HASA) y lo que es análisis críticos de temperaturas, ellos auditan todo lo que es los pesticidas y químicos así que vamos juntos y verificamos pidiendo un control de todo lo que se usa para producción y nos entregan en regla todos los productos que usan en químicos y cómo los usan. Previo a todo esto hicimos un análisis para certificar a todos los proveedores, no es lo mismo comprar en el mercado que no sabemos de dónde vienen los tomates por ejemplo. No contamos con productos orgánicos por que no son requerimientos ni exigencias de la franquicia. Si es que se llegara a cambiar algo tal vez, de todas formas Quiznos es una marca verde y tiene como política generar salud y nutrición. Al ser una marca verde también estamos manejando 0 trans, también estamos ayudando a lo que es la contaminación del planeta en desechos y todas esas cosas. Todavía no hay un requerimiento orgánico en lo que es franquicia o país, estamos viendo la posibilidad de eso y estamos en camino. Hortana también tiene algunas líneas orgánicas.

- **¿Cómo manejan el transporte de producto terminado?**

De lo que es *delivery* es por la zona, máximo se demora en llegar hasta 15 minutos o 20 minutos, va en el empaque y las personas que lo reparten lo

guardan en unas maletas térmicas que conservan tanto el frío como el calor. Estas maletas tienen dos divisiones, en la que se pueden llevar los productos, que tienen todas las motos.

- **¿Qué tipo de empaques manejan para el traslado de ensaladas, también de que mantengan la calidad de los alimentos y cuál es el proveedor?**

Los empaques son certificados por la franquicia, tenemos empaques tanto nacionales como importados. Todos los plásticos son aprobados por la franquicia esto debe mantener las características del producto tanto visual como sabor, son hechos de plástico. Al momento no estamos importando, estamos comprando aquí los envases de la marca Darnel que es de Colombia. Son biodegradables los envases y nuestras fundas también son amigables con el ambiente.

- **¿Cómo se realiza el manejo de olores para ciertos alimentos?**

Nosotros no neutralizamos el olor de los alimentos porque ahí va el otro aspecto de que si vas a comer algo y no huele a cebolla vas a pensar esto está medio raro. Todas las cosas deben estar en su estado natural. Bueno este ejemplo la cebolla es sanitizada con un desinfectante para vegetales, pasa por la máquina rebanadora y queda como sale naturalmente. Todos los ingredientes conservan su característica que es olor y sabor. A pesar de que la cebolla es un poco fuerte cuando está en contacto con otros alimentos se neutraliza un poco la fuerza del sabor y olor. Pero sus características originales se mantienen para este caso específico y para el resto de ingredientes.

- **¿Cómo manejan el tema del transporte, motorizados, uniformes, contratación, tema de incentivos, proveedor de caja térmica?**

Los motorizados ganan un sueldo básico aparte de eso ganan por comandas dependiendo de cuántos pedidos van a dejar que son como comisiones.

Tienen un pago por mantenimiento de la moto y se les asegura la moto y eso. Es complicado conseguir motorizados la gente sale y puede tener un accidente entonces por eso se les da el seguro normal así no tienen problema y de igual manera el mantenimiento de la moto. Siempre que llegan se capacita firman el contrato y se entrega el uniforme, el uniforme es una chompa para vientos, un buso con nuestro logo y un pantalón todo para lluvia. Tecnifarm es quien hace los uniformes y ellos también realizan las cajas térmicas. La parte de fuera de la caja que es dura es de fibra.

- **¿Cuál es el tiempo ideal de consumo de la ensalada y en qué condiciones no varía su sabor, manera de conservación?**

Ya se habló de esto en las preguntas anteriores.

- **¿Cómo se maneja el personal en cocina y tienen espacios de capacitación?**

Tenemos una línea de producción en cocina que consta de un *baser*, porque nuestra especialidad son sánduches, ensaladas y sopas. Entonces en lo que es ensaladas, el *baser* tiene los panes cortados para pasar por el horno, el *finisher* si alguna ensalada tiene carnes él es el encargado como tocino, si alguien quiere que se le pase los champiñones por el horno por ejemplo de eso se encarga el *baser*. Se establecieron las categorías por función, suponte en la línea de sánduches el *baser* es quien corta el pan, pone las salsas y los vegetales, el *finisher* quien pone las carnes y los quesos pasa por el horno y el *wrapper* es el que termina el sánduche con lechuga y empaca y tenemos el coordinador que es el que entrega. Nuestro proceso de producción es de 5 personas por que nosotros somos una línea ensambladora en el proceso anterior al ensamblaje antes de comenzar nosotros el día está todo lo que es el proceso de producción ahí se corta y pica todo se arma las bases de ensalada y todo. Ese trabajo lo realizan en la apertura dos personas. La

misma línea de ensamblaje realiza todos los productos de nuestro menú de oferta.

Bueno en lo que se refiere a capacitaciones, se contrata a una persona y entra como a un *reality* para ver si es que le gusta el trabajo y también si a nosotros nos gusta el trabajo. Luego de esto tiene una reunión con el Gerente del Local y el Gerente de Operaciones para ser contratado, luego de que se le contrata entra a la etapa de capacitación siempre tenemos en todos los locales una persona encargada de capacitación todos tenemos un capacitador. Todo el tiempo están aprendiendo por ende siempre se les toma pruebas, evaluaciones y todas esas cosas. En el caso específico de las ensaladas están primero el proceso de producción antes de lo que es ensamblaje. En producción los detalles de cómo debe ser cortado cada producto etc. Mientras sigue trabajando se le sigue enseñando todo el tiempo se les da una bibliografía que es toda la reseña de los productos, las recetas, cómo se prepara entonces luego se les evalúa y se toma una prueba escrita, tenemos guías visuales en toda la tienda de cómo va todo paso por paso a parte de la capacitación. Esto toma aproximadamente un mes y tenemos rangos por los cuales pasan como *Sub Master*, *Sub Expert*, para seguir dentro del crecimiento de la empresa no de jerarquía más sí como niveles de conocimiento y experiencia. Por ejemplo a los tres meses ya debes estar certificado *sub expert o sub master*. También damos una insignia como diferenciador, te vas ganando las certificaciones entonces eso te permite ver a quién le falta capacitación o quién está bien capacitado. Ahí podemos ver igual los prototipos para saber quiénes podrán ser capacitadores y tienen su proceso de crecimiento y evaluación en la empresa. Temas externos como liderazgo y apoyo tenemos reuniones semanales y también diarias que son más cortas, en donde se refuerza cosas que tengan dudas etc. Cursos por otro lado tendrán una o dos veces al mes dependiendo. Procesos siempre se van capacitando a través de los capacitadores. Los cursos los hacemos nosotros y a veces tenemos un *coaching* externo dónde se contrata profesionales de servicio al cliente. Yo como Gerente de Calidad les doy todo

lo que es Buenas Prácticas, manejo de productos, sanitización y todas esas cosas.

- **¿Cómo realizan los distintos tipos de cocción para vegetales por ejemplo la col limón o vapor?**

Ya viene la mezcla de ensaladas lista. Lo único que nosotros usamos como cocción de vegetales es el pimiento y la cebolla, tomamos estos rebanados y los deshidratamos en el microondas para quitar toda el agua, después pasan por la freidora se escurren y quedan listos para servir. Cuando los alimentos vegetales están cocidos tienen menor tiempo de vida. Tenemos una tabla donde están todos los tiempos de vida primarios y secundarios, primarios es cuando se recibe del proveedor, y secundarios es cuando ya pasa el proceso de limpiado o de verificado y cuando ya están en las mesas. Primarios es el recomendado por el proveedor, el secundario es cuando están en las mesas de preparación por ejemplo las lechugas hidratadas, el pollo ya cortado eso.

- **¿En tema de la entrega de insumos a proveedores cómo realizan ustedes los horarios en la semana?**

Las entregas se hacen dos a tres veces a la semana, cada local coordina su necesidad y se pide con dos días de anticipación. El proveedor nos apoya en casos que necesitamos más ocasionalmente o que exista una sobre demanda de la materia prima. Hay un pequeño problema en lo que son procesados que es la base de ensaladas, eso cortan al día pero en esos casos hacemos una logística interna de los locales nos apoyamos viendo a los que les sobre y se traslada en esas maletas térmicas.

- **¿Cómo manejan el inventario tanto en insumos de preparación cómo de producto terminado?**

Todo va pesado, si tú has visto en nuestras líneas de producción tenemos balanzas. Aparte de eso hacemos un inventario en las noches y en las

mañanas de todo. La mayoría de cosas es en peso, lo que es conteo es vasos y empaque, todo alimento por peso y todos los empaques es por conteo en unidades. Los inventarios diarios se hacen de los implementos principales, el inventario semanal se hace de un rango más amplio y un inventario mensual de todo lo que tiene el local.

- **¿Su análisis de precio lo realizaron ustedes mismos?**

Eso negocia directamente el Gerente de la Franquicia y va muy a la par en nuestro costo de comida. Tenemos un programa que ponemos todos los gastos y costos y eso nos va botando resultados.

- **¿Cuáles son las adecuaciones necesarias para una cocina en cuanto al manejo de alimentos fríos y calientes?**

Un buen cuarto frío para refrigeración, necesitas mesas de trabajo adecuadas nosotros tenemos de aluminio. Si vas a usar cocina necesitas una estufa industrial, indispensable el fregadero de tres compartimentos para lavar, enjuagar, sanitizar y secar. De ahí lo que son los materiales unas buenas rebanadoras, cuchillos, tablas especiales (blancas, verdes, amarillas y rojas), si es que vas a usar carnes, vegetales, quesos, chuchillos también se deben identificar por color para cada cosa que se va a usar, todo eso se debe manejar código de colores. Limpiones con código de colores también.

- **¿Qué debemos tener en cuenta para garantizar la higiene calidad y seguridad integral del producto?**

Para esto se debe tener en cuenta cien por ciento las Buenas Prácticas de Manufactura. Y todo el tiempo nos estamos capacitando en eso si tú te fijas en el personal siempre está usando mallas, guantes, estamos revisando uñas, no puede tener maquillaje, joyas. Todas son normas básicas para trabajar en Alimentos, las BPM's son a nivel mundial. Son requerimientos de Buenas

Prácticas de Manufactura para Alimentos, son estándares internacionales y eso es algo muy bueno que el Ministerio de Salud está haciendo que revisan y son entes reguladores de eso, debes tener todo fechado en recepción de productos o elaboración etc. Aparte de la bitácora de entregas y recepción de productos, tienes que poner fechas de cuando llega y cuando expira, así que nosotros manejamos un código de etiquetas que indica lote, fecha de expiración, fecha de elaboración a parte del control que llega de los proveedores nosotros tenemos este manejo interno. Esto sirve para hacer trazabilidad como un acuerdo, por ejemplo se presenta por a o b motivo una intoxicación en tu local y para hacer la trazabilidad que es desde el producto final hacia atrás para saber de dónde vino el producto y todo eso y en caso tener que hacer los ajustes necesarios de dónde vino el problema. Nosotros sabemos por ejemplo si te intoxicaste con una ensalada que lote de producto se usó tal día, tal hora y el venía esto y la preparación tenía eso, los lotes se manejan por día.

- **¿Tienen reconocimientos o han ganado premios de calidad o manejo de procesos?**

Sí, todo el tiempo estamos haciendo evaluaciones a los locales. A parte de las placas que se les da a todos que están aquí afuera, como premios económicos también y aporte para los chicos. Los premios internacionales también que hemos recibido como franquicia por manejo y por calidad. Nosotros estamos inscritos a nivel mundial en estas evaluaciones ya que manejamos un programa de constantes pruebas, nosotros lo llamamos QWay (Q de Quiznos y Way es la vía que debemos seguir), entonces manejamos estas evaluaciones por locales al mes y esa es una evaluación al trabajo que están haciendo a los Gerentes y al grupo, y adicional yo estoy haciendo control de calidad de los productos todo el tiempo aquí en este local ver los proveedores.

- **¿Cuáles serían sus recomendaciones finales para este negocio referente a su especialidad?**

Tienes arto por ver porque los gustos son muy diversos, llegar a muchos estudios para ver las ensaladas y los aderezos que vas a sacar. El mercado Ecuatoriano es bien estricto tenemos los que te reclaman ese rato o los que no te dicen nada pero nunca vuelven, de todo tipo de clientes tenemos. Recomendación sería que te apegues mucho a las BPM's eso es lo principal, busca proveedores certificados y que tengan buenos sistemas de respuesta y de seguimiento al producto en cuanto a calidad. Apóyate mucho en los departamentos de calidad de los proveedores y eso sería todo y suerte.

## Anexo 7. Entrevista a Expertos Gerencia Administrativa Salads2Go

**Nombre:** Paola Villagómez

**Título:** Socia de Salads2Go

**Cargo:** Administradora

**Perfil Web del negocio:** <http://www.salads2go.ec/>

Presentación al entrevistado y explicación del conversatorio, análisis del emprendimiento y preguntas afines al negocio así como también ciertos aspectos técnicos de funcionamiento. Tomado como caso de éxito.

- **¿Cómo nació la idea de venta de ensaladas a domicilio y por qué se les ocurrió que los medios digitales serían su único canal de comunicación para su distribución de llegar al cliente?**

Bueno te cuento que nació ya hace algún tiempo, dos de mis socios cuando se graduaron del colegio en los tres meses que tienes de vacaciones hasta entrar a la universidad decidieron hacer algo para pasar su tiempo del verano digamos. Entonces una de las mamas de ellos les sugirió que les vayan a entregar ensaladas a sus colegas que llevaban ellas sus ensaladas y a veces que por a o b motivos no alcanzaban y les tocaba comer en la cafetería del colegio, ellas eran profesoras. Entonces así se les ocurrió y solo entregaban al colegio. Ellos son amigos míos de toda la vida, desde la infancia, alguna vez conversamos de esto estábamos trabajando en un proyecto juntos de otro negocio y vimos que funcionábamos bien como equipo entonces dijimos retomemos esto de las ensaladas porque ahorita es como que esto de la *onda light*, el deporte, las carreras, todo eso entonces dijimos de ley pega. Y fue así como ya le pusimos como al proyecto pies y cabeza le hicimos más profesional y nos lanzamos comenzamos de hecho aquí en mi casa. *Delivery* porque entendemos que la vida de un oficinista, que es el *target* al que nosotros apuntamos, es un poco complicado porque lo que menos tiene es tiempo entonces dijimos es mejor llegar a nuestros clientes a que ellos lleguen

a un local. También eso nos ayudó un poco a abrir, porque generalmente cuando tú te pones un local se demora en que la gente te conozca y que vayan y prueben, entonces mejor dijimos que lleguemos a nuestros clientes y por eso ese es el giro del negocio el *delivery*.

- **¿Cómo decidieron o crearon el menú actual que cuenta con 8 opciones, por qué nada más esas combinaciones?**

Para comenzar hicimos un montón de ensaladas, más que nada fue gusto propio. Entre los cuatro socios tenemos el gusto por las ensaladas, vegetales, o comida diferente, entonces un día nos reunimos y empezamos a poner primero los ingredientes que a cada uno nos gusta y después dijimos hagamos combinaciones. Un día compramos todos los ingredientes que habíamos dicho y comenzamos a hacer pruebas con los distintos ingredientes. Hicimos como 20 ensaladas y trajimos amigos, padres de diferentes edades para que prueben, entonces hicimos como un *focus group* chiquito y probamos cada uno de ellos calificaron, hicimos como una entrevista, una encuesta y de ahí sacamos las ocho actuales. No son definitivas por ejemplo hay ensaladas que están de prueba y hay otras que queremos ver la rotación y sacar de acuerdo a eso si tienen acogida en el menú.

- **¿Desde cuando empezaron a trabajar en este proyecto?**

Comenzamos a trabajar en el proyecto desde Diciembre del 2012, pero abrimos puertas o contestamos el teléfono (risas) desde el 4 de marzo del 2013, ósea estamos próximos a cumplir un año.

- **Entonces mencionas que no se cierran a un menú fijo, sino que puede haber otras opciones que se incluyan al menú...**

Si totalmente abiertos a que se puedan cambiar o aumentar las opciones en el menú

- **¿Se pueden cambiar ciertos ingredientes por requerimiento del cliente?**

Si por ejemplo hay vegetarianos que nos consultan cuál receta puede ser adecuada para cambiar, entonces nosotros les ofrecemos el cambio de las carnes por vegetales u otras proteínas o ingredientes. De hecho queríamos implementar opciones vegetarianas pero aún no contamos con un mercado lo suficientemente grande como para mantener eso en inventario. Queremos también ver si conseguimos proteína vegetal como es el tofu o carnes de soya como para reemplazar, pero al momento no ha existido la necesidad por eso no lo hemos hecho todavía.

- **¿Cuál es su actual número promedio de venta de ensaladas por día (aproximadamente nombraron 100 en la revista Líderes)?**

Hasta el año pasado refiriéndose a 2013 el promedio era 100, a principios del año se ha disparado y de hecho estamos en la búsqueda de más motorizados. Nos pasa que con los que contamos en medio de distribución hay ciertas horas del día que no podemos abastecernos porque no tenemos quién entregue, eso ha ocasionado un poco de problema en el despacho de pedidos. Eso en esta semana ya que no preveíamos el *boom* (refiriéndose al aumento) de los pedidos de ensaladas, desde la próxima semana contratamos más personal entonces esperamos subir unas 30 o 40 más diarias. Y si por el momento debemos decir que estamos a nuestra capacidad máxima que no les vamos a poder atender cuando el límite sobrepasa. Ya hemos tenido ciertas quejas en Facebook también. Se podría decir que el talón de Aquiles de este negocio es el transporte a través de motorizados. Tenemos problemas de falta de compromiso con el trabajo de ellos, los uniformes, contábamos con 6 pero dos abandonaron el puesto sin previo aviso. Al momento contamos con 5, 4 fijos y uno que nos ayuda por horas cuando estamos *a full*. Si queremos una flota de unos 7 u 8 para poder cubrir toda la demanda.

- **¿Cuál piensan que es su valor agregado, tanto en el producto como en el servicio?**

Creo que definitivamente en la visión de los cuatro socios está la calidad, nosotros podemos destacar primero el toque en el sabor casero. Por ejemplo no es ese pollo que sabes que descongelaron ese día para venderte, aquí todo se hace al día. El pollo es hecho al momento, es adobado como en casa y es un producto de calidad. No es una ensalada que solo tiene lechuga también está la proteína como es el pollo, atún o la carne, los mariscos son porciones súper buenas. De hecho eso es lo que realmente te llena, si bien es cierto estas comiendo algo sano pero la idea no es quedarte con hambre. Y el servicio personalizado es nuestro diferenciador desde los pedidos yo soy quien está a cargo de tomarlos. Mi socia por otro lado es la que maneja redes sociales entonces las dos es como que estamos súper conscientes de quiénes son nuestros clientes, tenemos una base de datos donde anotamos las preferencias de nuestros clientes o anotamos lo que usualmente piden, es esa cercanía con los clientes lo que los diferencia de no ser simplemente un número más. Cuando nos llaman nos saludan y ya un poco nos sabemos que les gusta, pero siempre anotamos todo. Eso en parte nos ha ayudado a que nos comprendan también los errores que hemos cometido. Ninguno de los cuatro te soy sincera sabía ni de cocina, ni de negocio de comida; es decir cada uno tiene una rama diferente y decidimos unirnos para hacer esto por eso hemos tenido errores en el camino pero esto de familiarizarnos con los clientes nos ha ayudado a que nos dejen pasar ciertas cosas. Calidad y Servicio.

- **¿Cómo determinaron su lugar de operaciones y qué características consideraron para establecer el negocio?**

Bueno al comienzo como era *delivery* vimos que no era necesario tener una imagen hacia el público no, más que los repartidores, el uniforme, el logo, la página, más no el lugar físico. Nosotros empezamos en una cocina de casa

y el hecho de buscar un lugar más grande fue netamente por la capacidad de producción. Las estufas no eran las adecuadas, si necesitábamos algo ya más industrial. Nos pasamos de local justo en Agosto 2013. La idea no es dar servicio al cliente ahí por ende no era necesario tener espacio de atención ahí. Queremos sí poner unas mesas y sillas por aprovechar un lugar de terraza que tenemos. La idea era hacer una buena cocina cómoda, con espacio, que vimos al inicio nos hacía falta para producir y que sea como el centro de operaciones. Tenemos hoy un local de unos 60 metros cuadrados, con una cocina bien armada, más personal y tenemos un *counter* donde despachamos, entonces el motorizado entra lleva sus pedidos sale. Tenemos una sola puerta pero los proveedores tienen acceso hasta un punto luego sale alguien del personal de cocina verifica que todo esté bien, lo pesa y pasa ya a cocina. Ahorita tenemos tres personas en cocina un jefe de cocina y dos auxiliares, ellos se abastecen para el nivel de producción, ingresan a las 7am hasta más o menos 10am producen todo y ya desde ahí se empiezan a armar los primeros pedidos que son mensuales por ejemplo esos sabemos que se van primero. Después ya comienzan las llamadas. El personal que tenemos ahorita nos alcanza para un nivel de producción de unas 200 ensaladas.

- **¿Consideran que sería necesario en el futuro abrir un local o la gente lo ha sugerido a ustedes?**

Lo que nos han dicho es que nos abramos un lugar más al norte, porque ahora estamos por el centro norte de la ciudad se podría decir, más o menos por la Av. Patria. Nadie nos ha dicho como que queremos ir allá, la idea del *delivery* les ha gustado mucho en verdad. En estos climas fríos por ejemplo nadie quiere salir de sus oficinas. Ósea lo que nos han sugerido es que cubramos más zonas de la ciudad pero para todo se necesita plata y la idea si es abrir más como Cumbayá en la misma modalidad, a futuro nuestra idea si es tener un lugar para ir si quieres pides no hay meseros, tipo como *self service* no mucho énfasis en el servicio físico.

- **Tengo entendido que el horario que manejan es solamente de Lunes a Viernes de 11h00 a 16h00 ¿Por qué decidieron ese horario?**

Bueno comenzamos así porque es el horario de oficinas. La mayoría de nuestros clientes nos llama desde su oficina, diría el 90%, si hay unos que piden desde su casa o trabajan desde casa y nos piden a estos lugares pero son muy pocas personas. Por el mismo hecho de que la zona que se comprende está llena de oficinas, ministerios, bancos etc. Si hay unas dos llamadas al día de personas que se encuentran fuera de la zona y no podemos atender. Al principio si nos pasábamos el sector de entregas y había un pequeño recargo para el motorizado pero vimos que eso nos generaba muchos atrasos en la zona que cubríamos, entonces no valía la pena. Tuvimos que ser súper estrictos en la delimitación del sector para cubrir con todo lo necesario la zona y dedicarnos al cien por cien.

- **¿Para toda la implementación del negocio se realizó previamente una investigación de mercados para determinar sus políticas y demás aspectos del negocio?**

Hicimos algo súper leve, no te podría decir que una investigación profunda. Nos asesoramos si con un financiero él nos ayudó con todo lo que era punto de caja, toda la parte financiera. De ahí dos de mis socios tienen Grupo Turé en donde hacen todo lo que es marca es un estudio de *branding* con ellos que saben y dominan todo este tema se manejó la marca, desde el concepto, la imagen todo lo que es Salads2Go, a quién va dirigido, el perfil del consumidor datos específicos. Porque obviamente lo que nosotros queremos ser es un estilo de vida, por ejemplo estamos próximos a sacar para nuestros clientes un programa de entrenamiento deportivo, cosas así. La idea no es solo el vender ensaladas si no la idea es vivir sano, de cuidarte y de hábitos.

- **¿Cuál es el perfil de consumidor de la marca y a qué grupo objetivo está direccionado su producto y servicio?**

Se ha ido alimentando la información del perfil durante la entrevista pero en sí netamente son oficinistas de entre podríamos decir 25 a 35 años a pesar de que hay gente menor y mayor a ese rango que nos consume. Nivel socio económico medio, medio alto; deportistas pero no en sí profesionales más como el tipo de personas que están en esta onda de cuidarse. En su mayoría no son mujeres, hay un montón de hombres que consumen ensaladas diríamos que están casi a la par con un 52% de Hombres y 48% de mujeres.

- **¿Creen que sus precios son competitivos en el mercado sin dejar de lado su margen de ganancia?**

Los precios son bastante aceptables en el mercado, si tenemos nuestro margen de ganancia pero tampoco es tan alto es del 20 -25% aproximadamente. Hemos indagado, generalmente en el negocio de la comida se gana bastante, por nuestro lado no quisimos abusar de eso tampoco. Si tenemos un margen de utilidad pero no es tan grande, realmente pagas por lo que recibes. Este año si queremos evaluar un poco eso porque todo subió, empezando por los sueldos, la leche entre otros. Por estas razones si vamos a evaluar el subir los precios de ciertas cosas.

- **¿Cuáles han sido sus principales canales de comunicación y promoción, piensan que han sido efectivos o en algún momento han pensado en probar otros canales, cuáles han sido de ser afirmativo?**

Comenzamos con Facebook y nos hemos mantenido por el momento con el presupuesto que tenemos para promoción y publicidad en este canal. La verdad es súper efectivo, ósea yo al estar en esto, obviamente se invierte también en publicidad pagada en Facebook para promocionar. Mi socia que están encargada del manejo de redes recibió una capacitación para esto y

digamos que todo hemos movido por este canal y nos ha ido súper bien es algo que toda la gente conoce. También es un arma de doble filo porque al ser tan abierta a veces hay gente que te da críticas muy fuertes, hay algunas que censuramos por su contenido y nos comunicamos directamente con la persona pero hay otras que sí dejamos porque si es bueno que vean y entiendan que no somos perfectos. Mucha gente piensa que tenemos una capacidad enorme o somos una mega cadena de entregas pero aún no es así, si me gusta que la gente vea que somos una empresa que emprendió el negocio y que está empezando. Los medios que nos gustaría utilizar después es radio primero, prensa escrita tal vez. Algo así como un *jingle*.

- **¿Por qué nada más una zona norte y centro norte delimita su espacio de entrega de pedidos, han pensado en la ampliación de este alcance?**

Si de seguro, es más este año pensamos lanzarnos pero nuestro gerente financiero aún cree que es pronto que todavía no hemos sacado el jugo a la zona que tenemos al momento. Primero tenemos que crecer bien donde estamos ahorita, nos ponemos firmes ahí y después abrimos otra zona. También queremos ver la posibilidad de hacerlo franquicia pero estamos viendo primero si tenemos la capacidad nosotros de abrir nuestros propios locales o comenzar a franquiciar para expandirnos. Próximamente un local nuestro iría por la Av. Brasil por el sector del canal cuatro, para cubrir esta área y un tercero sería Cumbayá.

- **A lo largo del tiempo de funcionamiento del negocio ¿Han visto en qué aspectos deben mejorar, cambiar o incluso eliminar?**

Comenzaría diciéndote que uno de nuestros errores fue no tener una planificación del crecimiento, entonces fue como que nos empezaron a llamar, nos empezaron a pedir más, y no tuvimos un crecimiento planeado. Financieramente tuvimos un buen escenario el mejor, pero vendíamos más de lo que podíamos. Ahorita estamos súper asesorados en el tema financiero,

debemos sujetarnos a la planificación mensual de crecimiento. Otro error que pagamos la novatada es el local, ósea está súper bien ubicado, antes ahí funcionaba una pizzería, pero no nos fijamos por que no sabíamos en las instalaciones que tiene que tener un local de comida, entonces tuvimos problema con la electricidad por las máquinas industriales que manejamos, tuvimos que comprar un regulador. El desagüe era muy pequeño para la cantidad de agua cuando lavas las lechugas. Realmente todo esto no sabíamos para otro local serán cosas que vamos a tomar en cuenta muchísimo. También como es un edificio sacar el ducto de la campana de la cocina nos costó mucho. Nuestro mayor problema ante el cliente son los retrasos, si tenemos y esperar tanto por una ensalada no justifica para ellos. Ha habido ocasiones en las que me ha tocado ir en bici o en Ecovia, nos ha tocado arreglarnos como sea y eso es algo que todavía no sabemos cómo solucionar. No hemos encontrado una alternativa para mejorar el transporte, la distribución.

- **¿Esperaban una aceptación y crecimiento tan rápido de su negocio?**

Sabíamos que íbamos a pegar, modestia aparte, y a parte dijimos vamos a ser los primeros pero sorprendentemente una semana antes que nosotros abrió Go Green justo. Y sí fue un bajón por que empezamos a dudar de si nos iría bien pero la verdad yo creo que es un mercado diferente. El hecho de que nosotros ofrecemos *delivery* no nos ha afectado Go Green para nada. A ellos les va bien ya que incluso manejamos el mismo proveedor de lechuga pero nosotros tampoco estamos tan atrás.

- **¿Piensan ustedes abrir otras líneas de negocio a futuro?**

Si, hemos desarrollado ya productos que están en espera al momento. Estamos esperando tener un poco más de capital para poder lanzarlos. Entre las líneas tenemos desayunos, postres, sopas y envueltos o *wraps*. Lo que queremos darle mucho impulso también es el nombre abreviado como S2G

para todo lo que permitiría también tener apertura de luego hacer BreakFast2Go o Soups2Go que serían los nombres de las otras líneas. Pero por el momento mantendríamos Salads2Go

- **¿Por qué los nombres en inglés en su menú y en la marca?**

Primero porque pensamos desde el inicio que pega un montón, si tratamos de hacer los nombres de las ensaladas en español pero no vimos que no quedaba tan bien. De por sí el Ecuador tiene mucha influencia Estadounidense entonces también por el grupo objetivo si vimos que era mejor usar los nombres del menú y la marca en inglés. Todas las marcas en el mercado usan este tipo de nombres en inglés, ya que todo son más fáciles las abreviaciones, es más dinámico el inglés. El *target* también se identifica mucho con el idioma lo entienden y saben. No dimos mucho énfasis al nacionalismo y nuestra visión en algún momento es ser una cadena internacional por tanto el idioma debía ser algo global. Tenemos ya de hecho comprados dominios web en Perú y Colombia entonces próximamente abrir ahí.

- **¿Cuál sería su recomendación para los jóvenes que desean emprender un negocio nuevo?**

Lo primero el ser joven te da chance a arriesgarte más, primero no tenemos hijos y si tienes aún tienes mucho por delante. No como los adultos que ya tienen familias, cuentas por pagar, o deudas por cubrir. Es la etapa perfecta para arriesgarte, si te va mal no te quedas con las ganas de saber de qué hubiera pasado si es que hacías esto. Entonces esa es mi primera recomendación arriégate. Segundo quitarse la barrera mental que mucha gente tiene de que para esto necesito plata, tiempo, ósea las circunstancias se vencen si uno quiere puede y realmente no se necesita tanto para empezar. Hay veces en que gastas mucho más plata en farras en salidas y en que de verdad podrías recolectar por ejemplo si pides a tus familiares \$500 a tres

personas con \$1500 ya puedes empezar algo. La verdad nosotros empezamos con súper poco. Y la tercera Ecuador es un país en el que pega todo, tiene un muy buen mercado y es como un paraíso en verdad, a veces la gente se queja de las cosas pero en realidad hay un buen mercado para todo. Lánzate y emprende tu negocio ahora la tecnología las redes sociales son algo que sirve tanto ahora para promocionarte, y con poca inversión o casi nada de inversión puedes darte a conocer.

## Anexo 8. Entrevista a Expertos Cliente Empresarial

**Nombre:** Rocío de Valencia

**Título:** Economista

**Cargo:** Jefe Financiera y Administrativa de Manufacturas Americanas Cía. Ltda.

Presentación al entrevistado y explicación del conversatorio, introducción del tema de negocio y la importancia y participación de su aporte en conocimiento para definir el perfil del consumidor del canal empresarial

- **¿Qué alternativas de comida busca para su personal usualmente?**

Lo importante es que la gente se encuentre satisfecha. Que sea una comida saludable, nutritiva que esté combinada entre carbohidratos, vegetales, que haya una variedad en sí en dónde se mezclen frutas, vegetales, nutrientes.

- **Si le ofrecerían una alternativa sana, nutritiva y balanceada como menú diario para sus colaboradores ¿Cuáles serían los requerimientos de su parte como empresa en temas de entrega, logística y empaque?**

Nosotros como empresa aquí no tenemos un lugar para poder preparar la comida, el servicio que ustedes nos darían sería un servicio de *catering* preparado en las instalaciones de ustedes y nos darían un servicio de *self-service* acá en la empresa para los trabajadores. Que tenga siempre un control de calidad, que la gente esté contenta al momento de servirse, que no haya nada dañado. Es importante como empresa que tengan experiencia eso y tenga buena calidad. Nosotros aquí tenemos la vajilla pero sería mucho mejor que el paquete venga individualizado.

- **¿Estaría dispuesta a contratar un servicio de barra de ensaladas como complemento adicional a su opción de catering?**

Sí, sería importante. Sí me gustaría tenerlo dependiendo del costo poder hacer un análisis o encuesta al personal ya que ese sería un valor agregado para la empresa. Financieramente nosotros no contamos con un alto presupuesto pero si los empleados se encuentran interesados puede ser una opción a tomar y que estén dispuestos a pagar. Naturalmente nosotros como empresa somos los responsables de esto pero poniéndonos de acuerdo que sea un valor cómodo que puedan pagar los empleados si se encuentran interesados también actuaríamos como un intermediario. Serían en este segundo caso como complemento para sus comidas.

- **¿Cómo cliente cuáles son los factores que inciden al momento de la decisión del catering para la empresa?**

Bueno nosotros estamos siempre viendo calidad, cantidad y precio. Precios cómodos hay alta competencia en este servicio de alimentación y *catering* entonces acá vienen a ofrecernos de todo entonces si les damos oportunidad para que vengan a ofrecernos el servicio y si nos gusta nos quedamos. Es saludable también el hacer un cambio cada dos años por sazón, presentación es importante la alimentación en el personal entonces si estamos viendo siempre costos porque realmente tanto cuesta al trabajador como le cuesta a la empresa. Tampoco podemos decir no importa lo que me cobre.

- **¿De qué manera le gustaría conocer de nuestras alternativas y propuestas de paquetes de consumo? Puede ser más de una**

- ✓ Trípticos
- ✓ Folletos
- ✓ Visitador, Ejecutivo de Venta
- ✓ Internet Página Web

- ✓ Guía telefónica
- ✓ Prensa, periódicos

Lo que más me gustaría es de pronto un visitador o ejecutivo de venta que nos visite con alguna demostración visual a veces en las pantallas en los trípticos se ve lindo pero la realidad es otra. Si sería bueno ver cómo quedaría el plato ya preparado o que vengan nos hagan probar y ver cómo quedaría todo.

- **¿Qué métodos y políticas de pago mantiene con la actual compañía de catering?**

Con la actual compañía nosotros propiamente pagamos mensualidades vencidas, termina el mes y nos entregan el reporte de lo que la gente consumió en el mes y con 5 días de gracia hasta ingresar factura se realiza el pago a mes caído. Antes teníamos un convenio de pago a 15 días, por pedido de ellos lo cambiamos a una modalidad mensual.

- **¿Qué servicios les brindan este tipo de compañías de catering a parte del producto?**

El servicio que nos brindan cuando tenemos algún evento ocasional nos preparan una comida especial, diferente, es una compañía especialidad entonces no tenemos problema con eso. Bueno hay veces que no a todos les gusta no todos tenemos el mismo paladar pero en sí la comida que nos dan ahora no es mala para el precio, el acuerdo contiene un segundo reforzado, jugo y postre. Como se dice es un refrigerio que se da a la gente ya que no sería un almuerzo completo por que no se da sopa.

- **¿Qué valores agregados le gustaría encontrar en cuanto a servicio y también referente al producto?**

Lo importante siempre la calidad, la presentación, el servicio como dicen la comida entra por los ojos. Que la gente este satisfecha visualmente o con una ensalada con un filete. O ensaladas de chochos rábanos, tomates algo con cosas nuestras, muchas veces la gente no sabe comer eso porque no les sirven bien. Un plato de esos bien servidos por ejemplo un arroz de quinua que se sirve en algún restaurante que probé muy delicioso, ustedes que están esta área deben hacer más que nada una diferencia no siempre lo mismo y algo barato.

## Anexo 9. Preguntas Grupo Focal

### Preguntas Individuales:

- 1) Indique su profesión y edad
- 2) ¿Cuál es el sector en donde realiza sus actividades cotidianas?
- 3) ¿Qué tan innovadora le parece la idea de negocio de ensaladas?
- 4) ¿Piensa que es factible el modo de distribución y comunicación del negocio?
- 5) ¿Usaría este servicio y lo recomendaría a sus amigos y familiares?
- 6) ¿Piensa usted que la metodología de pedidos a través de la web o de algún dispositivo móvil es accesible para usted y sus conocidos?
- 7) ¿Con qué frecuencia usaría nuestros servicios en la semana?
- 8) ¿En caso de existir promociones en la semana, se vería usted motivado a elegir este servicio?
- 9) ¿Qué factores diferenciadores podría destacar enfocados a este negocio para su beneficio?
- 10) ¿Piensa que el tamaño ofrecido satisface su expectativa?
- 11) ¿Desearía tener una opción mediana en cantidad?
- 12) De toda la barra de ensaladas y opciones de receta, ¿Qué otro ingrediente añadiría?, indique cuál

- 13) De toda la barra de ensaladas y opciones de receta, ¿Qué ingrediente quitaría? Indique cuál
- 14) ¿Se vería influenciada su decisión de compra si la empresa tiene un alto sentido de Responsabilidad Empresarial así como uso de productos orgánicos y estrategias de manejo de desechos conscientes con el ecosistema?
- 15) ¿Qué le parece la idea de rescatar los cereales, granos, y demás alimentos originarios del Ecuador al combinarlos con verduras y hortalizas?
- 16) ¿Qué atributos adicionales debería tener la marca y el producto para que usted lo prefiera en lugar de otro sustituto?
- 17) ¿Cuál fue la ensalada que más le gustó y que menos le gustó?
- 18) ¿Qué salsa o vinagreta le gustó más?
- 19) ¿Quisiera tener la opción de elegir su propia ensalada?
- 20) ¿Le parece importante que en la presentación visual se dividan los grupos de alimentos?
- 21) ¿Cuáles son sus recomendaciones finales?

Conversatorio Grupal de opiniones (Apunte de temas relevantes y factores críticos)

## Anexo 10. Encuesta

### Bar Ensaladas Encuesta

Esta encuesta tiene la finalidad de levantar información para conocer sus opiniones acerca de la creación de un “Bar de Ensaladas” en la ciudad de Quito. Sus respuestas e información son totalmente confidenciales y serán usadas con fines estadísticos para un Plan de Tesis. ¡Agradezco su ayuda!

#### 1) Edad\*

- 18-24
- 25-31
- 32 en adelante

#### 2) Indique su Género\*

- Mujer
- Hombre

#### 3) Aproximadamente indique cuánto dinero, en USD, destina o gasta en comer a la semana\*

Aplica compra de comida fuera de casa

- \$0 - \$20
- \$21 - \$40
- \$40 en adelante

4) ¿En qué zona de la ciudad desarrolla principalmente sus actividades cotidianas?\*

- Zona Norte
- Zona Centro
- Zona Sur
- Valle de los Chillos
- Valle de Tumbaco

5) Indique el sector en base a la pregunta anterior\*

Ejemplo: El Batán

6) ¿Se fija usted en el valor nutricional de los alimentos?\*

- Siempre
- A veces
- Nunca

7) ¿Con qué frecuencia come fuera de su casa?\*

- 1 a 3 veces por semana
- De Lunes a Viernes
- Todos los días de la Semana
- Otros:



**10) ¿Qué factores influyen al momento en que usted decide qué comer?\***

Indique el nivel de importancia, no repita la selección para cada opción

	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Demasiado Importante
Tiempo disponible para comer	<input checked="" type="radio"/>				
Valor Nutricional	<input checked="" type="radio"/>				
Precio de la comida	<input checked="" type="radio"/>				
Ubicación	<input checked="" type="radio"/>				
Gusto y Preferencia	<input checked="" type="radio"/>				

**11) ¿Consumes ensaladas de vegetales o acompaña su comida con estas?\***

- SI
- NO

**12) ¿Con que alimentos le gusta acompañar usualmente su ensalada?\***

Puede elegir más de uno

- Papas Cocidas o Pan
- Cereales (Cous cous, Quinoa e.o.)

- Atún
- Pollo, pescado a la parrilla
- Otros:

**13) ¿En dónde o de qué lugares usualmente consume ensaladas?**

Indique el nombre del lugar o servicio

**14) ¿Le gustaría poder escoger la ensalada a su gusto con una variada presentación de opciones de vegetales, granos, verduras?\***

- SI
- NO

**15) ¿Le parece importante rescatar alimentos nutritivos propios de la zona?\***

Por ejemplo Quinoa, garbanzo, chocho, maíz entre otros.

- SI
- NO

**16) ¿Le gustaría encontrar recetas de ensaladas poco comunes que tengan un alto valor nutricional y buen sabor? \***

- SI
- NO

**17) ¿Cuánto estaría dispuesta(o) a pagar por un plato de ensalada?\***

- \$ 4,50 a \$ 7,50
- \$ 7,51 a \$ 10,50
- \$ 10,51 a \$ 13,50

**18) Mediante qué medio le gustaría conocer de este servicio y de los productos que ofrece:\***

Puede elegir más de uno

- Redes Sociales e Internet
- Revistas
- Radio
- Publicidad en Vallas, Buses, Paradas
- Otros:

**19) ¿Qué canales utilizaría o prefiere al realizar un pedido de compra de comida?\***

Puede elegir más de uno

- Página Web
- Facebook Fan Page
- Teléfono Fijo
- Teléfono Móvil
- Local/Restaurante

**20) ¿Usaría el servicio de entrega a domicilio de un amplio menú de ensaladas en línea a través de plataforma web? \***

En 4 simples pasos

- SI
- NO

**21) ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto(a) a esperar por la llegada de su orden? \***

Indicar tiempo en minutos

**22) Se pretende implementar un salad bar (bar de ensaladas) con un nuevo concepto en el mercado\***

DESDE SU PUNTO DE VISTA CALIFIQUE LO SIGUIENTE DE ACUERDO AL NIVEL DE IMPORTANCIA

	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Demasiado Importante
Imagen & Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente & Concepto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

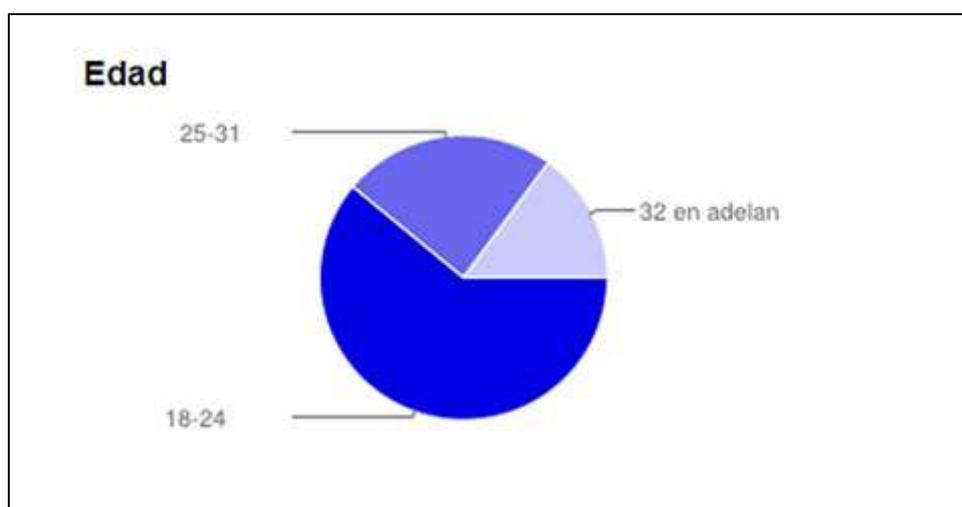
	<b>Nada Importante</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Medianamente Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Demasiado Importante</b>
Cantidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de Espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anexo 11. Resultados de Investigación Cuantitativa

Distribución de participación de consumidores por grupo de edad

Edad	Participación
18-24	61%
25-31	24%
32 en adelante	15%

Tomado de: Investigación Cuantitativa



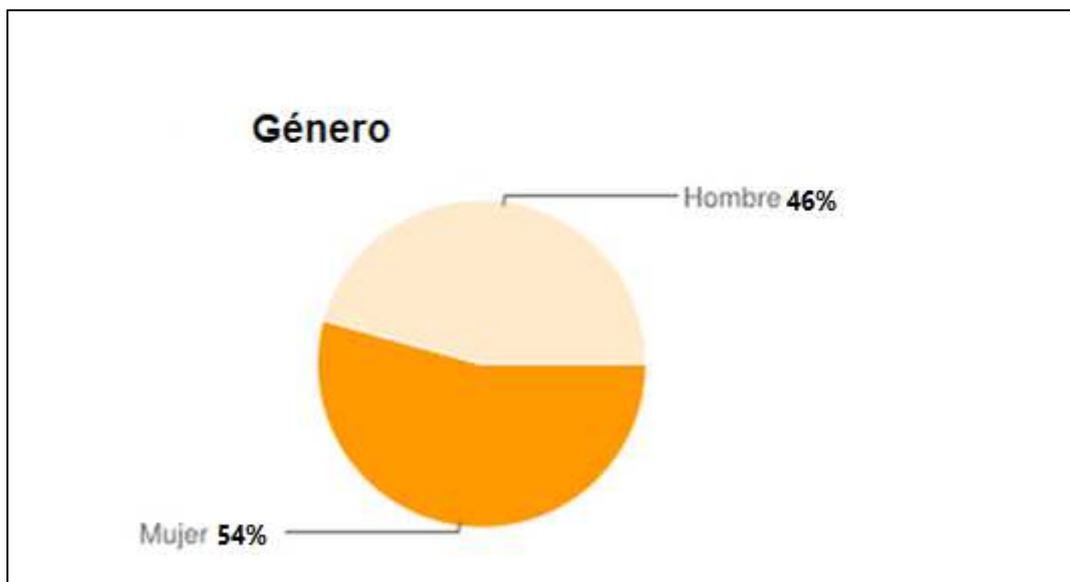
Tomado de: Investigación Cuantitativa

Se determinó que la concentración de grupos de edad está entre los 18-31 años y en cuanto al género ambos sexos tienen una participación sin alta diferencia.

Distribución por género

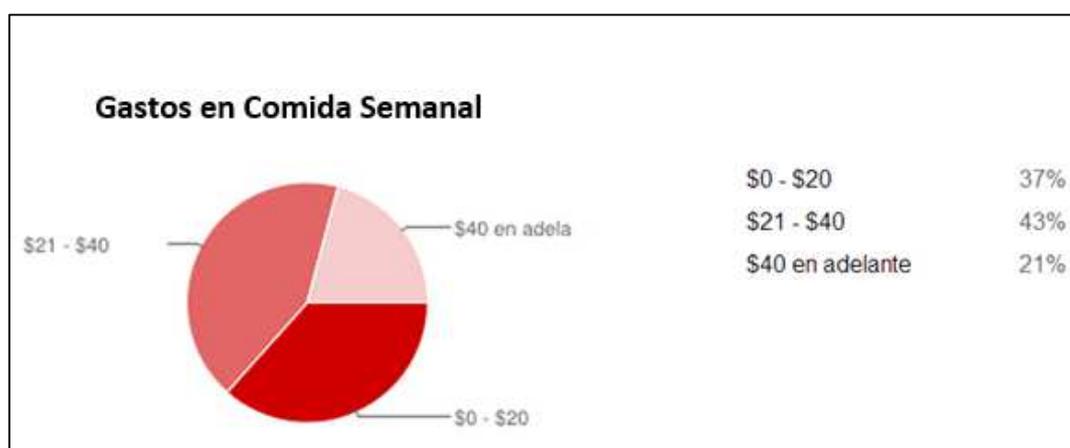
Género	Participación
Mujer	54%
Hombre	46%

Tomado de: Investigación Cuantitativa



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Indicación de gastos semanales en comida incluyendo comidas fuera de casa

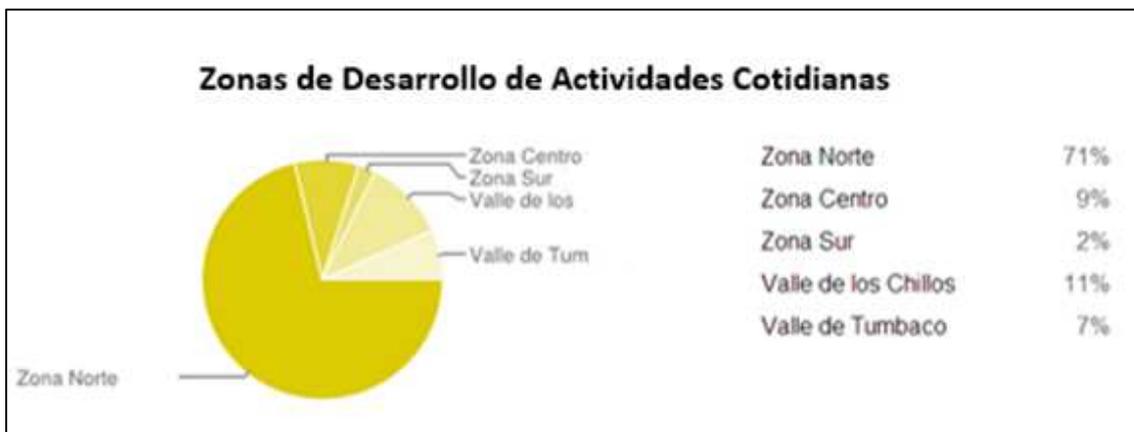


**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Los resultados de la indicación de gastos semanales en comida, incluyendo comida fuera de casa, se encuentran por encima de los \$40,00 dólares que fue el rango más alto en promedio las personas gastarían \$8,00 diarios por persona o \$5,71 aproximadamente si se toma en cuenta los siete días de la semana.

En la siguiente tabla se muestra la participación de acuerdo al número de personas que desarrollan actividades en cada Zona del Distrito Metropolitano de Quito, siendo la Zona Norte la de mayor concentración. Después se puede ver

el detalle de los sectores, barrios o lugares específicamente tienen mayor concentración.



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

En base a la pregunta anterior se indica el porcentaje de concentración de personas según el desarrollo de sus actividades cotidianas en el sector o barrio, también incluye lugares referenciales

Distribución de personas por Sector/Barrio según desarrollo de actividades cotidianas

	<b>Sector/Barrio</b>	<b>Participación</b>
<b>1</b>	El Batán	14,9%
<b>2</b>	Iñaquito	7,8%
<b>3</b>	San Rafael	6,7%
<b>4</b>	La Carolina	5,5%
<b>5</b>	Universidad Católica	4,3%
<b>6</b>	La Pradera	4,3%
<b>7</b>	La Mariscal	3,9%
<b>8</b>	Cumbayá	3,9%
<b>9</b>	Granda Centeno	2,0%
<b>10</b>	González Suárez	2,0%
<b>11</b>	Otros	44,7%

**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Se puede concluir y clasificar la concentración de personas que desarrollan cotidianamente actividades en los sectores, barrios o lugares referenciales mencionados siendo los más importantes para tomar en cuenta el negocio los siguientes: Iñaquito, La Carolina, Universidad Católica, La Pradera, La Mariscal, González Suárez y Granda Centeno. De estos y en base a la segmentación se podrá tomar en consideración las zonas de distribución y alcance para el negocio.

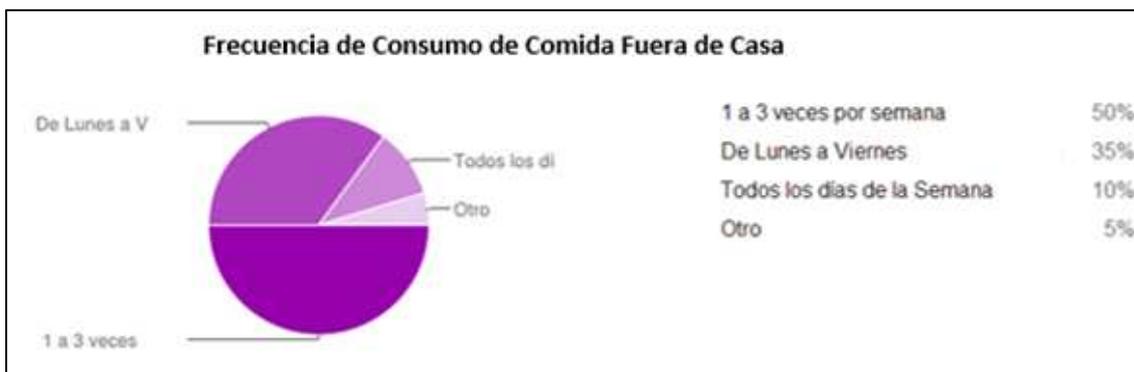
En la gráfica a continuación se representa el porcentaje en base al número de personas que respondieron afirmativa o negativamente a la pregunta



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Se observa que los porcentajes de personas que se fijan siempre o a veces en el valor nutricional de los alimentos toman la mayor parte de participación, pocas son las personas que hoy en día no se fijan en los nutrientes de la comida que consumen a diario.

Representación del porcentaje de la frecuencia de consumo de comida fuera de casa. Con indicadores.



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

La frecuencia del consumo de comida fuera de casa es en su mayoría de lunes a viernes pocas son las personas que no comen fuera, si se suman los tres primeros datos se tiene que el 95% comen fuera de su casa al menos 1 vez a la semana y otros incluso todos los días.

Porcentaje de Personas según opciones de comida de preferencia



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Las personas mostraron mayor preferencia por la comida en Restaurantes de almuerzos, después el almuerzo de casa. Lo interesante es recalcar que la suma de las preferencias de comida fuera de la casa es del 71%. Sin embargo se nota la inclinación por comidas similares a las que usualmente consumen en casa lo cual es muy importante conocer a la hora de poner el sabor en los productos del menú.

Las respuestas a la pregunta de qué alimentos prefieren comer más en su dieta diaria, el porcentaje siendo 1 la menor proporción y 6 la mayor proporción de consumo diario

Grupo de Alimentos	INDICADOR DE PROPORCIÓN						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Verduras	7%	12%	17%	21%	20%	23%	100%
Carbohidratos & Cereales	5%	9%	25%	33%	19%	9%	100%
Proteínas (incluye Carnes, Pescado y Granos)	3%	3%	9%	18%	28%	39%	100%
Lácteos	16%	21%	24%	19%	12%	8%	100%
Frutas	3%	10%	18%	24%	20%	25%	100%
Grasas y Azúcares	22%	21%	23%	19%	11%	4%	100%

Tomado de: Investigación Cuantitativa

Los cuadros subrayados indican el nivel de proporción mayor para cada grupo lo que se puede definir como tendencia, sin embargo los datos muestran las posibles combinaciones individuales proporcionalmente.

Factores que influyen al momento en que la persona decide qué comer regido por el nivel de importancia

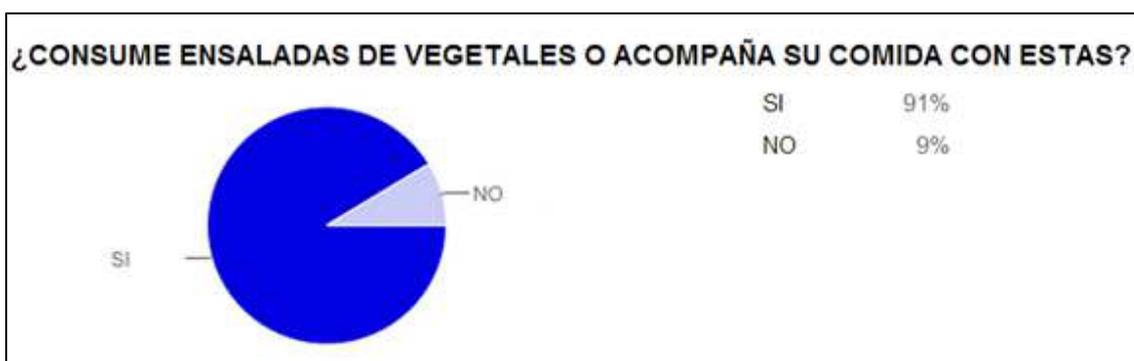
	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Demasiado Importante	TOTAL
Tiempo Disponible	7%	15%	25%	37%	16%	100%
Valor Nutricional	8%	15%	26%	31%	20%	100%
Precio Comida	6%	14%	25%	43%	12%	100%
Ubicación Cercanía	10%	14%	22%	37%	17%	100%
Gusto y Preferencia	5%	7%	11%	36%	41%	100%

Tomado de: Investigación Cuantitativa

Se puede notar que las personas consideran en su mayoría de importancia los factores notados en el cuadro, de hecho si comparamos las variable entre sí los

Gustos y Preferencias más el precio de la comida tienen relevancia para el consumidor al momento de elegir que comer.

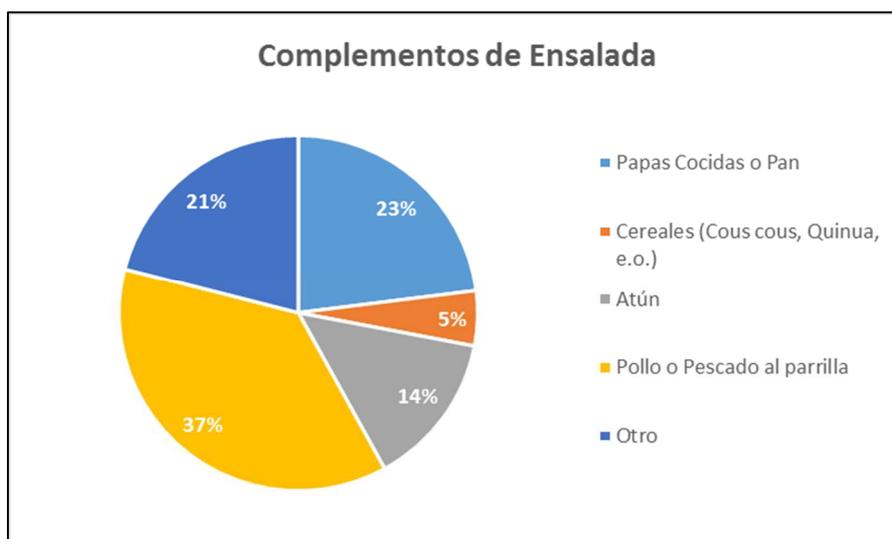
Respuestas en porcentaje del número de personas que contestaron afirmativo o negativo a la pregunta



Tomado de: Investigación Cuantitativa

La mayoría de personas afirman consumir vegetales en sus comidas a veces solas o acompañadas con comidas principales. Este factor es importante destacar ya que determina el gusto de las ensaladas de un gran porcentaje de la muestra que estarían interesadas en consumir el producto a ofrecer.

Respuestas de la pregunta de ¿Con qué alimentos le gusta acompañar usualmente su ensalada?



Tomado de: Investigación Cuantitativa

En general las personas suelen acompañar sus ensaladas en base a la pregunta anterior con la pregunta de opciones de complementos de ensaladas podemos concluir qué tipos de alimentos las personas prefieren para acompañar sus ensaladas usualmente. Esto permitirá establecer opciones de complementos acordes a los gustos y preferencias del consumidor.

Respuestas en ubicación de participación porcentual de lugares de consumo de ensaladas

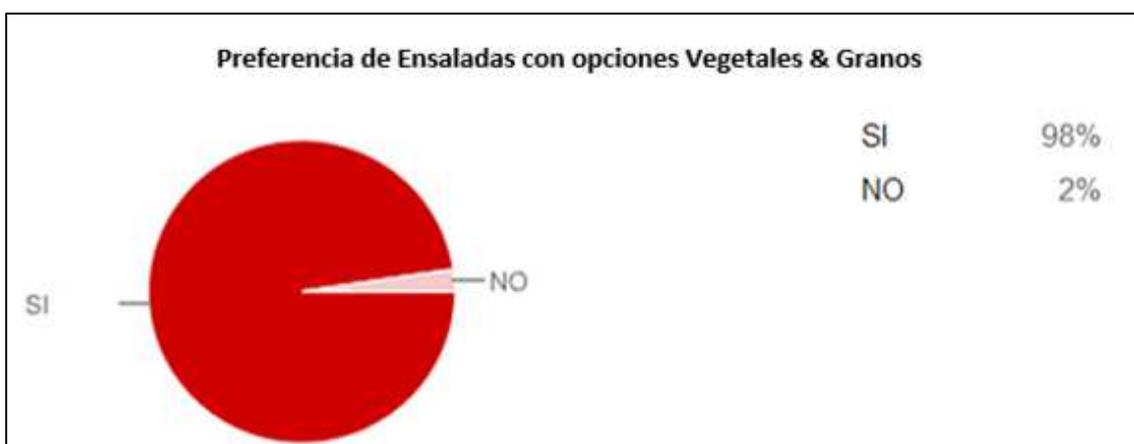
<b>N°</b>	<b>Lugar</b>	<b>% Participación</b>
<b>1</b>	Casa	38%
<b>2</b>	Crepes & Waffles	14%
<b>3</b>	Go Green	10%
<b>4</b>	El Español	6%
<b>5</b>	Mc Donalds	4%
<b>6</b>	Frutería Monserrate	3%
<b>7</b>	Restaurante o Almuerzos	3%
<b>8</b>	Bar Universidad	3%
<b>9</b>	Comida del Trabajo	3%
<b>10</b>	Quiznos	3%
<b>11</b>	American Deli	2%
<b>12</b>	Subway	2%
<b>13</b>	Archies	1%
<b>14</b>	Cassolete	1%
<b>15</b>	El Hornero	1%
<b>16</b>	Otro	7%

**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Es de gran sustento tener los datos en orden de mención de acuerdo a las respuestas de los encuestados de los locales donde usualmente consumen ensaladas. Este punto permite tomar en cuenta la competencia y su participación en el mercado así como también el saber que la mayoría de personas siguen afirmando el obtener similares del producto en sus casas. Esta

última consideración será tomada en cuenta en temas de preparación y comunicación en medios para efectos de llegada al cliente objetivo.

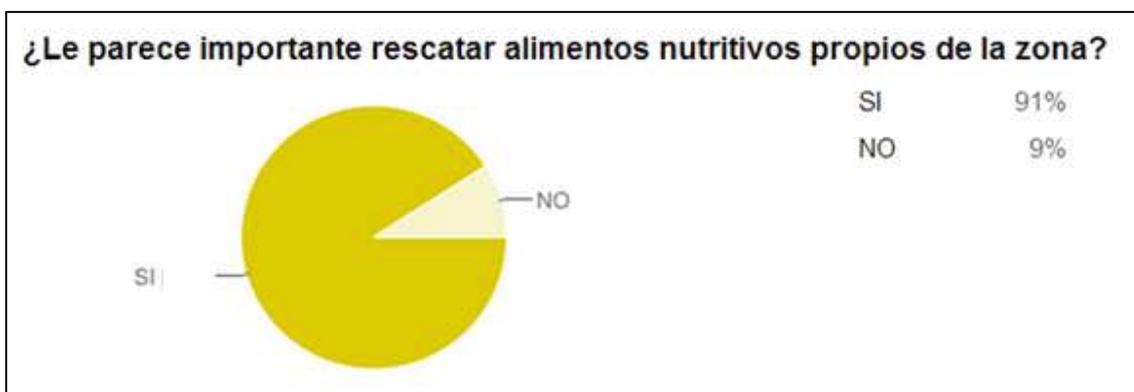
Representación del gusto de poder escoger la ensalada con una variada presentación de opciones de vegetales, granos y verduras



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Los encuestados mostraron mayormente respuestas afirmativas hacia la propuesta de combinar ensaladas con elementos como granos y también en una gama de opciones. Este punto permite entrar a la posibilidad de hacer y presentar nuevas creaciones de combinaciones de ensaladas con otros elementos no usados en el mercado comúnmente.

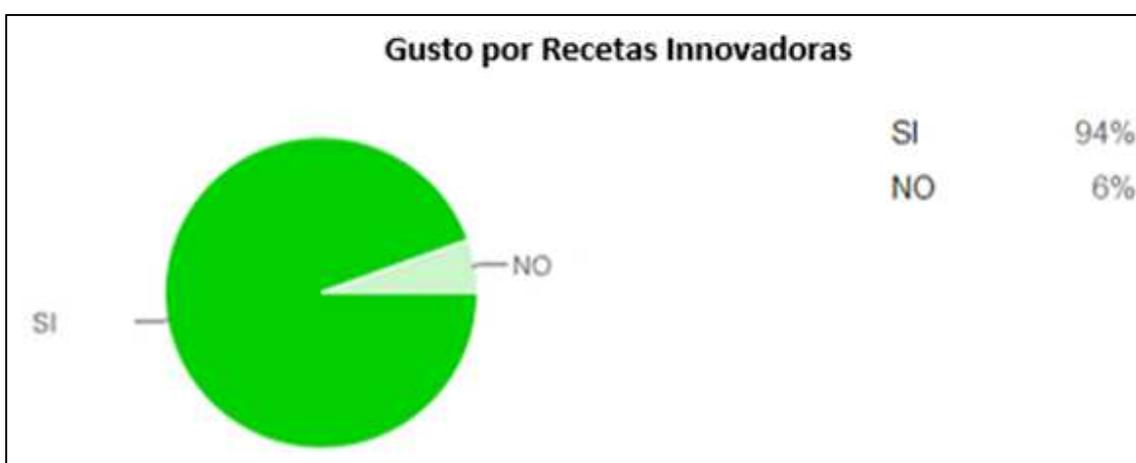
Respuestas afirmativas y negativas en porcentaje para la pregunta



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Para efectos de la realización de nuevas recetas como propuesta del plan de negocio se consultó la importancia de rescatar alimentos originarios de la región como chocho, quinua, garbanzo, maíz entre otros. La afirmación de este cuestionamiento da lugar a las pensadas alternativas de consumo en el menú de oferta del negocio.

Gusto de encontrar recetas poco comunes que tengan un alto valor nutricional y buen sabor



Tomado de: Investigación Cuantitativa

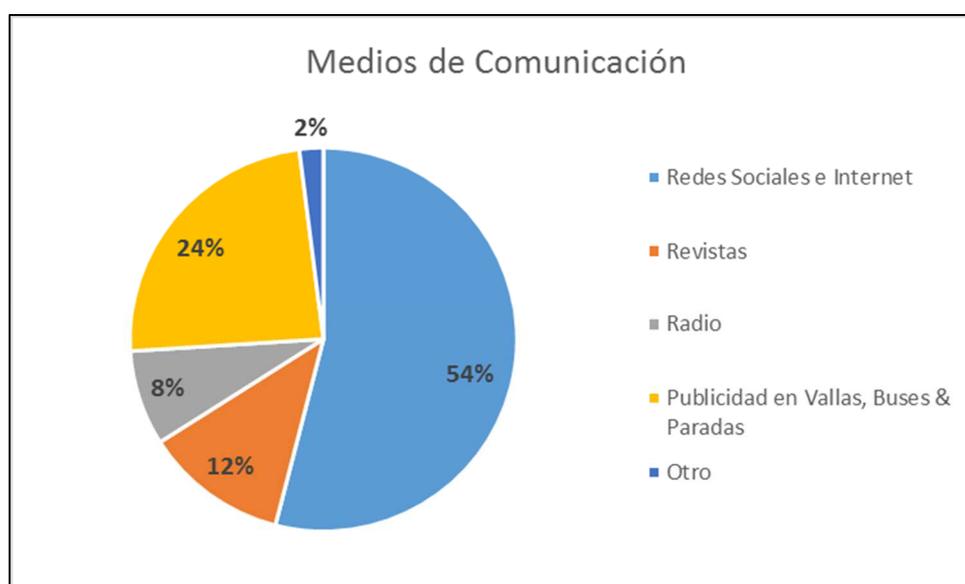
Se encontró que las personas estarían gustosas de encontrar recetas alternativas a las comunes o usuales que se ofrecen en el mercado con un alto porcentaje de diferencia de los que no quisieran o no estarían interesados. El 94% si les gustarían recetas poco comunes con un alto valor nutricional y buen sabor.



Tomado de: Investigación Cuantitativa

Los rangos de precios establecidos para que los encuestados escojan se determinaron en tres. Los rangos que se reparten la participación son los de \$4,50 a \$7,50 y de \$7,51 a \$10,50 es un excelente marco referencial a tomar en cuenta para la obtención del margen de ganancia a parte de los costos del producto y servicio.

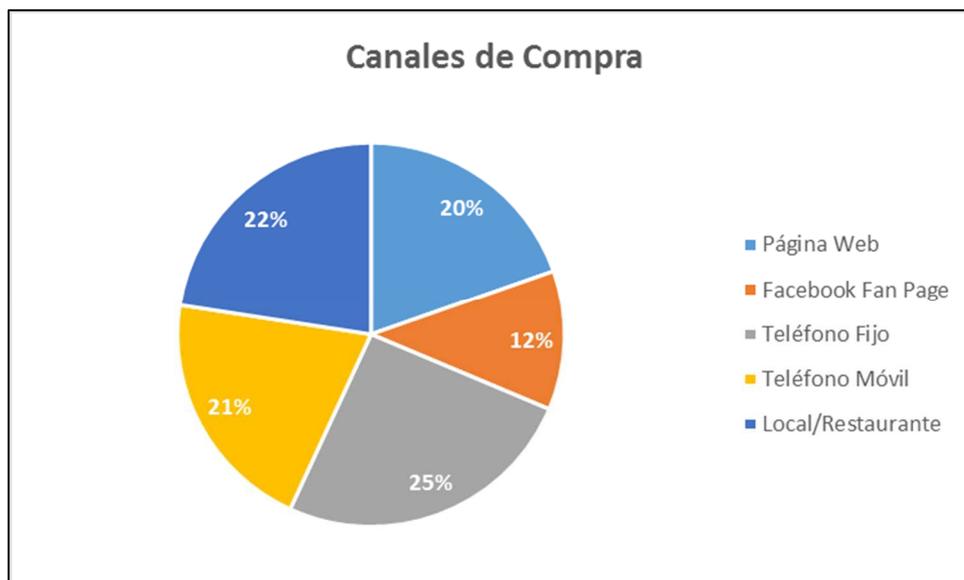
A través de qué medio de comunicación le gustaría conocer de los productos a los encuestados



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Las Redes Sociales es el medio de comunicación puntero en la tabla de opciones. Los encuestados prefirieron la primera opción en su mayoría pero también incluyeron otras que serían de su agrado. Como importante para el grupo objetivo tenemos la publicidad en vía pública, seguido de revistas y radio con porcentajes similares. Se concluye que el medio de comunicación de mayor influencia y preferencia es el internet y las redes sociales con un amplio porcentaje de diferencia de los demás por lo que es viable la propuesta de comunicación planteada.

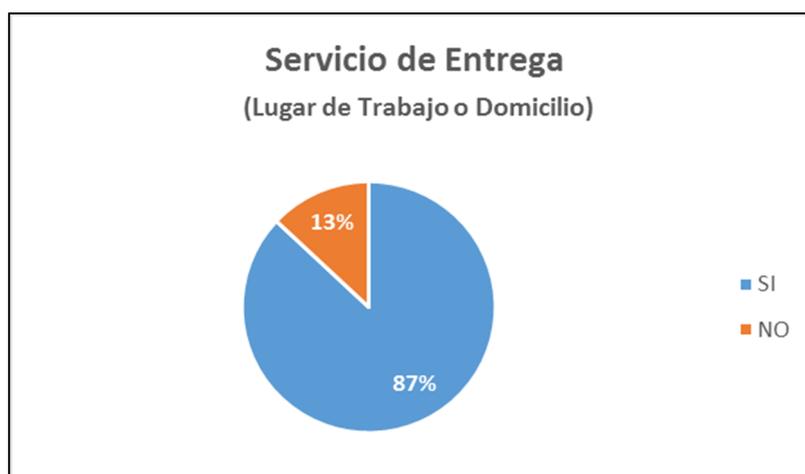
A través de qué canales utilizaría o preferiría realizar un pedido de compra de comida



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

La sumatoria de los porcentajes muestran que se concentra la compra a través de canales no físicos, es decir por vía telefónica o internet. El mayor porcentaje lo tienen las llamadas telefónicas canal que si se contempla, el local aunque esta como segundo en participación no representa un canal imprescindible a cubrir.

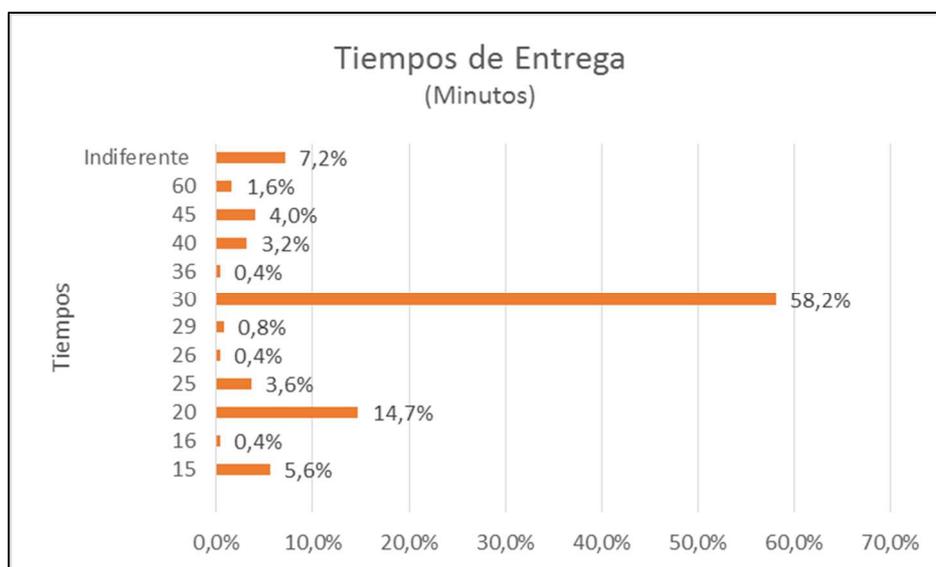
Respuestas para el supuesto de si usaría el servicio de entrega a oficina o domicilio a través de una plataforma web en 4 sencillos pasos



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

La aceptación de este supuesto en forma positiva permite sustentar la propuesta del canal principal de distribución del producto.

Disposición del tiempo de espera para la llegada de una orden de comida



**Tomado de:** Investigación Cuantitativa

Lo usual fue demostrado en las respuestas con un tiempo de espera de orden para los supuestos clientes de 30 minutos. La tendencia de espera es decreciente, aunque también existe un grupo de personas que es indiferente al tiempo o que no tendría problema en esperar más de 30 minutos.

Las respuestas sobre qué tanto inciden los factores anotados que la muestra considera relevantes, para sí y en el mercado, en orden proporcional en base a la propuesta de negocio

	<b>Nada Importante</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Medianamente Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Demasiado Importante</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Imagen &amp; Marca</b>	3%	10%	18%	41%	28%	100%
<b>Precio</b>	2%	5%	15%	47%	31%	100%
<b>Ambiente &amp; Concepto</b>	2%	7%	16%	44%	31%	100%
<b>Calidad</b>	1%	3%	4%	21%	71%	100%
<b>Cantidad</b>	2%	6%	14%	41%	37%	100%
<b>Variedad</b>	1%	5%	11%	33%	50%	100%
<b>Tiempo de Espera</b>	2%	5%	12%	41%	40%	100%

Tomado de: Investigación Cuantitativa

Finalmente esta tabla resume la concentración en el nivel de importancia para los potenciales consumidores del negocio. Se tomaron en cuenta factores considerados importantes para la marca y el desarrollo del negocio, en lo que se puede notar que las personas tienden a dar importancia a la imagen y el desarrollo del concepto. El tiempo de espera y la cantidad no es tan alto comparado a la calidad y variedad que fueron las variables de mayor importancia. El precio es importante sin embargo esto permite jugar con estrategias más claras sobre lo que esperan. En sí las expectativas del potencial cliente pueden ser cubiertas a través del análisis general de todas las respuestas y el cuadro final.

## Anexo 12. Costo Implementación Canales Digitales

Gastos de Marketing Digital				
Cantidad	Detalle	Días de Entrega	Costo Unitario Inicial	Gasto Mensual
1	Página Web: Configuración de página en base a plantilla totalmente personalizable.. - Diseño de propuesta gráfica en conjunto. - Módulo de administración - Módulo de blog de noticias. - Secciones Informativas: Quienes somos, productos. - Formulario de contacto y Mapa de ubicación Google Maps. - Adaptacion para dispositivos moviles	15 días laborables a partir de la recepción del anticipo y de los archivos completos en formato digital	\$ 2.000,00	N/A
1	Desarrollo de Fan Page Incluye: Desarrollo de artes foto perfil y horizontal Creación de 4 viñetas interactivas: ejemplo: menú, promociones, contacto, sugerencias Desarrollo artes PNG posteos Desarrollo artes viñetas	8 días laborables a partir de la recepción del anticipo y de los archivos completos en formato digital	\$ 700,00	N/A
N/A	Diseño de Logo y demás elementos gráficos de la marca	8 días laborables	\$ 300,00	N/A
N/A	Publicidad Digital y Ads Pagados, incluyen Campañas a través de Google Ads, posicionamiento SEM y SEO, promoción en Facebook	N/A	\$ 200,00	\$ 250,00
N/A	Otros Gastos Varios	N/A	\$ 55,00	\$ 55,00
<b>TOTAL</b>			\$ 3.255,00	\$ 305,00

## **Anexo 13. Buenas Prácticas de Manufactura**

### **Recordatorio para las Industrias y Medianas Industrias Alimenticias del Ecuador para certificación en BPM**

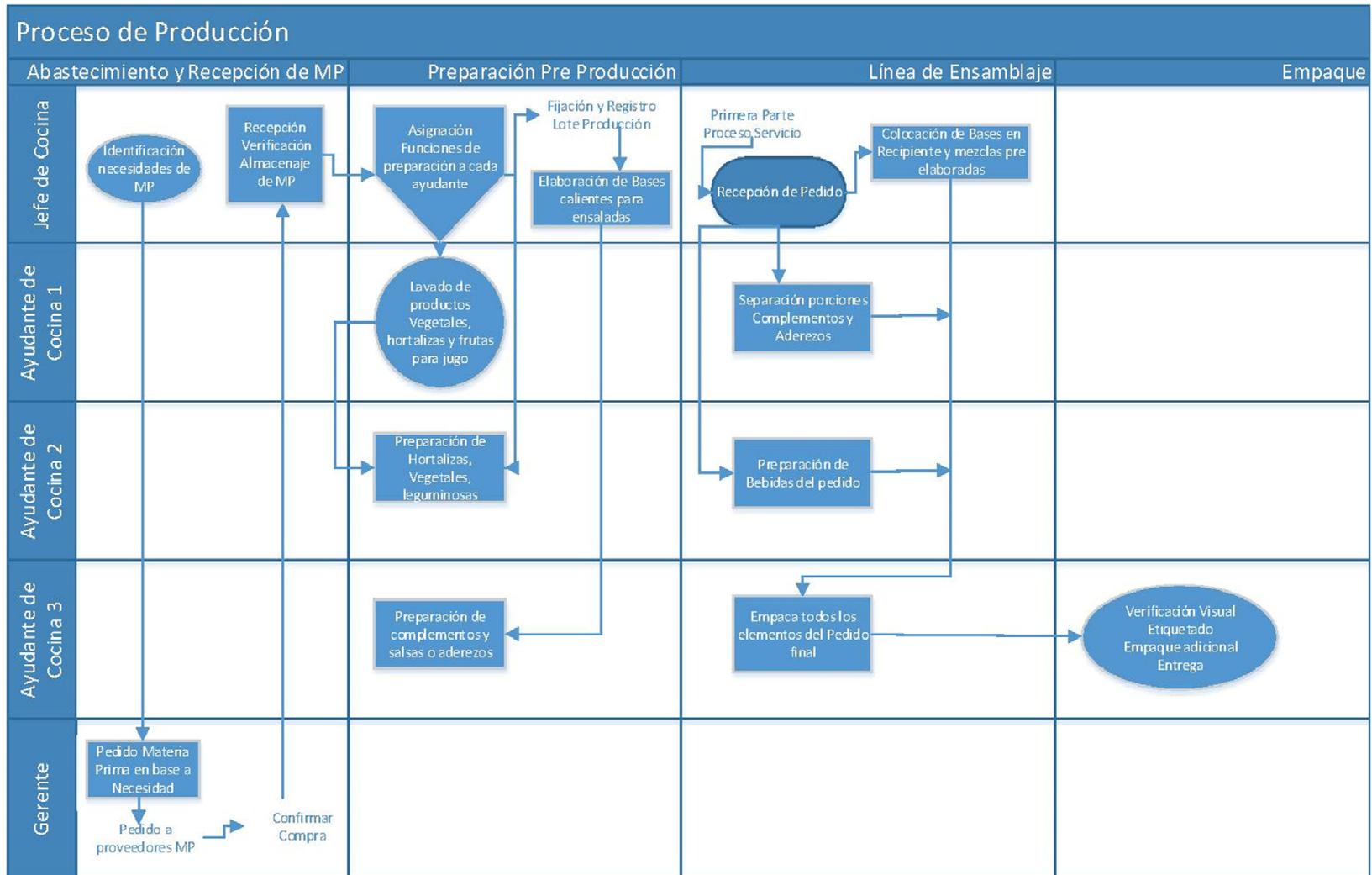
#### **Publicación del Ministerio de Salud en marzo 2013**

El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario, **informa** quede acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (Decreto Ejecutivo No. 3253 publicado en el R.O No. 696 de 4 de Noviembre del 2002) las empresas procesadoras de alimentos deben Certificarse.

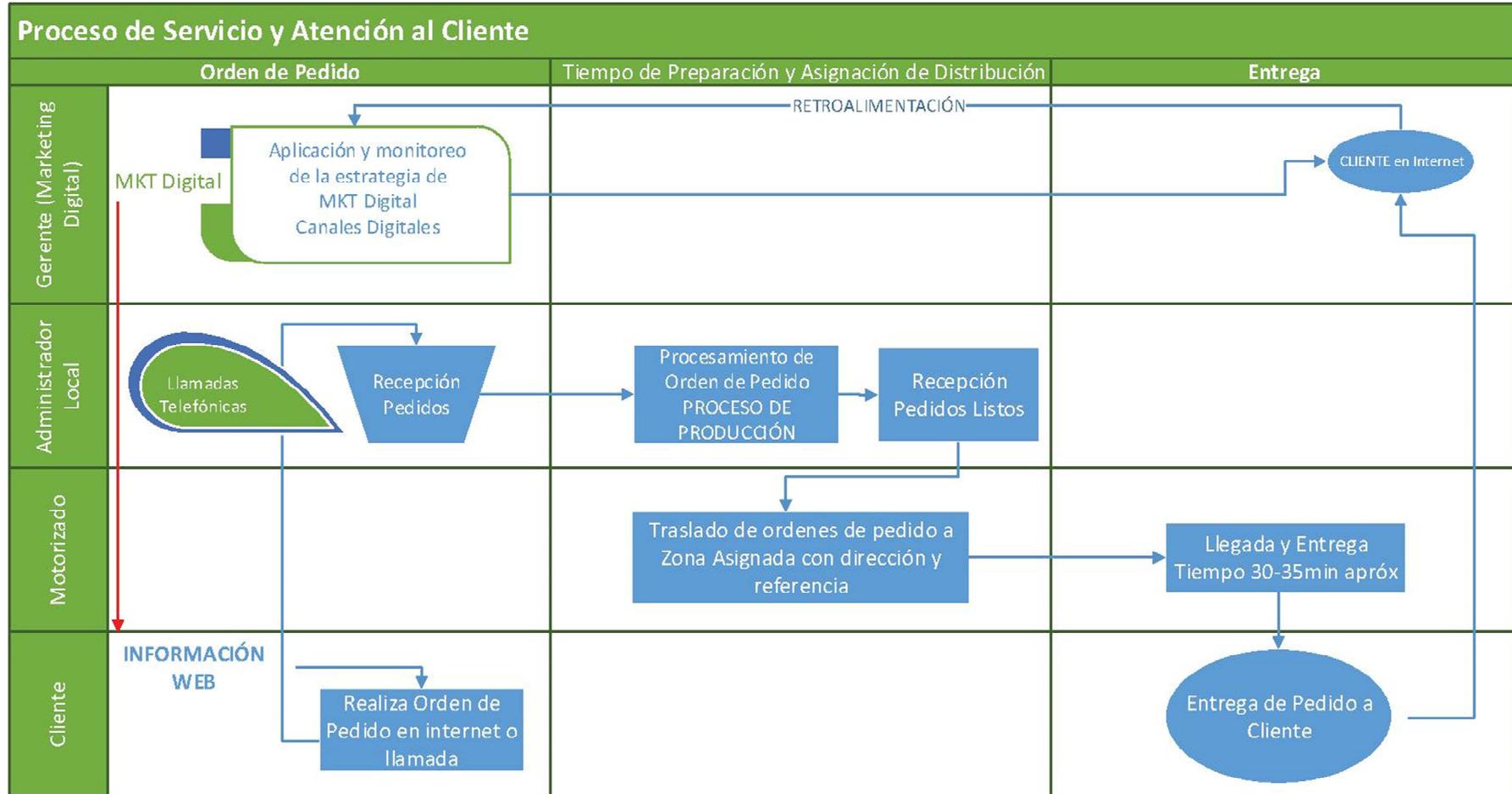
Con la finalidad de que éste proceso se realice de manera ordenada y a tiempo, el MSP con la participación del Comité de la Calidad emitió el Acuerdo Ministerial de Plazos de Cumplimiento Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (Registro Oficial 839 del 27 de Noviembre del 2012), en el mismo se establece una clasificación a las Empresas por “TIPO DE RIESGO: A, B y C” y el tiempo de cumplimiento al cual la empresa deberá ajustarse.

Por lo que le recordamos que la Industria y Mediana Industria está categorizada como Tipo A la cual tiene plazo para certificación en BPM hasta Noviembre del 2013. A partir de ésta fecha, el Certificado de Operaciones sobre la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura pasa a ser un requisito obligatorio para la obtención del Permiso de Funcionamiento.

### Anexo 14. Flujoograma de Proceso de Producción



### Anexo 15. Flujograma de Proceso Servicio y Atención al Cliente



### Anexo 16. Maquinaria y Equipo Industrial de Cocina

Maquinaria y Equipo Industrial de Cocina		
Cant.	Detalle	Precio sin IVA
1	Cafetera Eléctrica 42 tazas	\$ 66,30
1	Extractor de Jugos Industrial	\$ 169,17
1	Exprimidor de Cítricos Industrial	\$ 222,32
1	Procesador Alimentos 3Tz	\$ 33,69
1	Cortadora con sistema de seguridad	\$ 837,66
1	Olla arrocera RC-0030 Cap. 3Tz	\$ 388,62
1	Licuada Industrial	\$ 95,76
1	Balanza Digital Yamato DKS/Cap.1000gr	\$ 93,85
1	Procesador Alimentos Robot Couple Cap. 5kg/min	\$ 2.000,00
1	Disco rebanado 2mm espesor	\$ 144,05
1	Disco Corte cubos 8x8mm espesor	\$ 291,14
3	Bandejas Acero Inoxidable 1/9 GN	\$ 16,02
3	Tapa para Bandeja 1/9 GN	\$ 14,67
2	Bandejas Acero Inoxidable 1/1 GN	\$ 55,14
2	Tapa para Bandeja 1/1 GN	\$ 45,06
4	Bandejas Acero Inoxidable 1/2 GN	\$ 66,88
4	Tapa para Bandeja 1/2 GN	\$ 46,60
4	Bandejas Acero Inoxidable 1/4 GN	\$ 46,32
4	Tapa para Bandeja 1/4 GN	\$ 31,80
1	Olla de Presión Cap. 21Qt	\$ 436,41
1	Cacerola Aluminio 4- 1/2 Qt Cap.	\$ 20,10
2	Olla de inducción, acero 12Qt Cap. c/tapa	\$ 154,24
2	Olla de inducción, acero 16Qt Cap. c/tapa	\$ 173,04
2	Paellera Tramontina 38cms	\$ 53,16
2	Sartén Acero 12"2"	\$ 133,14
1	Sartén Acero 9"5"	\$ 53,83
1	Horno Eléctrico con perilla reguladora 1.8KW	\$ 391,51
2	Centrífuga de Vegetales Cap. 20Lt	\$ 484,86
1	Contenedor Alimentos Polietileno	\$ 38,73
2	Tapa plana Bandeja 1/1	\$ 31,34
2	Bandeja policarbonato 1/1	\$ 77,98
4	Contenedor de Alimentos Polietileno 32	\$ 117,08
4	Contenedor de Alimentos Polietileno 31	\$ 89,04
1	Refrigerador Vertical dos puertas Mixto en Acero	\$ 2.100,00
1	Cocina 4 Quemadores, Plancha y Horno	\$ 1.650,00
1	Campana Extractora	\$ 450,00
1	Ducto de Extracción	\$ 660,00
1	Fregadero industrial 2 Pozos	\$ 820,00
1	Mesa de Trabajo Acero Mate 205cm	\$ 580,00
1	Mesa de Trabajo Acero Mate 147cm	\$ 490,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 13.669,51</b>

### Anexo 17. Utensilios de Cocina

Utensilios de Cocina		
Cant.	Detalle	Precio sin IVA
3	Pelador doble filo	\$ 15,36
2	Puntilla Curva 6cms	\$ 8,98
2	Puntilla Recta 3cms	\$ 6,52
2	Timer 1 hora	\$ 25,70
4	Cuchara Sólida Acero	\$ 6,96
4	Cuchareta Perforada	\$ 7,96
1	Pinza Ensalada 18/8	\$ 11,29
2	Pinzas mango aislado	\$ 8,98
1	Pinza Utilitaria	\$ 2,18
2	Batidor Acero	\$ 6,84
3	Espátula Sólida	\$ 32,46
1	Espátula Ranurada	\$ 1,86
2	Espumadera Malla	\$ 9,18
3	Tablas de Picar	\$ 83,34
1	Balanza mecánica	\$ 107,68
4	Exprimidores de limón y cítricos	\$ 23,48
3	Dispensador Salsas	\$ 8,16
4	Dispensador Quesos	\$ 7,04
4	Dispensador Salsas Color	\$ 3,44
1	Dispensador de Especies	\$ 3,55
4	Espolvoreador Acero	\$ 9,56
2	Molino Pimienta	\$ 47,34
1	Pala aluminio	\$ 22,29
1	Dispensador condimentos	\$ 24,29
2	Cuchareta Exoglass	\$ 21,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 505,44</b>

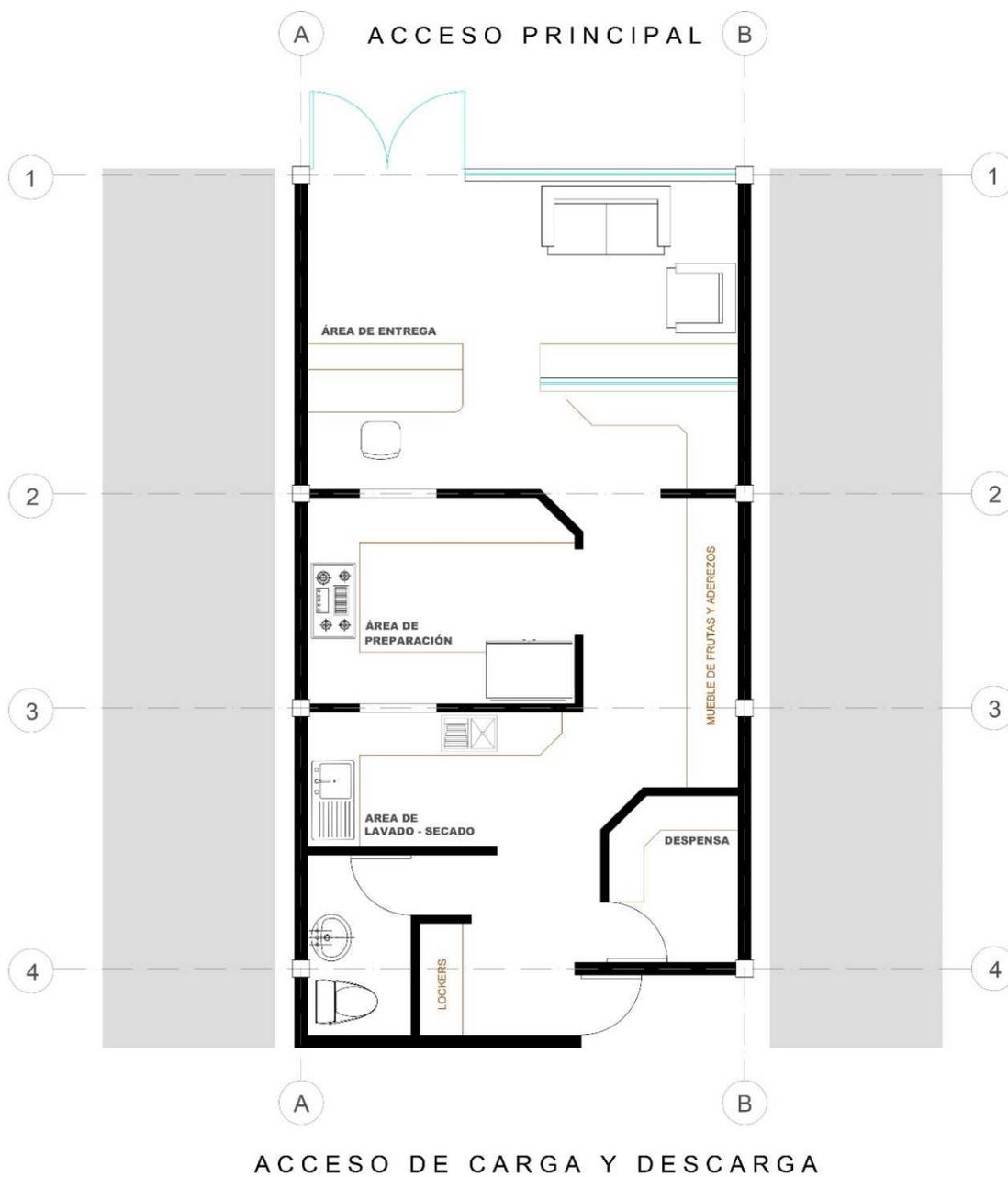
**Anexo 18. Muebles y Enceres de Local**

<b>MUEBLES &amp; ENCERES</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
1	Mueble lateral Cocina	\$ 1.092,07
1	Muebles de despensa	\$ 753,85
1	Counter Principal	\$ 478,82
1	Accesorios	\$ 173,06
1	Casillero de 6 servicios con platinas	\$ 302,40
1	Escritorio	\$ 65,00
2	Sillas tres puestos	\$ 3,20
1	Silla	\$ 29,20
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.897,60</b>

**Anexo 19. Equipos de Computación, suministros de Oficina y tecnología**

<b>EQUIPOS DE COMPUTACION, SUMINISTROS &amp; TECINOLOGÍA</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
2	Computadores de Escritorio	\$ 1.575,00
1	Impresora	\$ 578,56
1	Software Facturación	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.353,56</b>

## Anexo 20. Plano Arquitectónico Local



### Anexo 21. Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Constitución de la empresa, definición de estructura de capital	■	■																						
Proyección y recolección de presupuesto	■	■																						
Arriendo de local en la zona establecida					■	■																		
Trámites legales, regulatorios SRI, y permisos para el funcionamiento de locales de comida		■	■																					
Diseño de espacios del local					■	■																		
Arreglos de instalaciones de luz, agua y gas							■	■																
Compra y adecuación de mobiliario del local					■	■																		
Compra y adecuación de maquinaria industrial y equipo de cocina							■	■	■															
Compra uniformes y cajas térmicas							■	■																
Compra de Utensilios de Cocina							■																	
Compra de Equipos de Computación y Software tecnológico									■	■														
Certificación de proveedores de materia prima									■	■	■													
Contratación de empresa digital para desarrollo de canal de venta									■	■														
Contratación de personal de Jefe de Cocina y Administrador													■	■										
Contratación de auxiliares de cocina													■	■										
Capacitación de personal de cocina													■	■										
Simulacro de línea de producción													■	■										
Contratación y evaluación de personal motorizado													■	■										
Capacitación de todo el personal													■	■										
Simulacro final de proceso de producción y distribución																	■							
Implementación de canal de comercio digital																	■	■						
Compra inicial de materia prima antes de la apertura del local																	■	■						
Permiso de bomberos y Ministerio de Salud y demás inspecciones													■	■										
Gestión de campaña de lanzamiento																	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción y Publicidad																	■	■	■	■	■	■	■	■
Apertura de local de operaciones y actividad del canal de comercio digital																					■	■		

## Anexo 22. Proyección Anual de Ventas

		2015	2016	2017	2018	2019
<b>ENSALADAS</b>						
ENSALADA BOSQUE SECRETO						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	3.836	4.028	4.149	4.253	4.295
	Precio	6,50	6,77	7,06	7,36	7,67
	<b>TOTAL</b>	<b>24.937</b>	<b>27.286</b>	<b>29.288</b>	<b>31.284</b>	<b>32.927</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	2.558	2.686	2.766	2.835	2.864
	Precio	8,50	8,86	9,23	9,62	10,02
	<b>TOTAL</b>	<b>21.740</b>	<b>23.788</b>	<b>25.533</b>	<b>27.273</b>	<b>28.706</b>
ENSALADA CUCAYO						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	2.192	2.302	2.371	2.430	2.454
	Precio	5,75	5,99	6,24	6,51	6,78
	<b>TOTAL</b>	<b>12.605</b>	<b>13.793</b>	<b>14.805</b>	<b>15.814</b>	<b>16.644</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	1.462	1.535	1.581	1.620	1.636
	Precio	7,75	8,08	8,42	8,77	9,14
	<b>TOTAL</b>	<b>11.327</b>	<b>12.394</b>	<b>13.303</b>	<b>14.210</b>	<b>14.956</b>
ENSALADA CUSCÚS						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	1.370	1.439	1.482	1.519	1.534
	Precio	6,00	6,25	6,52	6,79	7,08
	<b>TOTAL</b>	<b>8.221</b>	<b>8.995</b>	<b>9.655</b>	<b>10.313</b>	<b>10.855</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	913	959	988	1.013	1.023
	Precio	8,00	8,34	8,69	9,05	9,43
	<b>TOTAL</b>	<b>7.308</b>	<b>7.996</b>	<b>8.583</b>	<b>9.167</b>	<b>9.649</b>
ENSALADA DELEITE TROPICAL						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	3.836	4.028	4.149	4.253	4.295
	Precio	5,75	5,99	6,24	6,51	6,78
	<b>TOTAL</b>	<b>22.060</b>	<b>24.138</b>	<b>25.909</b>	<b>27.674</b>	<b>29.128</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	2.558	2.686	2.766	2.835	2.864
	Precio	7,75	8,08	8,42	8,77	9,14
	<b>TOTAL</b>	<b>19.822</b>	<b>21.689</b>	<b>23.280</b>	<b>24.867</b>	<b>26.173</b>
ENSALADA FUSIÓN AMARANTO						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
	Precio	6,75	7,03	7,33	7,64	7,96
	<b>TOTAL</b>	<b>18.497</b>	<b>20.240</b>	<b>21.725</b>	<b>23.205</b>	<b>24.424</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	1.827	1.918	1.976	2.025	2.045
	Precio	8,75	9,12	9,50	9,90	10,32
	<b>TOTAL</b>	<b>15.985</b>	<b>17.491</b>	<b>18.774</b>	<b>20.054</b>	<b>21.107</b>
ENSALADA SELVA ROJA						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	1.644	1.726	1.778	1.823	1.841
	Precio	5,90	6,15	6,41	6,68	6,96
	<b>TOTAL</b>	<b>9.701</b>	<b>10.615</b>	<b>11.393</b>	<b>12.170</b>	<b>12.809</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	1.096	1.151	1.185	1.215	1.227
	Precio	7,90	8,23	8,58	8,94	9,32
	<b>TOTAL</b>	<b>8.659</b>	<b>9.475</b>	<b>10.170</b>	<b>10.863</b>	<b>11.434</b>
ENSALADA SR. GARBANZO						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
	Precio	4,50	4,69	4,89	5,09	5,31
	<b>TOTAL</b>	<b>12.331</b>	<b>13.493</b>	<b>14.483</b>	<b>15.470</b>	<b>16.283</b>

		2015	2016	2017	2018	2019
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	1.827	1.918	1.976	2.025	2.045
	Precio	6,50	6,77	7,06	7,36	7,67
	<b>TOTAL</b>	<b>11.875</b>	<b>12.993</b>	<b>13.947</b>	<b>14.897</b>	<b>15.680</b>
ENSALADA TABULE						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	1.370	1.439	1.482	1.519	1.534
	Precio	4,25	4,43	4,62	4,81	5,01
	<b>TOTAL</b>	<b>5.823</b>	<b>6.372</b>	<b>6.839</b>	<b>7.305</b>	<b>7.689</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	913	959	988	1.013	1.023
	Precio	6,25	6,51	6,79	7,07	7,37
	<b>TOTAL</b>	<b>5.709</b>	<b>6.247</b>	<b>6.705</b>	<b>7.162</b>	<b>7.538</b>
ENSALADA THANI						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	3.288	3.453	3.556	3.645	3.682
	Precio	5,50	5,73	5,97	6,22	6,49
	<b>TOTAL</b>	<b>18.086</b>	<b>19.790</b>	<b>21.242</b>	<b>22.689</b>	<b>23.881</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	2.192	2.302	2.371	2.430	2.454
	Precio	7,50	7,82	8,14	8,49	8,85
	<b>TOTAL</b>	<b>16.442</b>	<b>17.991</b>	<b>19.311</b>	<b>20.627</b>	<b>21.710</b>
ENSALADA VERDE TENTACIÓN						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	4.385	4.604	4.742	4.860	4.909
	Precio	5,25	5,47	5,70	5,94	6,19
	<b>TOTAL</b>	<b>23.019</b>	<b>25.187</b>	<b>27.035</b>	<b>28.877</b>	<b>30.394</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	2.923	3.069	3.161	3.240	3.273
	Precio	7,25	7,56	7,87	8,20	8,55
	<b>TOTAL</b>	<b>21.192</b>	<b>23.188</b>	<b>24.889</b>	<b>26.586</b>	<b>27.982</b>
<b>COMPLEMENTOS</b>						
AREPA RELLENA 1						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	822	863	889	911	920
	Precio	2,25	2,34	2,44	2,55	2,65
	<b>TOTAL</b>	<b>1.850</b>	<b>2.024</b>	<b>2.172</b>	<b>2.321</b>	<b>2.442</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	548	575	593	608	614
	Precio	3,25	3,39	3,53	3,68	3,83
	<b>TOTAL</b>	<b>1.781</b>	<b>1.949</b>	<b>2.092</b>	<b>2.235</b>	<b>2.352</b>
AREPA RELLENA 2						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	822	863	889	911	920
	Precio	2,25	2,34	2,44	2,55	2,65
	<b>TOTAL</b>	<b>1.850</b>	<b>2.024</b>	<b>2.172</b>	<b>2.321</b>	<b>2.442</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	548	575	593	608	614
	Precio	3,25	3,39	3,53	3,68	3,83
	<b>TOTAL</b>	<b>1.781</b>	<b>1.949</b>	<b>2.092</b>	<b>2.235</b>	<b>2.352</b>
MOTE						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	1.096	1.151	1.185	1.215	1.227
	Precio	2,75	2,87	2,99	3,11	3,24
	<b>TOTAL</b>	<b>3.014</b>	<b>3.298</b>	<b>3.540</b>	<b>3.782</b>	<b>3.980</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	731	767	790	810	818
	Precio	3,00	3,13	3,26	3,40	3,54
	<b>TOTAL</b>	<b>2.192</b>	<b>2.399</b>	<b>2.575</b>	<b>2.750</b>	<b>2.895</b>
PAN ARABE						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	987	1.036	1.067	1.094	1.105
	Precio	2,50	2,61	2,71	2,83	2,95
	<b>TOTAL</b>	<b>2.466</b>	<b>2.699</b>	<b>2.897</b>	<b>3.094</b>	<b>3.257</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	658	691	711	729	736
	Precio	3,50	3,65	3,80	3,96	4,13
	<b>TOTAL</b>	<b>2.302</b>	<b>2.519</b>	<b>2.703</b>	<b>2.888</b>	<b>3.039</b>

		2015	2016	2017	2018	2019
<b>TORTILLAS DE ARROZ INTEGRAL</b>						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	932	978	1.008	1.033	1.043
	Precio	2,75	2,87	2,99	3,11	3,24
	<b>TOTAL</b>	<b>2.562</b>	<b>2.804</b>	<b>3.009</b>	<b>3.214</b>	<b>3.383</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	621	652	672	689	695
	Precio	3,75	3,91	4,07	4,24	4,42
	<b>TOTAL</b>	<b>2.329</b>	<b>2.549</b>	<b>2.736</b>	<b>2.922</b>	<b>3.076</b>
<b>TORTILLAS DE TRIGO</b>						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	822	863	889	911	920
	Precio	2,25	2,34	2,44	2,55	2,65
	<b>TOTAL</b>	<b>1.850</b>	<b>2.024</b>	<b>2.172</b>	<b>2.321</b>	<b>2.442</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	548	575	593	608	614
	Precio	3,25	3,39	3,53	3,68	3,83
	<b>TOTAL</b>	<b>1.781</b>	<b>1.949</b>	<b>2.092</b>	<b>2.235</b>	<b>2.352</b>
<b>BEBIDAS</b>						
<b>JUGO NARANJA</b>						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	12.331	12.948	13.336	13.670	13.807
	Precio	1,50	1,56	1,63	1,70	1,77
	<b>TOTAL</b>	<b>18.497</b>	<b>20.240</b>	<b>21.725</b>	<b>23.205</b>	<b>24.424</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	8.221	8.632	8.891	9.113	9.204
	Precio	1,75	1,82	1,90	1,98	2,06
	<b>TOTAL</b>	<b>14.387</b>	<b>15.742</b>	<b>16.897</b>	<b>18.048</b>	<b>18.996</b>
<b>JUGO ZANAHORIA</b>						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	8.221	8.632	8.891	9.113	9.204
	Precio	1,60	1,67	1,74	1,81	1,89
	<b>TOTAL</b>	<b>13.154</b>	<b>14.393</b>	<b>15.449</b>	<b>16.501</b>	<b>17.368</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	5.481	5.755	5.927	6.075	6.136
	Precio	1,80	1,88	1,95	2,04	2,12
	<b>TOTAL</b>	<b>9.865</b>	<b>10.794</b>	<b>11.586</b>	<b>12.376</b>	<b>13.026</b>
<b>TÉ ANÍS</b>						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	4.110	4.316	4.445	4.557	4.602
	Precio	1,10	1,15	1,19	1,24	1,30
	<b>TOTAL</b>	<b>4.522</b>	<b>4.947</b>	<b>5.310</b>	<b>5.672</b>	<b>5.970</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
	Precio	1,40	1,46	1,52	1,58	1,65
	<b>TOTAL</b>	<b>3.836</b>	<b>4.198</b>	<b>4.506</b>	<b>4.813</b>	<b>5.066</b>
<b>TÉ MENTA</b>						
<b>Tamaño 1</b>	Unidades	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
	Precio	\$ 1,10	\$ 1,15	\$ 1,19	\$ 1,24	\$ 1,30
	<b>TOTAL</b>	<b>3.014</b>	<b>3.298</b>	<b>3.540</b>	<b>3.782</b>	<b>3.980</b>
<b>Tamaño 2</b>	Unidades	1.827	1.918	1.976	2.025	2.045
	Precio	\$ 1,40	\$ 1,46	\$ 1,52	\$ 1,58	\$ 1,65
	<b>TOTAL</b>	<b>2.558</b>	<b>2.799</b>	<b>3.004</b>	<b>3.209</b>	<b>3.377</b>
<b>UNIDADES DE VENTA TOTAL</b>		<b>100.478</b>	<b>105.502</b>	<b>108.667</b>	<b>111.384</b>	<b>112.498</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>390.929</b>	<b>427.757</b>	<b>459.139</b>	<b>490.430</b>	<b>516.188</b>

## Anexo 23. Proyección de Ventas Mensual y Anual

PROYECCION DE VENTAS																	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ENSALADAS</b>																	
<b>ENSALADA BOSQUE SECRETO</b>																	
Unidades	304	300	323	316	328	295	315	312	288	289	325	443	3.836	4.028	4.149	4.253	4.295
Precio	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,77	7,06	7,36	7,67
<b>TOTAL</b>	<b>1.975</b>	<b>1.950</b>	<b>2.102</b>	<b>2.055</b>	<b>2.130</b>	<b>1.918</b>	<b>2.047</b>	<b>2.025</b>	<b>1.870</b>	<b>1.878</b>	<b>2.110</b>	<b>2.878</b>	<b>24.937</b>	<b>27.286</b>	<b>29.288</b>	<b>31.284</b>	<b>32.927</b>
Unidades	203	200	216	211	218	197	210	208	192	193	216	295	2.558	2.686	2.766	2.835	2.864
Precio	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,86	9,23	9,62	10,02
<b>TOTAL</b>	<b>1.722</b>	<b>1.700</b>	<b>1.833</b>	<b>1.791</b>	<b>1.857</b>	<b>1.672</b>	<b>1.785</b>	<b>1.765</b>	<b>1.630</b>	<b>1.637</b>	<b>1.839</b>	<b>2.509</b>	<b>21.740</b>	<b>23.788</b>	<b>25.533</b>	<b>27.273</b>	<b>28.706</b>
<b>ENSALADA CUCAYO</b>																	
Unidades	174	171	185	181	187	169	180	178	164	165	185	253	2.192	2.302	2.371	2.430	2.454
Precio	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,99	6,24	6,51	6,78
<b>TOTAL</b>	<b>998</b>	<b>986</b>	<b>1.063</b>	<b>1.039</b>	<b>1.077</b>	<b>969</b>	<b>1.035</b>	<b>1.024</b>	<b>945</b>	<b>949</b>	<b>1.066</b>	<b>1.455</b>	<b>12.605</b>	<b>13.793</b>	<b>14.805</b>	<b>15.814</b>	<b>16.644</b>
Unidades	116	114	123	120	125	112	120	119	110	110	124	169	1.462	1.535	1.581	1.620	1.636
Precio	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	8,08	8,42	8,77	9,14
<b>TOTAL</b>	<b>897</b>	<b>886</b>	<b>955</b>	<b>933</b>	<b>967</b>	<b>871</b>	<b>930</b>	<b>920</b>	<b>849</b>	<b>853</b>	<b>958</b>	<b>1.307</b>	<b>11.327</b>	<b>12.394</b>	<b>13.303</b>	<b>14.210</b>	<b>14.956</b>
<b>ENSALADA CUSCÚS</b>																	
Unidades	109	107	116	113	117	105	112	111	103	103	116	158	1.370	1.439	1.482	1.519	1.534
Precio	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6,00	6,25	6,52	6,79	7,08
<b>TOTAL</b>	<b>651</b>	<b>643</b>	<b>693</b>	<b>677</b>	<b>702</b>	<b>632</b>	<b>675</b>	<b>668</b>	<b>617</b>	<b>619</b>	<b>695</b>	<b>949</b>	<b>8.221</b>	<b>8.995</b>	<b>9.655</b>	<b>10.313</b>	<b>10.855</b>
Unidades	72	71	77	75	78	70	75	74	69	69	77	105	913	959	988	1.013	1.023
Precio	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,34	8,69	9,05	9,43
<b>TOTAL</b>	<b>579</b>	<b>571</b>	<b>616</b>	<b>602</b>	<b>624</b>	<b>562</b>	<b>600</b>	<b>593</b>	<b>548</b>	<b>550</b>	<b>618</b>	<b>843</b>	<b>7.308</b>	<b>7.996</b>	<b>8.583</b>	<b>9.167</b>	<b>9.649</b>
<b>ENSALADA DELEITE TROPICAL</b>																	
Unidades	304	300	323	316	328	295	315	312	288	289	325	443	3.836	4.028	4.149	4.253	4.295
Precio	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,99	6,24	6,51	6,78
<b>TOTAL</b>	<b>1.747</b>	<b>1.725</b>	<b>1.860</b>	<b>1.818</b>	<b>1.884</b>	<b>1.696</b>	<b>1.811</b>	<b>1.791</b>	<b>1.654</b>	<b>1.661</b>	<b>1.866</b>	<b>2.546</b>	<b>22.060</b>	<b>24.138</b>	<b>25.909</b>	<b>27.674</b>	<b>29.128</b>
Unidades	203	200	216	211	218	197	210	208	192	193	216	295	2.558	2.686	2.766	2.835	2.864
Precio	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	8,08	8,42	8,77	9,14
<b>TOTAL</b>	<b>1.570</b>	<b>1.550</b>	<b>1.671</b>	<b>1.633</b>	<b>1.693</b>	<b>1.524</b>	<b>1.627</b>	<b>1.610</b>	<b>1.487</b>	<b>1.493</b>	<b>1.677</b>	<b>2.287</b>	<b>19.822</b>	<b>21.689</b>	<b>23.280</b>	<b>24.867</b>	<b>26.173</b>
Unidades	217	214	231	226	234	211	225	223	206	206	232	316	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
Precio	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	7,03	7,33	7,64	7,96
<b>TOTAL</b>	<b>1.465</b>	<b>1.446</b>	<b>1.559</b>	<b>1.524</b>	<b>1.580</b>	<b>1.422</b>	<b>1.519</b>	<b>1.502</b>	<b>1.387</b>	<b>1.393</b>	<b>1.565</b>	<b>2.135</b>	<b>18.497</b>	<b>20.240</b>	<b>21.725</b>	<b>23.205</b>	<b>24.424</b>
Unidades	145	143	154	151	156	140	150	148	137	138	155	211	1.827	1.918	1.976	2.025	2.045
Precio	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	9,12	9,50	9,90	10,32
<b>TOTAL</b>	<b>1.266</b>	<b>1.250</b>	<b>1.348</b>	<b>1.317</b>	<b>1.365</b>	<b>1.229</b>	<b>1.312</b>	<b>1.298</b>	<b>1.199</b>	<b>1.204</b>	<b>1.352</b>	<b>1.845</b>	<b>15.985</b>	<b>17.491</b>	<b>18.774</b>	<b>20.054</b>	<b>21.107</b>
<b>ENSALADA SELVA ROJA</b>																	
Unidades	130	129	139	135	140	126	135	134	123	124	139	190	1.644	1.726	1.778	1.823	1.841
Precio	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90	6,15	6,41	6,68	6,96
<b>TOTAL</b>	<b>768</b>	<b>759</b>	<b>818</b>	<b>799</b>	<b>828</b>	<b>746</b>	<b>796</b>	<b>788</b>	<b>728</b>	<b>730</b>	<b>821</b>	<b>1.119</b>	<b>9.701</b>	<b>10.615</b>	<b>11.393</b>	<b>12.170</b>	<b>12.809</b>
Unidades	87	86	92	90	94	84	90	89	82	83	93	126	1.096	1.151	1.185	1.215	1.227
Precio	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	8,23	8,58	8,94	9,32
<b>TOTAL</b>	<b>686</b>	<b>677</b>	<b>730</b>	<b>714</b>	<b>740</b>	<b>666</b>	<b>711</b>	<b>703</b>	<b>649</b>	<b>652</b>	<b>733</b>	<b>999</b>	<b>8.659</b>	<b>9.475</b>	<b>10.170</b>	<b>10.863</b>	<b>11.434</b>
<b>ENSALADA SR. GARBANZO</b>																	
Unidades	217	214	231	226	234	211	225	223	206	206	232	316	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
Precio	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,69	4,89	5,09	5,31
<b>TOTAL</b>	<b>977</b>	<b>964</b>	<b>1.040</b>	<b>1.016</b>	<b>1.053</b>	<b>948</b>	<b>1.012</b>	<b>1.001</b>	<b>925</b>	<b>929</b>	<b>1.043</b>	<b>1.423</b>	<b>12.331</b>	<b>13.493</b>	<b>14.483</b>	<b>15.470</b>	<b>16.283</b>
Unidades	145	143	154	151	156	140	150	148	137	138	155	211	1.827	1.918	1.976	2.025	2.045
Precio	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,77	7,06	7,36	7,67
<b>TOTAL</b>	<b>940</b>	<b>929</b>	<b>1.001</b>	<b>978</b>	<b>1.014</b>	<b>913</b>	<b>975</b>	<b>964</b>	<b>891</b>	<b>894</b>	<b>1.005</b>	<b>1.370</b>	<b>11.875</b>	<b>12.993</b>	<b>13.947</b>	<b>14.897</b>	<b>15.680</b>
Unidades	109	107	116	113	117	105	112	111	103	103	116	158	1.370	1.439	1.482	1.519	1.534
Precio	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,43	4,62	4,81	5,01
<b>TOTAL</b>	<b>461</b>	<b>455</b>	<b>491</b>	<b>480</b>	<b>497</b>	<b>448</b>	<b>478</b>	<b>473</b>	<b>437</b>	<b>438</b>	<b>493</b>	<b>672</b>	<b>5.823</b>	<b>6.372</b>	<b>6.839</b>	<b>7.305</b>	<b>7.689</b>
Unidades	72	71	77	75	78	70	75	74	69	69	77	105	913	959	988	1.013	1.023
Precio	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,51	6,79	7,07	7,37
<b>TOTAL</b>	<b>452</b>	<b>446</b>	<b>481</b>	<b>470</b>	<b>488</b>	<b>439</b>	<b>469</b>	<b>464</b>	<b>428</b>	<b>430</b>	<b>483</b>	<b>659</b>	<b>5.709</b>	<b>6.247</b>	<b>6.705</b>	<b>7.162</b>	<b>7.538</b>
<b>ENSALADA THANI</b>																	
Unidades	260	257	277	271	281	253	270	267	247	248	278	379	3.288	3.453	3.556	3.645	3.682
Precio	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,73	5,97	6,22	6,49
<b>TOTAL</b>	<b>1.432</b>	<b>1.414</b>	<b>1.525</b>	<b>1.490</b>	<b>1.545</b>	<b>1.391</b>	<b>1.485</b>	<b>1.469</b>	<b>1.356</b>	<b>1.362</b>	<b>1.530</b>	<b>2.087</b>	<b>18.086</b>	<b>19.790</b>	<b>21.242</b>	<b>22.689</b>	<b>23.881</b>
Unidades	174	171	185	181	187	169	180	178	164	165	185	253	2.192	2.302	2.371	2.430	2.454
Precio	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,82	8,14	8,49	8,85
<b>TOTAL</b>	<b>1.302</b>	<b>1.286</b>	<b>1.386</b>	<b>1.355</b>	<b>1.404</b>	<b>1.264</b>	<b>1.350</b>	<b>1.335</b>	<b>1.233</b>	<b>1.238</b>	<b>1.391</b>	<b>1.897</b>	<b>16.442</b>	<b>17.991</b>	<b>19.311</b>	<b>20.627</b>	<b>21.710</b>
<b>ENSALADA VERDE TENTACIÓN</b>																	
Unidades	347	343	370	361	374	337	360	356	329	330	371	506	4.385	4.604	4.742	4.860	4.909
Precio	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,47	5,70	5,94	6,19
<b>TOTAL</b>	<b>1.823</b>	<b>1.800</b>	<b>1.940</b>	<b>1.897</b>	<b>1.966</b>	<b>1.770</b>	<b>1.890</b>	<b>1.869</b>	<b>1.726</b>	<b>1.733</b>	<b>1.947</b>	<b>2.656</b>	<b>23.019</b>	<b>25.187</b>	<b>27.035</b>		

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>COMPLEMENTOS</b>																			
AREPA RELLENA 1																			
Tamaño 1	Unidades	65	64	69	68	70	63	67	67	62	62	70	95	822	863	889	911	920	
	Precio	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,34	2,44	2,55	2,65	
	<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>145</b>	<b>156</b>	<b>152</b>	<b>158</b>	<b>142</b>	<b>152</b>	<b>150</b>	<b>139</b>	<b>139</b>	<b>156</b>	<b>213</b>	<b>1.850</b>	<b>2.024</b>	<b>2.172</b>	<b>2.321</b>	<b>2.442</b>	
Tamaño 2	Unidades	43	43	46	45	47	42	45	45	41	41	46	63	548	575	593	608	614	
	Precio	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,39	3,53	3,68	3,83	
	<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>139</b>	<b>150</b>	<b>147</b>	<b>152</b>	<b>137</b>	<b>146</b>	<b>145</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>151</b>	<b>206</b>	<b>1.781</b>	<b>1.949</b>	<b>2.092</b>	<b>2.235</b>	<b>2.352</b>	
AREPA RELLENA 2																			
Tamaño 1	Unidades	65	64	69	68	70	63	67	67	62	62	70	95	822	863	889	911	920	
	Precio	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,34	2,44	2,55	2,65	
	<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>145</b>	<b>156</b>	<b>152</b>	<b>158</b>	<b>142</b>	<b>152</b>	<b>150</b>	<b>139</b>	<b>139</b>	<b>156</b>	<b>213</b>	<b>1.850</b>	<b>2.024</b>	<b>2.172</b>	<b>2.321</b>	<b>2.442</b>	
Tamaño 2	Unidades	43	43	46	45	47	42	45	45	41	41	46	63	548	575	593	608	614	
	Precio	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,39	3,53	3,68	3,83	
	<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>139</b>	<b>150</b>	<b>147</b>	<b>152</b>	<b>137</b>	<b>146</b>	<b>145</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>151</b>	<b>206</b>	<b>1.781</b>	<b>1.949</b>	<b>2.092</b>	<b>2.235</b>	<b>2.352</b>	
MOTE																			
Tamaño 1	Unidades	87	86	92	90	94	84	90	89	82	83	93	126	1.096	1.151	1.185	1.215	1.227	
	Precio	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,87	2,99	3,11	3,24	
	<b>TOTAL</b>	<b>239</b>	<b>236</b>	<b>254</b>	<b>248</b>	<b>257</b>	<b>232</b>	<b>247</b>	<b>245</b>	<b>226</b>	<b>227</b>	<b>255</b>	<b>348</b>	<b>3.014</b>	<b>3.298</b>	<b>3.540</b>	<b>3.782</b>	<b>3.980</b>	
Tamaño 2	Unidades	58	57	62	60	62	56	60	59	55	55	62	84	731	767	790	810	818	
	Precio	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,13	3,26	3,40	3,54	
	<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>171</b>	<b>185</b>	<b>181</b>	<b>187</b>	<b>169</b>	<b>180</b>	<b>178</b>	<b>164</b>	<b>165</b>	<b>185</b>	<b>253</b>	<b>2.192</b>	<b>2.399</b>	<b>2.575</b>	<b>2.750</b>	<b>2.895</b>	
PAN ARABE																			
Tamaño 1	Unidades	78	77	83	81	84	76	81	80	74	74	83	114	987	1.036	1.067	1.094	1.105	
	Precio	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,61	2,71	2,83	2,95	
	<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>193</b>	<b>208</b>	<b>203</b>	<b>211</b>	<b>190</b>	<b>202</b>	<b>200</b>	<b>185</b>	<b>186</b>	<b>209</b>	<b>285</b>	<b>2.466</b>	<b>2.699</b>	<b>2.897</b>	<b>3.094</b>	<b>3.257</b>	
Tamaño 2	Unidades	52	51	55	54	56	51	54	53	49	50	56	76	658	691	711	729	736	
	Precio	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,65	3,80	3,96	4,13	
	<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>180</b>	<b>194</b>	<b>190</b>	<b>197</b>	<b>177</b>	<b>189</b>	<b>187</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>195</b>	<b>266</b>	<b>2.302</b>	<b>2.519</b>	<b>2.703</b>	<b>2.888</b>	<b>3.039</b>	
TORTILLAS DE ARROZ INTEGRAL																			
Tamaño 1	Unidades	74	73	79	77	80	72	76	76	70	70	79	108	932	978	1.008	1.033	1.043	
	Precio	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,87	2,99	3,11	3,24	
	<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>200</b>	<b>216</b>	<b>211</b>	<b>219</b>	<b>197</b>	<b>210</b>	<b>208</b>	<b>192</b>	<b>193</b>	<b>217</b>	<b>296</b>	<b>2.562</b>	<b>2.804</b>	<b>3.009</b>	<b>3.214</b>	<b>3.383</b>	
Tamaño 2	Unidades	49	49	52	51	53	48	51	50	47	47	53	72	621	652	672	689	695	
	Precio	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,91	4,07	4,24	4,42	
	<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>182</b>	<b>196</b>	<b>192</b>	<b>199</b>	<b>179</b>	<b>191</b>	<b>189</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>197</b>	<b>269</b>	<b>2.329</b>	<b>2.549</b>	<b>2.736</b>	<b>2.922</b>	<b>3.076</b>	
TORTILLAS DE TRIGO																			
Tamaño 1	Unidades	65	64	69	68	70	63	67	67	62	62	70	95	822	863	889	911	920	
	Precio	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,34	2,44	2,55	2,65	
	<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>145</b>	<b>156</b>	<b>152</b>	<b>158</b>	<b>142</b>	<b>152</b>	<b>150</b>	<b>139</b>	<b>139</b>	<b>156</b>	<b>213</b>	<b>1.850</b>	<b>2.024</b>	<b>2.172</b>	<b>2.321</b>	<b>2.442</b>	
Tamaño 2	Unidades	43	43	46	45	47	42	45	45	41	41	46	63	548	575	593	608	614	
	Precio	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,39	3,53	3,68	3,83	
	<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>139</b>	<b>150</b>	<b>147</b>	<b>152</b>	<b>137</b>	<b>146</b>	<b>145</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>151</b>	<b>206</b>	<b>1.781</b>	<b>1.949</b>	<b>2.092</b>	<b>2.235</b>	<b>2.352</b>	
<b>BEBIDAS</b>																			
JUGO NARANJA																			
Tamaño 1	Unidades	977	964	1.040	1.016	1.053	948	1.012	1.001	925	929	1.043	1.423	12.331	12.948	13.336	13.670	13.807	
	Precio	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,56	1,63	1,70	1,77	
	<b>TOTAL</b>	<b>1.465</b>	<b>1.446</b>	<b>1.559</b>	<b>1.524</b>	<b>1.580</b>	<b>1.422</b>	<b>1.519</b>	<b>1.502</b>	<b>1.387</b>	<b>1.393</b>	<b>1.565</b>	<b>2.135</b>	<b>18.497</b>	<b>20.240</b>	<b>21.725</b>	<b>23.205</b>	<b>24.244</b>	
Tamaño 2	Unidades	651	643	693	677	702	632	675	668	617	619	695	949	8.221	8.632	8.891	9.113	9.204	
	Precio	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,82	1,90	1,98	2,06	
	<b>TOTAL</b>	<b>1.139</b>	<b>1.125</b>	<b>1.213</b>	<b>1.185</b>	<b>1.229</b>	<b>1.106</b>	<b>1.181</b>	<b>1.168</b>	<b>1.079</b>	<b>1.083</b>	<b>1.217</b>	<b>1.660</b>	<b>14.387</b>	<b>15.742</b>	<b>16.897</b>	<b>18.048</b>	<b>18.996</b>	
JUGO ZANAHORIA																			
Tamaño 1	Unidades	651	643	693	677	702	632	675	668	617	619	695	949	8.221	8.632	8.891	9.113	9.204	
	Precio	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,67	1,74	1,81	1,89	
	<b>TOTAL</b>	<b>1.042</b>	<b>1.029</b>	<b>1.109</b>	<b>1.084</b>	<b>1.123</b>	<b>1.012</b>	<b>1.080</b>	<b>1.068</b>	<b>987</b>	<b>990</b>	<b>1.113</b>	<b>1.518</b>	<b>13.154</b>	<b>14.393</b>	<b>15.449</b>	<b>16.501</b>	<b>17.368</b>	
Tamaño 2	Unidades	434	429	462	452	468	421	450	445	411	413	464	632	5.481	5.755	5.927	6.075	6.136	
	Precio	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,88	1,95	2,04	2,12	
	<b>TOTAL</b>	<b>781</b>	<b>771</b>	<b>832</b>	<b>813</b>	<b>842</b>	<b>759</b>	<b>810</b>	<b>801</b>	<b>740</b>	<b>743</b>	<b>835</b>	<b>1.138</b>	<b>9.865</b>	<b>10.794</b>	<b>11.586</b>	<b>12.376</b>	<b>13.026</b>	
TÉ ANÍS																			
Tamaño 1	Unidades	326	321	347	339	351	316	337	334	308	310	348	474	4.110	4.316	4.445	4.557	4.602	
	Precio	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,15	1,19	1,24	1,30	
	<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>354</b>	<b>381</b>	<b>373</b>	<b>386</b>	<b>348</b>	<b>371</b>	<b>367</b>	<b>339</b>	<b>340</b>	<b>383</b>	<b>522</b>	<b>4.522</b>	<b>4.947</b>	<b>5.310</b>	<b>5.672</b>	<b>5.970</b>	
Tamaño 2	Unidades	217	214	231	226	234	211	225	223	206	206	232	316	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068	
	Precio	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,46	1,52	1,58	1,65	
	<b>TOTAL</b>	<b>304</b>	<b>300</b>	<b>323</b>	<b>316</b>	<b>328</b>	<b>295</b>	<b>315</b>	<b>312</b>	<b>288</b>	<b>289</b>	<b>325</b>	<b>443</b>	<b>3.836</b>	<b>4.198</b>	<b>4.506</b>	<b>4.813</b>	<b>5.066</b>	
TÉ MENTA																			
Tamaño 1	Unidades	217	214	231	226	234	211	225	223	206	206	232	316	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068	
	Precio	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,15	\$ 1,19	\$ 1,24	\$ 1,30	
	<b>TOTAL</b>	<b>239</b>	<b>236</b>	<b>254</b>	<b>248</b>	<b>257</b>	<b>232</b>	<b>247</b>	<b>245</b>	<b>226</b>	<b>227</b>	<b>255</b>	<b>348</b>	<b>3.014</b>	<b>3.298</b>	<b>3.540</b>	<b>3.782</b>	<b>3.980</b>	
Tamaño 2	Unidades																		

## Anexo 24. Costos de Producto

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>ENSALADAS</b>																		
ENSALADA BOSQUE SECRETO																		
Tamaño 1	304	300	323	316	328	295	315	312	288	289	325	443	3.836	4.028	4.149	4.253	4.295	
Unidades																		
MPD	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,25	2,34	2,44	2,54	
MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87	
CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
Costo por Unidad	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 2,90	\$ 3,06	\$ 3,19	\$ 3,33	\$ 3,47	
<b>TOTAL</b>	<b>880</b>	<b>869</b>	<b>936</b>	<b>915</b>	<b>949</b>	<b>854</b>	<b>912</b>	<b>902</b>	<b>833</b>	<b>836</b>	<b>940</b>	<b>1.282</b>	<b>11.108</b>	<b>12.340</b>	<b>13.245</b>	<b>14.148</b>	<b>14.891</b>	
Tamaño 2	203	200	216	211	218	197	210	208	192	193	216	295	2.558	2.686	2.766	2.835	2.864	
Unidades																		
MPD	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,12	3,26	3,39	3,54	
MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87	
CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
Costo por Unidad	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,74	\$ 3,94	\$ 4,11	\$ 4,28	\$ 4,46	
<b>TOTAL</b>	<b>757</b>	<b>747</b>	<b>805</b>	<b>787</b>	<b>816</b>	<b>735</b>	<b>784</b>	<b>776</b>	<b>717</b>	<b>719</b>	<b>808</b>	<b>1.103</b>	<b>9.555</b>	<b>10.579</b>	<b>11.355</b>	<b>12.129</b>	<b>12.766</b>	
ENSALADA CUCAYO																		
Tamaño 1	174	171	185	181	187	169	180	178	164	165	185	253	2.192	2.302	2.371	2.430	2.454	
Unidades																		
MPD	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,14	1,19	1,24	1,30	
MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87	
CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
Costo por Unidad	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 1,96	\$ 2,04	\$ 2,13	\$ 2,22	
<b>TOTAL</b>	<b>319</b>	<b>315</b>	<b>339</b>	<b>332</b>	<b>344</b>	<b>310</b>	<b>330</b>	<b>327</b>	<b>302</b>	<b>303</b>	<b>341</b>	<b>465</b>	<b>4.026</b>	<b>4.511</b>	<b>4.842</b>	<b>5.172</b>	<b>5.443</b>	
Tamaño 2	116	114	123	120	125	112	120	119	110	110	124	169	1.462	1.535	1.581	1.620	1.636	
Unidades																		
MPD	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,67	1,74	1,82	1,89	
MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87	
CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
Costo por Unidad	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,49	\$ 2,59	\$ 2,70	\$ 2,81	
<b>TOTAL</b>	<b>271</b>	<b>268</b>	<b>289</b>	<b>282</b>	<b>292</b>	<b>263</b>	<b>281</b>	<b>278</b>	<b>257</b>	<b>258</b>	<b>290</b>	<b>395</b>	<b>3.423</b>	<b>3.816</b>	<b>4.096</b>	<b>4.375</b>	<b>4.605</b>	
ENSALADA CUSCÚS																		
Tamaño 1	109	107	116	113	117	105	112	111	103	103	116	158	1.370	1.439	1.482	1.519	1.534	
Unidades																		
MPD	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,67	1,74	1,81	1,89	
MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87	
CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
Costo por Unidad	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,34	\$ 2,49	\$ 2,59	\$ 2,70	\$ 2,81	
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>251</b>	<b>270</b>	<b>264</b>	<b>274</b>	<b>247</b>	<b>263</b>	<b>260</b>	<b>241</b>	<b>242</b>	<b>271</b>	<b>370</b>	<b>3.207</b>	<b>3.576</b>	<b>3.838</b>	<b>4.100</b>	<b>4.315</b>	
Tamaño 2	72	71	77	75	78	70	75	74	69	69	77	105	913	959	988	1.013	1.023	
Unidades																		
MPD	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,59	2,70	2,81	2,93	
MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87	
CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
Costo por Unidad	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,40	\$ 3,55	\$ 3,69	\$ 3,85	
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>230</b>	<b>248</b>	<b>242</b>	<b>251</b>	<b>226</b>	<b>242</b>	<b>239</b>	<b>221</b>	<b>222</b>	<b>249</b>	<b>339</b>	<b>2.942</b>	<b>3.263</b>	<b>3.502</b>	<b>3.741</b>	<b>3.938</b>	

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>ENSALADA DELEITE TROPICAL</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	304	300	323	316	328	295	315	312	288	289	325	443	3.836	4.028	4.149	4.253	4.295
	MPD	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,28	1,33	1,39	1,39	1,45
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 1,97</b>	<b>\$ 2,09</b>	<b>\$ 2,18</b>	<b>\$ 2,27</b>	<b>\$ 2,37</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>597</b>	<b>590</b>	<b>636</b>	<b>621</b>	<b>644</b>	<b>580</b>	<b>619</b>	<b>612</b>	<b>566</b>	<b>568</b>	<b>638</b>	<b>870</b>	<b>7.541</b>	<b>8.437</b>	<b>9.056</b>	<b>9.673</b>	<b>10.181</b>
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	203	200	216	211	218	197	210	208	192	193	216	295	2.558	2.686	2.766	2.835	2.864
	MPD	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,86	1,94	2,02	2,11	2,11
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 2,52</b>	<b>\$ 2,68</b>	<b>\$ 2,79</b>	<b>\$ 2,91</b>	<b>\$ 3,03</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>511</b>	<b>505</b>	<b>544</b>	<b>532</b>	<b>551</b>	<b>497</b>	<b>530</b>	<b>524</b>	<b>484</b>	<b>486</b>	<b>546</b>	<b>745</b>	<b>6.457</b>	<b>7.190</b>	<b>7.717</b>	<b>8.243</b>	<b>8.676</b>
<b>ENSALADA FUSIÓN AMARANTO</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	217	214	231	226	234	211	225	223	206	206	232	316	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
	MPD	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,25	2,35	2,44	2,55
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 2,90</b>	<b>\$ 3,07</b>	<b>\$ 3,20</b>	<b>\$ 3,33</b>	<b>\$ 3,47</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>629</b>	<b>621</b>	<b>669</b>	<b>654</b>	<b>678</b>	<b>611</b>	<b>652</b>	<b>645</b>	<b>596</b>	<b>598</b>	<b>672</b>	<b>916</b>	<b>7.942</b>	<b>8.822</b>	<b>9.470</b>	<b>10.115</b>	<b>10.646</b>
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	145	143	154	151	156	140	150	148	137	138	155	211	1.827	1.918	1.976	2.025	2.045
	MPD	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,77	2,89	3,01	3,14
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 3,40</b>	<b>\$ 3,59</b>	<b>\$ 3,74</b>	<b>\$ 3,90</b>	<b>\$ 4,06</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>492</b>	<b>486</b>	<b>524</b>	<b>512</b>	<b>531</b>	<b>478</b>	<b>510</b>	<b>504</b>	<b>466</b>	<b>468</b>	<b>526</b>	<b>717</b>	<b>6.213</b>	<b>6.887</b>	<b>7.392</b>	<b>7.896</b>	<b>8.310</b>
<b>ENSALADA SELVA ROJA</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	130	129	139	135	140	126	135	134	123	124	139	190	1.644	1.726	1.778	1.823	1.841
	MPD	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,28	1,33	1,39	1,44
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 1,96</b>	<b>\$ 2,09</b>	<b>\$ 2,18</b>	<b>\$ 2,27</b>	<b>\$ 2,37</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>255</b>	<b>252</b>	<b>272</b>	<b>266</b>	<b>275</b>	<b>248</b>	<b>265</b>	<b>262</b>	<b>242</b>	<b>243</b>	<b>273</b>	<b>372</b>	<b>3.226</b>	<b>3.609</b>	<b>3.874</b>	<b>4.138</b>	<b>4.355</b>
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	87	86	92	90	94	84	90	89	82	83	93	126	1.096	1.151	1.185	1.215	1.227
	MPD	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,82	1,90	1,98	2,06
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 2,49</b>	<b>\$ 2,64</b>	<b>\$ 2,75</b>	<b>\$ 2,87</b>	<b>\$ 2,99</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>213</b>	<b>230</b>	<b>225</b>	<b>233</b>	<b>210</b>	<b>224</b>	<b>221</b>	<b>204</b>	<b>205</b>	<b>231</b>	<b>315</b>	<b>2.727</b>	<b>3.036</b>	<b>3.259</b>	<b>3.481</b>	<b>3.664</b>
<b>ENSALADA SR. GARBANZO</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	217	214	231	226	234	211	225	223	206	206	232	316	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
	MPD	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,95	2,03	2,12	2,21
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 2,61</b>	<b>\$ 2,76</b>	<b>\$ 2,88</b>	<b>\$ 3,00</b>	<b>\$ 3,13</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>566</b>	<b>559</b>	<b>603</b>	<b>589</b>	<b>610</b>	<b>550</b>	<b>587</b>	<b>580</b>	<b>536</b>	<b>538</b>	<b>605</b>	<b>825</b>	<b>7.148</b>	<b>7.954</b>	<b>8.538</b>	<b>9.120</b>	<b>9.598</b>
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	145	143	154	151	156	140	150	148	137	138	155	211	1.827	1.918	1.976	2.025	2.045
	MPD	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,95	3,07	3,20	3,34
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 3,57</b>	<b>\$ 3,76</b>	<b>\$ 3,92</b>	<b>\$ 4,09</b>	<b>\$ 4,26</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>516</b>	<b>510</b>	<b>549</b>	<b>537</b>	<b>557</b>	<b>501</b>	<b>535</b>	<b>529</b>	<b>489</b>	<b>491</b>	<b>551</b>	<b>752</b>	<b>6.517</b>	<b>7.219</b>	<b>7.749</b>	<b>8.277</b>	<b>8.712</b>

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>ENSALADA TABULE</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	109	107	116	113	117	105	112	111	103	103	116	158	1.370	1.439	1.482	1.519	1.534
	MPD	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,95	0,99	1,03	1,07
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 1,65</b>	<b>\$ 1,76</b>	<b>\$ 1,84</b>	<b>\$ 1,92</b>	<b>\$ 2,00</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>177</b>	<b>190</b>	<b>186</b>	<b>193</b>	<b>174</b>	<b>186</b>	<b>183</b>	<b>169</b>	<b>170</b>	<b>191</b>	<b>261</b>	<b>2.260</b>	<b>2.539</b>	<b>2.725</b>	<b>2.911</b>	<b>3.064</b>
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	72	71	77	75	78	70	75	74	69	69	77	105	913	959	988	1.013	1.023
	MPD	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,26	1,31	1,37	1,42
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 1,95</b>	<b>\$ 2,07</b>	<b>\$ 2,16</b>	<b>\$ 2,25</b>	<b>\$ 2,35</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>139</b>	<b>150</b>	<b>146</b>	<b>152</b>	<b>137</b>	<b>146</b>	<b>144</b>	<b>133</b>	<b>134</b>	<b>150</b>	<b>205</b>	<b>1.778</b>	<b>1.989</b>	<b>2.135</b>	<b>2.281</b>	<b>2.401</b>
<b>ENSALADA THANI</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	260	257	277	271	281	253	270	267	247	248	278	379	3.288	3.453	3.556	3.645	3.682
	MPD	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,47	1,53	1,59	1,66
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 2,15</b>	<b>\$ 2,28</b>	<b>\$ 2,38</b>	<b>\$ 2,48</b>	<b>\$ 2,58</b>	<b>\$ 2,62</b>											
	<b>TOTAL</b>	<b>559</b>	<b>552</b>	<b>595</b>	<b>582</b>	<b>603</b>	<b>543</b>	<b>580</b>	<b>573</b>	<b>530</b>	<b>532</b>	<b>597</b>	<b>815</b>	<b>7.061</b>	<b>7.886</b>	<b>8.464</b>	<b>9.041</b>	<b>9.516</b>
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	174	171	185	181	187	169	180	178	164	165	185	253	2.192	2.302	2.371	2.430	2.454
	MPD	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,28	2,38	2,48	2,59	2,69
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 3,02</b>	<b>\$ 3,20</b>	<b>\$ 3,33</b>	<b>\$ 3,47</b>	<b>\$ 3,62</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>525</b>	<b>518</b>	<b>559</b>	<b>546</b>	<b>566</b>	<b>510</b>	<b>544</b>	<b>538</b>	<b>497</b>	<b>499</b>	<b>561</b>	<b>765</b>	<b>6.626</b>	<b>7.357</b>	<b>7.896</b>	<b>8.435</b>	<b>8.878</b>
<b>ENSALADA VERDE TENTACIÓN</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	347	343	370	361	374	337	360	356	329	330	371	506	4.385	4.604	4.742	4.860	4.909
	MPD	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,62	1,69	1,76	1,83
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 2,29</b>	<b>\$ 2,44</b>	<b>\$ 2,54</b>	<b>\$ 2,64</b>	<b>\$ 2,76</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>796</b>	<b>786</b>	<b>847</b>	<b>828</b>	<b>858</b>	<b>773</b>	<b>825</b>	<b>816</b>	<b>754</b>	<b>757</b>	<b>850</b>	<b>1.160</b>	<b>10.051</b>	<b>11.210</b>	<b>12.033</b>	<b>12.853</b>	<b>13.528</b>
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	232	229	246	241	250	225	240	237	219	220	247	337	2.923	3.069	3.161	3.240	3.273
	MPD	2,34	2,34	2,34	2,34	2,34	2,34	2,34	2,34	2,34	2,34	2,34	2,34	2,34	2,44	2,54	2,65	2,76
	MOD	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,77	0,80	0,83	0,87
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 3,08</b>	<b>\$ 3,25</b>	<b>\$ 3,39</b>	<b>\$ 3,53</b>	<b>\$ 3,68</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>712</b>	<b>703</b>	<b>758</b>	<b>741</b>	<b>768</b>	<b>691</b>	<b>738</b>	<b>730</b>	<b>674</b>	<b>677</b>	<b>761</b>	<b>1.038</b>	<b>8.992</b>	<b>9.981</b>	<b>10.713</b>	<b>11.443</b>	<b>12.044</b>
<b>TOTAL ENSALADAS</b>		<b>9.409</b>	<b>9.290</b>	<b>10.015</b>	<b>9.789</b>	<b>10.145</b>	<b>9.136</b>	<b>9.753</b>	<b>9.646</b>	<b>8.910</b>	<b>8.946</b>	<b>10.050</b>	<b>13.709</b>	<b>118.799</b>	<b>132.201</b>	<b>141.900</b>	<b>151.571</b>	<b>159.531</b>

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>COMPLEMENTOS</b>																		
<b>AREPA RELLENA 1</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	65	64	69	68	70	63	67	67	62	70	95	822	863	889	911	920	
	MPD	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,39	0,41	0,43	0,45	
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,77</b>	<b>\$ 0,83</b>	<b>\$ 0,86</b>	<b>\$ 0,90</b>	<b>\$ 0,94</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>49</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>54</b>	<b>73</b>	<b>634</b>	<b>714</b>	<b>766</b>	<b>861</b>	
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	43	43	46	45	47	42	45	45	41	41	46	548	575	593	608	614	
	MPD	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,49	0,51	0,53	0,55	
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,86</b>	<b>\$ 0,92</b>	<b>\$ 0,96</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>\$ 1,04</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>471</b>	<b>529</b>	<b>567</b>	<b>606</b>	<b>638</b>	
<b>AREPA RELLENA 2</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	65	64	69	68	70	63	67	67	62	62	70	822	863	889	911	920	
	MPD	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,32	0,33	0,35	0,36	
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,70</b>	<b>\$ 0,75</b>	<b>\$ 0,78</b>	<b>\$ 0,82</b>	<b>\$ 0,85</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>49</b>	<b>66</b>	<b>574</b>	<b>648</b>	<b>696</b>	<b>743</b>	
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	43	43	46	45	47	42	45	45	41	41	46	548	575	593	608	614	
	MPD	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,41	0,43	0,45	0,47	
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,79</b>	<b>\$ 0,85</b>	<b>\$ 0,88</b>	<b>\$ 0,92</b>	<b>\$ 0,96</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>50</b>	<b>433</b>	<b>487</b>	<b>523</b>	<b>559</b>	
<b>MOTE</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	87	86	92	90	94	84	90	89	82	83	93	1.096	1.151	1.185	1.215	1.227	
	MPD	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,99	1,03	1,07	1,12	
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 1,34</b>	<b>\$ 1,42</b>	<b>\$ 1,48</b>	<b>\$ 1,54</b>	<b>\$ 1,61</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>115</b>	<b>124</b>	<b>121</b>	<b>126</b>	<b>113</b>	<b>121</b>	<b>119</b>	<b>110</b>	<b>111</b>	<b>124</b>	<b>1.471</b>	<b>1.636</b>	<b>1.756</b>	<b>1.875</b>	<b>1.974</b>	
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	58	57	62	60	62	56	60	59	55	55	62	731	767	790	810	818	
	MPD	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,42	1,48	1,54	1,60	
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 1,75</b>	<b>\$ 1,85</b>	<b>\$ 1,93</b>	<b>\$ 2,01</b>	<b>\$ 2,09</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>105</b>	<b>109</b>	<b>98</b>	<b>105</b>	<b>104</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>108</b>	<b>1.280</b>	<b>1.418</b>	<b>1.522</b>	<b>1.626</b>	<b>1.712</b>	
<b>PAN ARABE</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	78	77	83	81	84	76	81	80	74	74	83	114	987	1.036	1.067	1.094	
	MPD	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,33	0,34	0,36	0,37	
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,71</b>	<b>\$ 0,76</b>	<b>\$ 0,79</b>	<b>\$ 0,83</b>	<b>\$ 0,86</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>54</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>59</b>	<b>81</b>	<b>700</b>	<b>789</b>	<b>847</b>	<b>905</b>	
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	52	51	55	54	56	51	54	53	49	50	56	658	691	711	729	736	
	MPD	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,44	0,46	0,48	0,50	
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,81</b>	<b>\$ 0,87</b>	<b>\$ 0,91</b>	<b>\$ 0,95</b>	<b>\$ 0,99</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>62</b>	<b>536</b>	<b>602</b>	<b>646</b>	<b>691</b>	

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>TORTILLAS DE ARROZ INTEGRAL</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	74	73	79	77	80	72	76	76	70	70	79	108	932	978	1.008	1.033	1.043
	MPD	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,29	0,31	0,32	0,32	0,33
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,42	0,43
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,67</b>	<b>\$ 0,72</b>	<b>\$ 0,76</b>	<b>\$ 0,79</b>	<b>\$ 0,82</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>53</b>	<b>628</b>	<b>709</b>	<b>761</b>	<b>813</b>	<b>856</b>	
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	49	49	52	51	53	48	51	50	47	47	53	72	621	652	672	689	695
	MPD	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,44	0,46	0,48	0,50
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	0,43
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,81</b>	<b>\$ 0,87</b>	<b>\$ 0,91</b>	<b>\$ 0,94</b>	<b>\$ 0,98</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>505</b>	<b>567</b>	<b>609</b>	<b>651</b>	<b>685</b>	
<b>TORTILLAS DE TRIGO</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	65	64	69	68	70	63	67	67	62	62	70	95	822	863	889	911	920
	MPD	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,34	0,35	0,37	0,38	0,38
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	0,43
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,72</b>	<b>\$ 0,77</b>	<b>\$ 0,80</b>	<b>\$ 0,84</b>	<b>\$ 0,87</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>50</b>	<b>68</b>	<b>590</b>	<b>665</b>	<b>714</b>	<b>763</b>	<b>803</b>
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	43	43	46	45	47	42	45	45	41	41	46	63	548	575	593	608	614
	MPD	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,45	0,47	0,49	0,51
	MOD	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,42	0,43	0,43
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,83</b>	<b>\$ 0,88</b>	<b>\$ 0,92</b>	<b>\$ 0,96</b>	<b>\$ 1,00</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>52</b>	<b>453</b>	<b>509</b>	<b>546</b>	<b>583</b>	<b>614</b>
<b>TOTAL COMPLEMENTOS</b>																		
		655	647	698	682	707	636	679	672	621	623	700	955	8.274	9.275	9.955	10.634	11.192
<b>BEBIDAS</b>																		
<b>JUGO NARANJA</b>																		
<b>Tamaño 1</b>	<b>Unidades</b>	977	964	1.040	1.016	1.053	948	1.012	1.001	925	929	1.043	1.423	12.331	12.948	13.336	13.670	13.807
	MPD	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,38	0,39	0,41	0,43
	MOD	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,05	0,00	0,02
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,42</b>	<b>\$ 0,44</b>	<b>\$ 0,50</b>	<b>\$ 0,47</b>	<b>\$ 0,51</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>415</b>	<b>409</b>	<b>441</b>	<b>431</b>	<b>447</b>	<b>403</b>	<b>430</b>	<b>425</b>	<b>393</b>	<b>394</b>	<b>443</b>	<b>604</b>	<b>5.236</b>	<b>5.741</b>	<b>6.621</b>	<b>6.411</b>	<b>6.984</b>
<b>Tamaño 2</b>	<b>Unidades</b>	651	643	693	677	702	632	675	668	617	619	695	949	8.221	8.632	8.891	9.113	9.204
	MPD	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,50	0,52	0,54	0,57
	MOD	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,05	0,00	0,02
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	<b>Costo por Unidad</b>	<b>\$ 0,54</b>	<b>\$ 0,56</b>	<b>\$ 0,62</b>	<b>\$ 0,60</b>	<b>\$ 0,64</b>												
	<b>TOTAL</b>	<b>352</b>	<b>348</b>	<b>375</b>	<b>366</b>	<b>380</b>	<b>342</b>	<b>365</b>	<b>361</b>	<b>334</b>	<b>335</b>	<b>376</b>	<b>513</b>	<b>4.447</b>	<b>4.874</b>	<b>5.538</b>	<b>5.474</b>	<b>5.919</b>

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019	
JUGO ZANAHORIA																		
Tamaño 1	Unidades	651	643	693	677	702	632	675	668	617	619	695	949	8.221	8.632	8.891	9.113	9.204
	MPD	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,26	0,27	0,28	0,29
	MOD	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,05	0,00	0,02
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	Costo por Unidad	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,32	\$ 0,32	\$ 0,37	\$ 0,34	\$ 0,37
	TOTAL	202	200	215	211	218	197	210	208	192	192	216	295	2.556	2.805	3.317	3.102	3.423
Tamaño 2	Unidades	434	429	462	452	468	421	450	445	411	413	464	632	5.481	5.755	5.927	6.075	6.136
	MPD	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,52	0,54	0,57	0,59
	MOD	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,05	0,00	0,02
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	Costo por Unidad	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,59	\$ 0,64	\$ 0,64	\$ 0,62	\$ 0,67
	TOTAL	243	240	259	253	263	236	252	250	231	231	260	355	3.074	3.369	3.821	3.787	4.091
TÉ ANÍS																		
Tamaño 1	Unidades	326	321	347	339	351	316	337	334	308	310	348	474	4.110	4.316	4.445	4.557	4.602
	MPD	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05
	MOD	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,05	0,00	0,02
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	Costo por Unidad	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,13
	TOTAL	34	34	37	36	37	33	36	35	32	33	37	50	433	478	666	491	595
Tamaño 2	Unidades	217	214	231	226	234	211	225	223	206	206	232	316	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
	MPD	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06
	MOD	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,05	0,00	0,02
	CIF	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	Costo por Unidad	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,12	\$ 0,14
	TOTAL	25	24	26	26	27	24	26	25	23	24	26	36	313	345	473	358	429
TÉ MENTA																		
Tamaño 1	Unidades	217	214	231	226	234	211	225	223	206	206	232	316	2.740	2.877	2.964	3.038	3.068
	MPD	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,15
	MOD	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,02	\$ 0,05	\$ 0,00	\$ 0,02
	CIF	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06
	Costo por Unidad	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,20	\$ 0,22
	TOTAL	40	40	43	42	44	39	42	41	38	38	43	59	510	561	704	605	689
Tamaño 2	Unidades	145	143	154	151	156	140	150	148	137	138	155	211	1.827	1.918	1.976	2.025	2.045
	MPD	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,15
	MOD	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,02	\$ 0,05	\$ 0,00	\$ 0,02
	CIF	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06
	Costo por Unidad	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,20	\$ 0,22
	TOTAL	27	27	29	28	29	26	28	28	25	26	29	39	340	374	469	403	459
<b>TOTAL BEBIDAS</b>		<b>\$ 1.339,23</b>	<b>\$ 1.322,32</b>	<b>\$ 1.425,46</b>	<b>\$ 1.393,34</b>	<b>\$ 1.444,07</b>	<b>\$ 1.300,34</b>	<b>\$ 1.388,26</b>	<b>\$ 1.373,05</b>	<b>\$ 1.268,21</b>	<b>\$ 1.273,28</b>	<b>\$ 1.430,54</b>	<b>\$ 1.951,35</b>	<b>\$ 16.909,43</b>	<b>\$ 18.546,60</b>	<b>\$ 21.608,09</b>	<b>\$ 20.629,81</b>	<b>\$ 22.590,12</b>
<b>UNIDADES PRODUCIDAS TOTAL</b>		<b>7.958</b>	<b>7.857</b>	<b>8.470</b>	<b>8.279</b>	<b>8.581</b>	<b>7.727</b>	<b>8.249</b>	<b>8.159</b>	<b>7.536</b>	<b>7.566</b>	<b>8.500</b>	<b>11.595</b>	<b>207.270</b>	<b>105.502</b>	<b>108.667</b>	<b>111.384</b>	<b>112.498</b>
<b>COSTO DE EMPAQUE</b>		<b>\$ 7.039</b>	<b>\$ 84.469</b>	<b>\$ 88.026</b>	<b>\$ 91.731</b>	<b>\$ 95.593</b>	<b>\$ 99.618</b>											
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>\$ 18.443</b>	<b>\$ 18.299</b>	<b>\$ 19.177</b>	<b>\$ 18.903</b>	<b>\$ 19.335</b>	<b>\$ 18.111</b>	<b>\$ 18.860</b>	<b>\$ 18.731</b>	<b>\$ 17.838</b>	<b>\$ 17.881</b>	<b>\$ 19.220</b>	<b>\$ 23.655</b>	<b>\$ 228.452</b>	<b>\$ 248.048</b>	<b>\$ 265.195</b>	<b>\$ 278.427</b>	<b>\$ 292.931</b>
Venta Estacional																		
		7,92%	7,82%	8,43%	8,24%	8,54%	7,69%	8,21%	8,12%	7,50%	7,53%	8,46%	11,54%					
		361,72224	357,15504	385,01496	376,33728	390,03888	351,21768	374,96712	370,85664	342,54	343,91016	386,38512	527,05488		399,63	411,6189	421,9093725	426,1284662

## Anexo 25. Mano de Obra Directa

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Numero de Ayudantes</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>UNITARIO</b>																	
Sueldo	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.252,60	\$ 6.515,83	\$ 6.790,15	\$ 7.076,02
Decimo Tercero	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 500,00	\$ 521,05	\$ 542,99	\$ 565,85	\$ 589,67
Decimo Cuarto	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 340,00	\$ 354,31	\$ 369,23	\$ 384,78	\$ 400,97
IESS 12,15%	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 729,00	\$ 759,69	\$ 791,67	\$ 825,00	\$ 859,74
Fondo de Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 521,05	\$ 542,99	\$ 565,85	\$ 589,67
Vacaciones	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 250,00	\$ 260,53	\$ 271,49	\$ 282,92	\$ 294,83
<b>TOTAL UNITARIO</b>	<b>\$ 651,58</b>	<b>\$ 7.819,00</b>	<b>\$ 8.669,23</b>	<b>\$ 9.034,20</b>	<b>\$ 9.414,54</b>	<b>\$ 9.810,90</b>											
<b>TOTAL</b>																	
Sueldo	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 25.010,40	\$ 26.063,34	\$ 27.160,60	\$ 28.304,07
Decimo Tercero	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 2.000,00	\$ 2.084,20	\$ 2.171,94	\$ 2.263,38	\$ 2.358,67
Decimo Cuarto	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 1.360,00	\$ 1.417,26	\$ 1.476,92	\$ 1.539,10	\$ 1.603,90
IESS 12,15%	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 2.916,00	\$ 3.038,76	\$ 3.166,70	\$ 3.300,01	\$ 3.438,94
Fondo de Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.084,20	\$ 2.171,94	\$ 2.263,38	\$ 2.358,67
Vacaciones	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 1.000,00	\$ 1.042,10	\$ 1.085,97	\$ 1.131,69	\$ 1.179,34
<b>TOTAL AYUDANTES DE COCINA</b>	<b>\$ 2.606,33</b>	<b>\$ 31.276,00</b>	<b>\$ 34.676,92</b>	<b>\$ 36.136,82</b>	<b>\$ 37.658,18</b>	<b>\$ 39.243,59</b>											
<b>Numero de Jefes de Cocina</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>UNITARIO</b>																	
Sueldo	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 11.254,68	\$ 11.728,50	\$ 12.222,27	\$ 12.736,83
Decimo Tercero	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 900,00	\$ 937,89	\$ 977,38	\$ 1.018,52	\$ 1.061,40
Decimo Cuarto	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 354,31	\$ 369,23	\$ 384,78
IESS 12,15%	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 1.312,20	\$ 1.367,44	\$ 1.425,01	\$ 1.485,01	\$ 1.547,52
Fondo de Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 937,89	\$ 977,38	\$ 1.018,52	\$ 1.061,40
Vacaciones	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 450,00	\$ 468,95	\$ 488,69	\$ 509,26	\$ 530,70
<b>TOTAL JEFE DE COCINA</b>	<b>\$ 1.150,18</b>	<b>\$ 13.802,20</b>	<b>\$ 15.306,85</b>	<b>\$ 15.951,27</b>	<b>\$ 16.622,82</b>	<b>\$ 17.322,64</b>											
<b>TOTAL</b>																	
Sueldo	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 11.254,68	\$ 11.728,50	\$ 12.222,27	\$ 12.736,83
Decimo Tercero	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 900,00	\$ 937,89	\$ 977,38	\$ 1.018,52	\$ 1.061,40
Decimo Cuarto	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 354,31	\$ 369,23	\$ 384,78
IESS 12,15%	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 1.312,20	\$ 1.367,44	\$ 1.425,01	\$ 1.485,01	\$ 1.547,52
Fondo de Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 937,89	\$ 977,38	\$ 1.018,52	\$ 1.061,40
Vacaciones	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 450,00	\$ 468,95	\$ 488,69	\$ 509,26	\$ 530,70
<b>TOTAL JEFE DE COCINA</b>	<b>\$ 1.150,18</b>	<b>\$ 13.802,20</b>	<b>\$ 15.306,85</b>	<b>\$ 15.951,27</b>	<b>\$ 16.622,82</b>	<b>\$ 17.322,64</b>											
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>\$ 3.756,52</b>	<b>\$ 45.078,20</b>	<b>\$ 49.983,77</b>	<b>\$ 52.088,08</b>	<b>\$ 54.280,99</b>	<b>\$ 56.566,22</b>											
<b>Uso proporcional del Tiempo</b>																	
Ensaldas	70%	2.629,56	2.629,56	2.629,56	2.629,56	2.629,56	2.629,56	2.629,56	2.629,56	2.629,56	2.629,56	2.629,56	31.554,74	34.988,64	36.461,66	37.996,70	39.596,36
Complementos	10%	262,96	262,96	262,96	262,96	262,96	262,96	262,96	262,96	262,96	262,96	262,96	3.155,47	3.498,86	3.646,17	3.799,67	3.959,64
Jugos	20%	52,59	52,59	52,59	52,59	52,59	52,59	52,59	52,59	52,59	52,59	52,59	631,09	699,77	729,23	759,93	791,93

## Anexo 26. Costos Indirectos de Fabricación

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019
Energia Electrica	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	960	1.000	1.043	1.086	1.132
Agua	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	720	750	782	815	849
Gas	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	2.160	2.251	2.346	2.444	2.547
Internet	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	600	625	652	679	708
Telefonia	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	300	313	326	340	354
<b>TOTAL DE COSTOS</b>																	
<b>INDIRECTOS DE FABRICACION</b>	<b>\$ 395</b>	<b>4.740</b>	<b>4.940</b>	<b>5.148</b>	<b>5.364</b>	<b>5.590</b>											

## Anexo 27. Gastos Administrativos, Venta & Distribución

### GASTOS ADMINISTRATIVOS

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019
Servicio de Contabilidad	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
Suministros	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33
Seguros	1.259,95	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	1.259,95	1.322,95	1.389,10	1.458,55	1.531,48
Limpieza	299,78	24,98	24,98	24,98	24,98	24,98	24,98	24,98	24,98	24,98	24,98	24,98	299,78	314,77	330,51	347,03	364,38
Arriendo	700	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00	8.753,64	9.122,17	9.506,21	9.906,42
<b>Sueldos</b>																	
<b>Gerente</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 26.400,00	\$ 27.511,44	\$ 28.669,67	\$ 29.876,66	\$ 31.134,47
Decimo Tercero	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 2.200,00	\$ 2.292,62	\$ 2.389,14	\$ 2.489,72	\$ 2.594,54
Decimo Cuarto	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 340,00	\$ 354,31	\$ 369,23	\$ 384,78	\$ 400,97
IESS 12,15%	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 267,30	\$ 3.207,60	\$ 3.342,64	\$ 3.483,37	\$ 3.630,01	\$ 3.782,84
Fondo de Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.292,62	\$ 2.389,14	\$ 2.489,72	\$ 2.594,54
Vacaciones	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 1.100,00	\$ 1.146,31	\$ 1.194,57	\$ 1.244,86	\$ 1.297,27
<b>TOTAL GERENTE</b>	<b>\$ 2.770,63</b>	<b>\$ 33.247,60</b>	<b>\$ 36.939,94</b>	<b>\$ 38.495,12</b>	<b>\$ 40.115,76</b>	<b>\$ 41.804,63</b>											
<b>Administrador</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 15.006,24	\$ 15.638,00	\$ 16.296,36	\$ 16.982,44
Decimo Tercero	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.250,52	\$ 1.303,17	\$ 1.358,03	\$ 1.415,20
Decimo Cuarto	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 340,00	\$ 354,31	\$ 369,23	\$ 384,78	\$ 400,97
IESS 12,15%	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 1.749,60	\$ 1.823,26	\$ 1.900,02	\$ 1.980,01	\$ 2.063,37
Fondo de Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.250,52	\$ 1.303,17	\$ 1.358,03	\$ 1.415,20
Vacaciones	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 625,26	\$ 651,58	\$ 679,02	\$ 707,60
<b>TOTAL ADMINISTRADOR</b>	<b>\$ 1.524,13</b>	<b>\$ 18.289,60</b>	<b>\$ 20.310,11</b>	<b>\$ 21.165,17</b>	<b>\$ 22.056,22</b>	<b>\$ 22.984,79</b>											
Sueldo	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 15.006,24	\$ 15.638,00	\$ 16.296,36	\$ 16.982,44
Decimo Tercero	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.250,52	\$ 1.303,17	\$ 1.358,03	\$ 1.415,20
Decimo Cuarto	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 340,00	\$ 354,31	\$ 369,23	\$ 384,78	\$ 400,97
IESS 12,15%	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 1.749,60	\$ 1.823,26	\$ 1.900,02	\$ 1.980,01	\$ 2.063,37
Fondo de Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.250,52	\$ 1.303,17	\$ 1.358,03	\$ 1.415,20
Vacaciones	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 625,26	\$ 651,58	\$ 679,02	\$ 707,60
<b>TOTAL ADMINISTRADOR</b>	<b>\$ 1.524,13</b>	<b>\$ 18.289,60</b>	<b>\$ 20.310,11</b>	<b>\$ 21.165,17</b>	<b>\$ 22.056,22</b>	<b>\$ 22.984,79</b>											
<b>TOTAL ADMINISTRADOR</b>	<b>\$ 5.494,74</b>	<b>\$ 65.936,93</b>	<b>\$ 72.303,41</b>	<b>\$ 75.397,16</b>	<b>\$ 78.623,63</b>	<b>\$ 81.988,56</b>											

**GASTOS DE VENTAS**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	\$ 2.015,00	\$ 2.016,00	\$ 2.017,00	\$ 2.018,00	\$ 2.019,00
Publicidad	\$ 305,00	\$ 320,25	\$ 336,26	\$ 353,08	\$ 370,73	\$ 389,27	\$ 408,73	\$ 429,17	\$ 450,62	\$ 473,16	\$ 496,81	\$ 521,65	\$ 4.854,72	\$ 5.059,11	\$ 5.272,10	\$ 5.494,05	\$ 5.725,35
Mantenimiento Web	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 660,00	\$ 687,79	\$ 716,74	\$ 746,92	\$ 778,36
Comision por venta TC	\$ 696,64	\$ 687,84	\$ 741,50	\$ 724,78	\$ 751,17	\$ 676,41	\$ 722,14	\$ 714,23	\$ 659,69	\$ 662,33	\$ 744,13	\$ 1.015,05	\$ 8.795,91	\$ 9.624,53	\$ 10.330,62	\$ 11.034,67	\$ 11.614,23
Uniformes de Motorizados	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 800,00	\$ 833,68	\$ 833,68	\$ 833,68	\$ 833,68
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 1.123,30</b>	<b>\$ 1.129,76</b>	<b>\$ 1.199,42</b>	<b>\$ 1.199,53</b>	<b>\$ 1.243,57</b>	<b>\$ 1.187,34</b>	<b>\$ 1.252,54</b>	<b>\$ 1.265,06</b>	<b>\$ 1.231,98</b>	<b>\$ 1.257,15</b>	<b>\$ 1.362,61</b>	<b>\$ 1.658,37</b>	<b>\$ 15.110,64</b>	<b>\$ 16.205,11</b>	<b>\$ 17.153,13</b>	<b>\$ 18.109,32</b>	<b>\$ 18.951,62</b>

**GASTOS DE DISTRIBUCION**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Motorizados</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	10	10
Unitario																	
Sueldo	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.252,60	\$ 6.515,83	\$ 6.790,15	\$ 7.076,02
Decimo Tercero	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 500,00	\$ 521,05	\$ 542,99	\$ 565,85	\$ 589,67
Decimo Cuarto	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 340,00	\$ 354,31	\$ 369,23	\$ 384,78	\$ 400,97
IESS 12,15%	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 60,75	\$ 729,00	\$ 759,69	\$ 791,67	\$ 825,00	\$ 859,74
Fondo de Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 521,05	\$ 542,99	\$ 565,85	\$ 589,67
Vacaciones	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 250,00	\$ 260,53	\$ 271,49	\$ 282,92	\$ 294,83
<b>TOTAL MOTORIZADOS</b>	<b>\$ 651,58</b>	<b>\$ 7.819,00</b>	<b>\$ 8.669,23</b>	<b>\$ 9.034,20</b>	<b>\$ 9.414,54</b>	<b>\$ 9.810,90</b>											

**TOTAL MOTORIZADOS**

Sueldo	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00	\$ 56.273,40	\$ 58.642,51	\$ 67.901,51	\$ 70.760,16
Decimo Tercero	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 4.000,00	\$ 4.689,45	\$ 4.886,88	\$ 5.658,46	\$ 5.896,68
Decimo Cuarto	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 226,67	\$ 2.720,00	\$ 3.188,83	\$ 3.323,08	\$ 3.847,75	\$ 4.009,74
IESS 12,15%	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 5.832,00	\$ 6.837,22	\$ 7.125,06	\$ 8.250,03	\$ 8.597,36
Fondo de Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.689,45	\$ 4.886,88	\$ 5.658,46	\$ 5.896,68
Vacaciones	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 2.000,00	\$ 2.344,73	\$ 2.443,44	\$ 2.829,23	\$ 2.948,34
<b>TOTAL GASTO DISTRIBUCION</b>	<b>\$ 5.212,67</b>	<b>\$ 62.552,00</b>	<b>\$ 78.023,07</b>	<b>\$ 81.307,84</b>	<b>\$ 94.145,44</b>	<b>\$ 98.108,97</b>											

**TOTAL GASTOS ADM. VTAS Y DIST**

	\$ 11.830,71	\$ 11.837,17	\$ 11.906,84	\$ 11.906,94	\$ 11.950,98	\$ 11.894,75	\$ 11.959,95	\$ 11.972,47	\$ 11.939,39	\$ 11.964,56	\$ 12.070,02	\$ 12.365,78	\$ 143.599,57	\$ 166.531,59	\$ 173.858,13	\$ 190.878,40	\$ 199.049,14
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

## Anexo 28. Estado de Resultados Proyectado

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	\$ 30.961,62	\$ 30.570,69	\$ 32.955,36	\$ 32.212,59	\$ 33.385,38	\$ 30.062,48	\$ 32.095,31	\$ 31.743,47	\$ 29.319,71	\$ 29.436,99	\$ 33.072,63	\$ 45.113,26	\$ 390.929,48	\$ 427.757,00	\$ 459.138,53	\$ 490.429,97	\$ 516.187,84
Costos de fabricación	\$ 18.442,54	\$ 18.298,56	\$ 19.176,85	\$ 18.903,28	\$ 19.335,23	\$ 18.111,38	\$ 18.860,09	\$ 18.730,50	\$ 17.837,81	\$ 17.881,01	\$ 19.220,04	\$ 23.654,71	\$ 228.452,00	\$ 248.048,05	\$ 265.194,51	\$ 278.427,42	\$ 292.931,34
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 12.519,08</b>	<b>\$ 12.272,13</b>	<b>\$ 13.778,51</b>	<b>\$ 13.309,31</b>	<b>\$ 14.050,15</b>	<b>\$ 11.951,10</b>	<b>\$ 13.235,22</b>	<b>\$ 13.012,97</b>	<b>\$ 11.481,90</b>	<b>\$ 11.555,98</b>	<b>\$ 13.852,59</b>	<b>\$ 21.458,55</b>	<b>\$ 162.477,48</b>	<b>\$ 179.708,95</b>	<b>\$ 193.944,02</b>	<b>\$ 212.002,55</b>	<b>\$ 223.256,50</b>
Gastos Administracion	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 5.494,74	\$ 65.936,93	\$ 72.303,41	\$ 75.397,16	\$ 78.623,63	\$ 81.988,56
Gastos de Ventas	\$ 1.123,30	\$ 1.129,76	\$ 1.199,42	\$ 1.199,53	\$ 1.243,57	\$ 1.187,34	\$ 1.252,54	\$ 1.265,06	\$ 1.231,98	\$ 1.257,15	\$ 1.362,61	\$ 1.658,37	\$ 15.110,64	\$ 16.205,11	\$ 17.153,13	\$ 18.109,32	\$ 18.951,62
Gastos Distribucion	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 5.212,67	\$ 62.552,00	\$ 78.023,07	\$ 81.307,84	\$ 94.145,44	\$ 98.108,97
Gastos Depreciacion	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 390,63	\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 3.969,52	\$ 3.969,52
Amortizacion	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ (535,60)</b>	<b>\$ (789,00)</b>	<b>\$ 647,71</b>	<b>\$ 178,41</b>	<b>\$ 875,21</b>	<b>\$ (1.167,61)</b>	<b>\$ 51,31</b>	<b>\$ (183,46)</b>	<b>\$ (1.681,46)</b>	<b>\$ (1.632,54)</b>	<b>\$ 558,60</b>	<b>\$ 7.868,81</b>	<b>\$ 4.190,39</b>	<b>\$ 8.489,84</b>	<b>\$ 15.398,37</b>	<b>\$ 17.154,63</b>	<b>\$ 20.237,84</b>
Gasto Financiero Prestamo LP	\$ 288,98	\$ 285,42	\$ 281,83	\$ 278,21	\$ 274,55	\$ 270,85	\$ 267,12	\$ 263,35	\$ 259,54	\$ 255,70	\$ 251,81	\$ 247,89	\$ 3.225,24	\$ 2.654,41	\$ 2.012,27	\$ 1.289,91	\$ 477,31
Ingreso Financiero FC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,12	\$ 6,84	\$ 11,91	\$ 12,16	\$ 13,12	\$ 15,05	\$ 12,43	\$ 7,93	\$ 9,67	\$ 92,22	\$ 35,04	\$ 59,13	\$ 97,82	\$ 129,19
Gasto Financiero FC	\$ -	\$ 0,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>\$ (824,57)</b>	<b>\$ (1.075,40)</b>	<b>\$ 365,88</b>	<b>\$ (96,68)</b>	<b>\$ 607,50</b>	<b>\$ (1.426,55)</b>	<b>\$ (203,65)</b>	<b>\$ (433,69)</b>	<b>\$ (1.925,95)</b>	<b>\$ (1.875,81)</b>	<b>\$ 314,72</b>	<b>\$ 7.630,59</b>	<b>\$ 1.057,38</b>	<b>\$ 5.870,46</b>	<b>\$ 13.445,23</b>	<b>\$ 15.962,54</b>	<b>\$ 19.889,73</b>
Participacion Trabajadores 15%	\$ -	\$ -	\$ 54,88	\$ -	\$ 91,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 47,21	\$ 158,61	\$ 880,57	\$ 2.016,78	\$ 2.394,38	\$ 2.983,46
Impuesto Renta 22%	\$ -	\$ -	\$ 68,42	\$ -	\$ 113,60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 58,85	\$ 197,73	\$ 1.097,78	\$ 2.514,26	\$ 2.984,99	\$ 3.719,38
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (824,57)</b>	<b>\$ (1.075,40)</b>	<b>\$ 242,58</b>	<b>\$ (96,68)</b>	<b>\$ 402,77</b>	<b>\$ (1.426,55)</b>	<b>\$ (203,65)</b>	<b>\$ (433,69)</b>	<b>\$ (1.925,95)</b>	<b>\$ (1.875,81)</b>	<b>\$ 208,66</b>	<b>\$ 5.059,08</b>	<b>\$ 701,04</b>	<b>\$ 3.892,12</b>	<b>\$ 8.914,19</b>	<b>\$ 10.583,16</b>	<b>\$ 13.186,89</b>

## Anexo 29. Estado de Resultados Inicial y Final

<b>ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL AL 1 ENERO 2015</b>
--

ACTIVOS	
<b>Activo Corriente</b>	
Efectivo	\$ 15.000
Inventario	
Inventario de Insumos	\$ 1.788
Suministros	\$ 65
<b>Prop Planta y Equipo</b>	
Muebles y Enseres	\$ 4.977
Equipo de Computacion	\$ 2.154
Equipo y Utencillos	\$ 12.600
Uniformes y accesorios	\$ 2.271
<b>Activo Diferido</b>	
Gastos Preoperacionales	\$ 10.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 48.855</b>

PASIVOS	
<b>Pasivo Corriente</b>	
Cuentas por pagar	\$ -
<b>Pasivo No Corriente</b>	
Prestamos	\$ 29.313
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 29.313</b>
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 19.542
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 19.542</b>
 <b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	 <b>\$ 48.855</b>

**ESTADO DE SITUACIÓN FINAL AL 31 DICIEMBRE 2019**

<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activo Corriente</b>	
Efectivo	\$ 20.723
Intereses por cobrar	\$ -
Inversiones temporales	\$ 41.189
Inventario	\$ 1.610
<b>Prop Planta y Equipo</b>	
Muebles y Enseres	\$ -
Equipo de Computacion	\$ (0)
Equipo y Utencillos	\$ -
Uniformes y accesorios	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 63.522</b>

<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>	
Cuentas por pagar	\$ -
Participacion trabajadores	\$ 2.983
Impuestos	\$ 3.719
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 6.703</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	\$ 19.542
Utilidades Retenidas	\$ 37.277
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 56.819</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 63.522</b>

## Anexo 30. Flujo de Efectivo

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Entradas de Efectivo</b>																	
Ventas	\$ 30.962	\$ 30.571	\$ 32.955	\$ 32.213	\$ 33.385	\$ 30.062	\$ 32.095	\$ 31.743	\$ 29.320	\$ 29.437	\$ 33.073	\$ 45.113	\$ 390.929	\$ 427.757	\$ 459.139	\$ 490.430	\$ 516.188
<b>TOTAL ENTRADA EFECTIVO</b>	<b>\$ 30.962</b>	<b>\$ 30.571</b>	<b>\$ 32.955</b>	<b>\$ 32.213</b>	<b>\$ 33.385</b>	<b>\$ 30.062</b>	<b>\$ 32.095</b>	<b>\$ 31.743</b>	<b>\$ 29.320</b>	<b>\$ 29.437</b>	<b>\$ 33.073</b>	<b>\$ 45.113</b>	<b>\$ 390.929</b>	<b>\$ 427.757</b>	<b>\$ 459.139</b>	<b>\$ 490.430</b>	<b>\$ 516.188</b>
<b>Salida de Efectivo</b>																	
Costo Produccion	\$ 18.443	\$ 18.299	\$ 19.177	\$ 18.903	\$ 19.335	\$ 18.111	\$ 18.860	\$ 18.731	\$ 17.838	\$ 17.881	\$ 19.220	\$ 23.655	\$ 228.452	\$ 248.048	\$ 265.195	\$ 278.427	\$ 292.931
Gastos Administracion	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 5.495	\$ 65.937	\$ 72.303	\$ 75.397	\$ 78.624	\$ 81.989
Gastos de Ventas	\$ 1.123	\$ 1.130	\$ 1.199	\$ 1.200	\$ 1.244	\$ 1.187	\$ 1.253	\$ 1.265	\$ 1.232	\$ 1.257	\$ 1.363	\$ 1.658	\$ 15.111	\$ 16.205	\$ 17.153	\$ 18.109	\$ 18.952
Gastos de Distribucion	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 5.213	\$ 62.552	\$ 78.023	\$ 81.308	\$ 94.145	\$ 98.109
Participacion Trabajadores														\$ 159	\$ 881	\$ 2.017	\$ 2.394
Impuestos														\$ 198	\$ 1.098	\$ 2.514	\$ 2.985
<b>TOTAL SALIDA DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 30.273</b>	<b>\$ 30.136</b>	<b>\$ 31.084</b>	<b>\$ 30.810</b>	<b>\$ 31.286</b>	<b>\$ 30.006</b>	<b>\$ 30.820</b>	<b>\$ 30.703</b>	<b>\$ 29.777</b>	<b>\$ 29.846</b>	<b>\$ 31.290</b>	<b>\$ 36.020</b>	<b>\$ 372.052</b>	<b>\$ 414.936</b>	<b>\$ 441.031</b>	<b>\$ 473.837</b>	<b>\$ 497.360</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 688</b>	<b>\$ 435</b>	<b>\$ 1.872</b>	<b>\$ 1.402</b>	<b>\$ 2.099</b>	<b>\$ 56</b>	<b>\$ 1.275</b>	<b>\$ 1.040</b>	<b>\$ 457</b>	<b>\$ 409</b>	<b>\$ 1.783</b>	<b>\$ 9.093</b>	<b>\$ 18.878</b>	<b>\$ 12.821</b>	<b>\$ 18.108</b>	<b>\$ 16.593</b>	<b>\$ 18.828</b>
Saldo Inicial	\$ 15.000	\$ 15.137	\$ 15.068	\$ 15.542	\$ 15.405	\$ 15.643	\$ 15.003	\$ 15.410	\$ 15.351	\$ 14.889	\$ 14.923	\$ 15.645	\$ 15.000	\$ 18.010	\$ 17.289	\$ 18.376	\$ 19.743
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>\$ 15.688</b>	<b>\$ 15.572</b>	<b>\$ 16.940</b>	<b>\$ 16.944</b>	<b>\$ 17.504</b>	<b>\$ 15.699</b>	<b>\$ 16.278</b>	<b>\$ 16.451</b>	<b>\$ 14.894</b>	<b>\$ 14.480</b>	<b>\$ 16.705</b>	<b>\$ 24.738</b>	<b>\$ 33.878</b>	<b>\$ 30.831</b>	<b>\$ 35.397</b>	<b>\$ 34.969</b>	<b>\$ 38.571</b>
<b>Financiamiento</b>																	
Contratacion prestamos L/P																	
Cancelacion prestamos L/P	\$ 361	\$ 364	\$ 368	\$ 371	\$ 375	\$ 379	\$ 382	\$ 386	\$ 390	\$ 394	\$ 398	\$ 402	\$ 4.569	\$ 5.140	\$ 5.782	\$ 6.505	\$ 7.317
Cancelacion intereses L/P	\$ 289	\$ 285	\$ 282	\$ 278	\$ 275	\$ 271	\$ 267	\$ 263	\$ 260	\$ 256	\$ 252	\$ 248	\$ 3.225	\$ 2.654	\$ 2.012	\$ 1.290	\$ 477
Contratacion prestamos C/P	\$ 98	\$ 147															
Cancelacion prestamos C/P																	
Cancelacion intereses C/P		\$ 1															
Inversiones			\$ 748	\$ 1.641	\$ 2.859	\$ 2.918	\$ 3.149	\$ 3.612	\$ 2.983	\$ 1.903	\$ 2.321	\$ 8.409	\$ 30.299	\$ 14.192	\$ 23.477	\$ 31.007	\$ 41.189
Recuperacion Inversiones		\$ 0	\$ 0	\$ 748	\$ 1.641	\$ 2.859	\$ 2.918	\$ 3.149	\$ 3.612	\$ 2.983	\$ 1.903	\$ 2.321	\$ 22.134	\$ 8.409	\$ 14.192	\$ 23.477	\$ 31.007
Intereses Ganados por inversiones		\$ 0	\$ 0	\$ 3	\$ 7	\$ 12	\$ 12	\$ 13	\$ 15	\$ 12	\$ 8	\$ 10	\$ 92	\$ 35	\$ 59	\$ 98	\$ 129
<b>SALDO FINAL REQUERIDO DE CAJA</b>	<b>\$ 15.137</b>	<b>\$ 15.068</b>	<b>\$ 15.542</b>	<b>\$ 15.405</b>	<b>\$ 15.643</b>	<b>\$ 15.003</b>	<b>\$ 15.410</b>	<b>\$ 15.351</b>	<b>\$ 14.889</b>	<b>\$ 14.923</b>	<b>\$ 15.645</b>	<b>\$ 18.010</b>	<b>\$ 18.010</b>	<b>\$ 17.289</b>	<b>\$ 18.376</b>	<b>\$ 19.743</b>	<b>\$ 20.723</b>
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Anexo 31. Punto de Equilibrio

#### ESTADO DE RESULTADOS

	INVERSION	2015	2016	2017	2018	2019
Unidades		102.647	112.317	120.557	128.773	135.537
Precio Promedio Productos		3,89	4,10	4,31	4,54	4,78
Ventas		399.368	436.991	469.050	501.017	527.331
Costos		233.170	257.666	278.306	294.770	311.147
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>166.198</b>	<b>179.325</b>	<b>190.743</b>	<b>206.247</b>	<b>216.183</b>
Gastos Administracion		65.937	72.303	75.397	78.624	81.989
Gastos de Ventas		15.111	16.205	17.153	18.109	18.952
Gastos Distribucion		62.552	78.023	81.308	94.145	98.109
Gastos Depreciacion		4.688	4.688	4.688	3.970	3.970
Amortizacion		10.000	0	0	0	0
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>7.911</b>	<b>8.106</b>	<b>12.198</b>	<b>11.399</b>	<b>13.165</b>
Gasto Financiero Prestamo LP		2.129	2.654	2.012	1.290	477
Ingreso Financiero FC		92	35	59	98	129
Gasto Financiero FC		0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>5.874</b>	<b>5.487</b>	<b>10.245</b>	<b>10.207</b>	<b>12.817</b>
Participacion Trabajadores		881	823	1.537	1.531	1.922
Impuesto Renta		1.098	1.026	1.916	1.909	2.397
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>3.894</b>	<b>3.638</b>	<b>6.792</b>	<b>6.767</b>	<b>8.497</b>
(+) Depreciacion		4.688	4.688	4.688	3.970	3.970
(+) Amortizacion		10.000	0	0	0	0
<b>TOTAL FLUJO OPERATIVO</b>		<b>18.582</b>	<b>8.325</b>	<b>11.480</b>	<b>10.737</b>	<b>12.467</b>
Activo Fijo + Activo Diferido		-43.531				2.177
Capital de Trabajo		-16.853				16.853
Financiamiento		29.313	-4.569	-5.140	-5.782	-7.317
<b>FLUJO PROYECTADO</b>		<b>-31.071</b>	<b>14.013</b>	<b>3.185</b>	<b>5.698</b>	<b>24.180</b>
<i>TASA DE DESCUENTO</i>					17%	
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>					0	
<i>VALOR ACTUAL</i>					31.071	
<i>TASA INTERNA DE RETORNO</i>					17%	
<i>COSTO / BENEFICIO</i>					1,00	

## Anexo 32. Valoración de la Empresa

### ESTADO DE RESULTADOS

	INVERSION	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		\$ 390.929,48	\$ 427.757,00	\$ 459.138,53	\$ 490.429,97	\$ 516.187,84
Costos		\$ 228.452,00	\$ 248.048,05	\$ 265.194,51	\$ 278.427,42	\$ 292.931,34
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 162.477,48</b>	<b>\$ 179.708,95</b>	<b>\$ 193.944,02</b>	<b>\$ 212.002,55</b>	<b>\$ 223.256,50</b>
Gastos Administracion		\$ 65.936,93	\$ 72.303,41	\$ 75.397,16	\$ 78.623,63	\$ 81.988,56
Gastos de Ventas		\$ 15.110,64	\$ 16.205,11	\$ 17.153,13	\$ 18.109,32	\$ 18.951,62
Gastos Distribucion		\$ 62.552,00	\$ 78.023,07	\$ 81.307,84	\$ 94.145,44	\$ 98.108,97
Gastos Depreciacion		\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 3.969,52	\$ 3.969,52
Amortizacion		\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 4.190,39</b>	<b>\$ 8.489,84</b>	<b>\$ 15.398,37</b>	<b>\$ 17.154,63</b>	<b>\$ 20.237,84</b>
Gasto Financiero Prestamo LP		\$ 3.225,24	\$ 2.654,41	\$ 2.012,27	\$ 1.289,91	\$ 477,31
Ingreso Financiero FC		\$ 92,22	\$ 35,04	\$ 59,13	\$ 97,82	\$ 129,19
Gasto Financiero FC		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 1.057,38</b>	<b>\$ 5.870,46</b>	<b>\$ 13.445,23</b>	<b>\$ 15.962,54</b>	<b>\$ 19.889,73</b>
Participacion Trabajadores		\$ 158,61	\$ 880,57	\$ 2.016,78	\$ 2.394,38	\$ 2.983,46
Impuesto Renta		\$ 197,73	\$ 1.097,78	\$ 2.514,26	\$ 2.984,99	\$ 3.719,38
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 701,04</b>	<b>\$ 3.892,12</b>	<b>\$ 8.914,19</b>	<b>\$ 10.583,16</b>	<b>\$ 13.186,89</b>
(+) Depreciacion		\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 4.687,52	\$ 3.969,52	\$ 3.969,52
(+) Amortizacion		\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL FLUJO OPERATIVO</b>		<b>\$ 15.388,56</b>	<b>\$ 8.579,64</b>	<b>\$ 13.601,71</b>	<b>\$ 14.552,68</b>	<b>\$ 17.156,41</b>
Activo Fijo + Activo Diferido	\$ (43.531,10)					\$ 2.176,56
Capital de Trabajo	\$ (16.853,31)					\$ 15.000,00
Financiamiento	\$ 29.312,94	\$ (4.569,18)	\$ (5.140,00)	\$ (5.782,14)	\$ (6.504,51)	\$ (7.317,11)
<b>FLUJO PROYECTADO</b>	<b>\$ (31.071,47)</b>	<b>\$ 10.819,38</b>	<b>\$ 3.439,63</b>	<b>\$ 7.819,56</b>	<b>\$ 8.048,18</b>	<b>\$ 27.015,85</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>		17%				
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>		\$ 2.097,98				
<b>VALOR ACTUAL</b>		\$ 33.169,45				
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		20%				
<b>COSTO/BENEFICIO</b>		1,07				

### Anexo 33. Gastos de Depreciación

	AÑOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017	2018	2019
Muebles y Enseres	5	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 82,96	\$ 995,48	\$ 995,48	\$ 995,48	\$ 995,48	\$ 995,48
Equipo de Computacion	3	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 718,00	\$ 718,00	\$ 718,00		
Maquinaria	5	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 209,99	\$ 2.519,90	\$ 2.519,90	\$ 2.519,90	\$ 2.519,90	\$ 2.519,90
Otros	5	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 454,14	\$ 454,14	\$ 454,14	\$ 454,14	\$ 454,14
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>		<b>\$ 390,63</b>	<b>\$ 4.687,52</b>	<b>\$ 4.687,52</b>	<b>\$ 4.687,52</b>	<b>\$ 3.969,52</b>	<b>\$ 3.969,52</b>											
<b>GASTOS DE AMORTIZACION</b>																		
Gastos Preoperacionales		\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL AMORTIZACION</b>		<b>\$ 833,33</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>											

\* Todos los activos se deprecian según el número de años por tipo y se terminan de depreciar hasta el final del año 2019

### Anexo 34. Amortización del Préstamo

Tasa Anual	11,83%
Periodos	60
Prestamo	29.313
Pago años	12
Cuota	650

Periodo	Capital	Interes	Cuota	Saldo
0				29.313
1	361	289	650	28.952
2	364	285	650	28.588
3	368	282	650	28.221
4	371	278	650	27.849
5	375	275	650	27.474
6	379	271	650	27.096
7	382	267	650	26.713
8	386	263	650	26.327
9	390	260	650	25.937
10	394	256	650	25.543
11	398	252	650	25.145
12	402	248	650	24.744
13	406	244	650	24.338
14	410	240	650	23.929
15	414	236	650	23.515
16	418	232	650	23.097
17	422	228	650	22.675
18	426	224	650	22.249
19	430	219	650	21.819
20	434	215	650	21.385
21	439	211	650	20.946
22	443	206	650	20.503
23	447	202	650	20.056
24	452	198	650	19.604
25	456	193	650	19.147
26	461	189	650	18.687
27	465	184	650	18.221
28	470	180	650	17.751
29	475	175	650	17.277
30	479	170	650	16.798
31	484	166	650	16.314
32	489	161	650	15.825
33	494	156	650	15.332
34	498	151	650	14.833
35	503	146	650	14.330
36	508	141	650	13.822
37	513	136	650	13.308
38	518	131	650	12.790
39	523	126	650	12.267
40	529	121	650	11.738
41	534	116	650	11.204
42	539	110	650	10.665
43	544	105	650	10.121
44	550	100	650	9.571
45	555	94	650	9.016
46	561	89	650	8.455
47	566	83	650	7.889
48	572	78	650	7.317
49	577	72	650	6.740
50	583	66	650	6.157
51	589	61	650	5.568
52	595	55	650	4.973
53	601	49	650	4.373
54	606	43	650	3.766
55	612	37	650	3.154
56	618	31	650	2.535
57	625	25	650	1.911
58	631	19	650	1.280
59	637	13	650	643
60	643	6	650	0
<b>29.313</b>	<b>9.659</b>	<b>38.972</b>	<b>979.795</b>	

## Anexo 35. Cotizaciones

### Casilleros metálicos



**TECNI-MUEBLE**  
**ENRIQUE TABAREZ PUGA**  
**MUEBLES DE OFICINA EN GENERAL**

**METÁLICOS Y DE MADERA**

**SISTEMAS MODULARES**

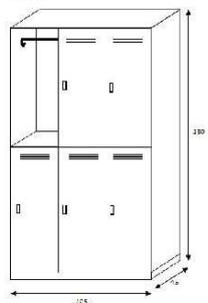
Av. América No. I9-53 (845) y 18 de Septiembre - Telefax: 2 506 - 746 Fábrica: 2 828-372 - Quito - Ecuador

**RUC.: 1704747821001**  
 TABAREZ PUGA PASTOR ENRIQUE

Quito, 16 de abril del 2014

CLIENTE **SRTA. PAMELA CHIRIBOGA**

Agradeciendo su interés en los productos de nuestra empresa y de acuerdo a su solicitud con mucho gusto estamos presentado a su consideración nuestra oferta en los siguientes términos:

CANT.	DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	<p><b><u>LOCKERS DE 6 SERVICIOS DE 180X105X40</u></b></p> <p>Estructura metálica            Puertas batientes metálicas            Rejillas de ventilación superiores            Platinas para candado            Tubo y dos ganchos            Pintura electroestática            Valor...</p>	270,00	270,00
			
		SON	\$ 270,00
		12% IVA	\$ 32,40
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 302,40</b>

Validez de la oferta : 15 DÍAS  
 Tiempo de entrega : 08 DIAS LABORABLES  
 Condiciones de pago : ANTICIPO 50% SALDO CONTRAENTREGA  
 Nota: COLOR A ELECCION.GRIS,CAFÉ,NEGRO,GRAPITO HABANO EN MUEBLES METALICOS  
 GARANTIA DE DOS AÑOS POR DAÑOS DE FABRICACION

V/ALM.

## Empaques Envolturas



www.vasosyfundas.com  
 0992 783 957  
 0998 425 071  
 0231 13528  
 ventas@vasosyfundas.com

Quito, 8 de Abril de 2014

Estimada  
 Pamela Chiriboga

Adjunto cotización de los productos solicitados:

<b>50.000 servilletas biodegradables impresas</b>	\$322.51
Servilletas de 22 x 22 centímetros dobladas en 4 partes, impresas a un color.	\$0.0064 c/u
<b>10.000 servilletas biodegradables impresas</b>	\$281.25
Servilletas de 22 x 22 centímetros dobladas en 4 partes, impresas a un color.	\$0.011 c/u
<b>2.000 envolturas</b>	\$209.80
Envolturas fabricadas en papel ecológico de caña de 50gr especial para empaques de alimentos (no parafinado), tamaño 45 x 30 cm.	\$0.1049 c/u
<b>5.000 envolturas</b>	\$282.50
Envolturas fabricadas en papel ecológico de caña de 50gr especial para empaques de alimentos (no parafinado), tamaño 45 x 30 cm.	\$0.0565 c/u
<b>2.000 fundas pequeñas</b>	\$330
Elaboradas en papel ecológico para empacar alimentos blanco, tamaño 14.7 cm ancho, 19 cm alto, 6 cm fuelle, impresión un color.	\$0.165 c/u
<b>5.000 fundas pequeñas</b>	\$600
Elaboradas en papel ecológico para empacar alimentos blanco, tamaño 14.7 cm ancho, 19 cm alto, 6 cm fuelle, impresión un color.	\$0.12 c/u
<b>500 fundas delivery</b>	\$375
Elaboradas en papel reciclado kraft (café), tamaño alto 50cm, ancho 23cm y fuelle 20cm, impresión a tres colores.	\$0.75 c/u
<b>1.000 fundas delivery</b>	\$553
Elaboradas en papel reciclado kraft (café), tamaño alto 50cm, ancho 23cm y fuelle 20cm, impresión a tres colores.	\$0.553 c/u
<b>3.000 fundas delivery</b>	\$1260
Elaboradas en papel reciclado kraft (café), tamaño alto 50cm, ancho 23cm y fuelle 20cm, impresión a tres colores.	\$0.42 c/u

Lo precios no incluyen IVA.

Saludos Cordiales  
 Andrea Tapia  
 Departamento de Ventas  
 EcoPubli  
 1717005316001

## Vasos



www.vasosyfundas.com  
 0992 783 957  
 0998 425 071  
 0231 13528  
 ventas@vasosyfundas.com

Quito, 16 de Abril de 2014

Estimada  
 Pamela Chiriboga

Adjunto cotización de los productos que pueden ser de su interés:

<b>2.500 vasos de cartón ecológicos de 10 onzas</b>	\$324.80
100% biodegradables, aptos para bebidas frías o calientes, tamaño estandarizado para dispensadores de vasos de 10 onzas, impresos full color.	\$0.129 c/u
<b>5.000 vasos de cartón ecológicos de 10 onzas</b>	\$380
100% biodegradables, aptos para bebidas frías o calientes, tamaño estandarizado para dispensadores de vasos de 10 onzas, impresos full color.	\$0.076 c/u
Para la impresión de los vasos es necesario elaborar la <b>matriz de impresión</b> . La matriz puede ser utilizada para la impresión de hasta 100.000 unidades en diferentes pedidos.	\$80
<b>2.500 vasos de cartón ecológicos de 10 onzas</b>	\$324.80
100% biodegradables, aptos para bebidas frías o calientes, tamaño estandarizado para dispensadores de vasos de 10 onzas, impresos full color.	\$0.129 c/u
<b>5.000 vasos de cartón ecológicos de 10 onzas</b>	\$380
100% biodegradables, aptos para bebidas frías o calientes, tamaño estandarizado para dispensadores de vasos de 10 onzas, impresos full color.	\$0.076 c/u
Para la impresión de los vasos es necesario elaborar la <b>matriz de impresión</b> . La matriz puede ser utilizada para la impresión de hasta 100.000 unidades en diferentes pedidos.	\$80
<b>2.500 tapas tipo capuchino</b>	\$290
Color blanco, con abertura en un extremo para beber mientras camina.	\$0.116 c/u
<b>5.000 tapas tipo capuchino</b>	\$345
Color blanco, con abertura en un extremo para beber mientras camina.	\$0.069 c/u
<b>1.000 portavasos dobles</b>	\$317.10
Impresión full color, elaborados en cartulina de caña 12.	\$0.3171 c/u
<b>3.000 portavasos dobles</b>	\$730.50
Impresión full color, elaborados en cartulina de caña 12.	\$0.2435 c/u

Lo precios no incluyen IVA.

Saludos Cordiales  
 Andrea Tapia  
 Departamento de Ventas  
 EcoPubli  
 1717005316001

## Equipo Cocina y Utensilios

### TERMALIMEX CIA. LTDA.

Dirección: RUMIPAMBA OE1-60 Y AV. 10 DE AGOSTO

**R.U.C.: 1790162524001**

**SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES**

**RESOLUCION SRI No. 345 07/07/2004**

**PROFORMA: 0025087**

**Cliete** : PAMELA CHIRIBOGA

Quito, 16 de Abril del 2014

**Contacto** :

**Dirección** : QUITO

**Ciudad** : QUITO

**Email** :

**R.U.C.** : 9999999999

**TELEFONO** : 2268401

**Cod. Vendedor** : PV

Pag. 1 de 3

No.	CANT	DESCRIPCION	PRECIO U.	DSCTO.	P.TOTAL
1	1	Balanza digital YAMATO DKS-3002, capacidad para 0-1000 grs. x 1 gr. / 1000-2000 grs. x 2 gr. (4 lbs. x 0.1 onz.), plataforma de 15 x 12 cms. Incluye adaptador.	93.85	0.00	93.85
2	1	Procesador de alimentos ROBOT COUPE CL50E de fabricación francesa, capacidad de producción de hasta 5 Kg./min., operación eléctrica 550 watts, una velocidad de operación, 375 RPM. Especific. eléctrica 120/60/1. No incluye discos.	2,000.00	0.00	2,000.00
3	1	Disco rebanado ROBOT COUPE RC-28063 de 2 mm. de espesor. (CL50-R502)	144.05	0.00	144.05
4	1	Disco corte en cubos ROBOT COUPE RC-28111 de 8 x8mm. de espesor. (CL50-R502)	291.14	0.00	291.14
5	3	Pelador para papas VICTORINOX 5.0203 doble filo de fabricación suiza.	5.12	0.00	15.36
6	2	Puntilla curva VICTORINOX 5.3103 de fabricación suiza, hoja de 6 cms.	4.49	0.00	8.98
7	2	Puntilla recta VICTORINOX 5.0303 de fabricación suiza, hoja de 3 cms.	3.26	0.00	6.52
8	2	Timer COOPER, TM60-8 de una hora.	12.85	0.00	25.70
9	3	Bandeja HALCO 88192 fabricada de acero inoxidable calibre 24 1/9 GN de 17.5 cms. x 10.8 cms. x 6.4 cms.	5.34	0.00	16.02
10	3	Tapa para bandeja tamaño 1/9 GN HALCO CP8192 fabricada en acero inoxidable de 17.6x11.1 cm	4.89	0.00	14.67
11	1	Olla arrocera ADCRAFT RC-0030, inserto en aluminio con capacidad para 30 tazas de arroz, operación eléctrica 1650-1800 watts. Especific. eléctrica 110/60/1.	388.62	0.00	388.62
12	2	Bandeja HALCO 88004 fabricada en acero inoxidable calibre 24, 1/1 GN de 53.0 x 32.5 x 10.0 cm	27.57	0.00	55.14
13	2	Tapa para bandeja 1/1 GN HALCO CP8002 fabricada de acero inoxidable de 53.3 x 33 cms.	22.53	0.00	45.06
14	4	Tapa para bandeja 1/2 GN HALCO CP8122, fabricada de acero inoxidable de 32.4 x 26.5 cms.	11.65	0.00	46.60
15	4	Bandeja HALCO 88124 fabricada de acero inoxidable, calibre 24; 1/2 GN de 32.4 x 26.4 x 10 cms.	16.72	0.00	66.88
16	4	Tapa para bandeja tamaño 1/4 GN HALCO CP8142, fabricada de acero inoxidable de 26.5 x 16.3 cms.	7.95	0.00	31.80
17	4	Bandeja HALCO 88144 fabricada en acero inoxidable, calibre 24 1/4 GN de 26.4 x 16.2 x 10 cms.	11.58	0.00	46.32
18	4	Cuchara solida UPDATE U-BBLD-11N fabricada de acero inoxidable de 28 cm de longitud con mago plástico.	1.74	0.00	6.96
	4	Cuchareta perforada UPDATE U-BBPF-13N fabricada de acero inoxidable de 33cm de longitud con mango plástico.	1.99	0.00	7.96
19	1	Olla de presión ALL AMERICAN 921-AL fabricada de aluminio de 21 Qt. de capacidad.	436.41	0.00	436.41
20	1	Pinza para ensalada WESTMARK 12772270, fabricada en acero inoxidable 18/8.	11.29	0.00	11.29

**TERMALIMEX CIA. LTDA.**

Dirección: RUMIPAMBA OE1-60 Y AV. 10 DE AGOSTO

**R.U.C.: 1790162524001**  
**SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES**  
**RESOLUCION SRI No. 345 07/07/2004**

**PROFORMA: 0025087**

**Cliete** : PAMELA CHIRIBOGA Quito, 16 de Abril del 2014  
**Contacto** :  
**Dirección** : QUITO  
**Ciudad** : QUITO **Email** :  
**R.U.C.** : 9999999999 **TELEFONO** : 2268401 **Cod. Vendedor** : PV Pag. 2 de 3

No.	CANT	DESCRIPCION	PRECIO U.	DSCTO.	P.TOTAL
21	1	Pinza aislada de utilidad general HALCO 5511RD fabricada de acero inoxidable con mango aislado rojo de 22.86 cms. de longitud.	4.49	0.00	4.49
22	1	Pinza aislada de utilidad general HALCO 5511GR fabricada de acero inoxidable con mango aislado verde de 22.86 cms. de longitud.	4.49	0.00	4.49
23	1	Pinza utilitaria HALCO 3511EH, extra heavy fabricada en acero inoxidable de 24.1 cm. de longitud	2.18	0.00	2.18
24	2	Batidor piano UPDATE PW-12, fabricado en acero inoxidable, longitud 30.5 cm.	3.42	0.00	6.84
25	3	Espátula sólida para superficies antiadherentes MATFER 112430 de 30 cms. de longitud.	10.82	0.00	32.46
26	1	Espátula ranurada UPDATE U-NKU-04, fabricada en nylon, resistente a temperaturas hasta 410° F, con 31.75 cm de longitud.	1.86	0.00	1.86
27	2	Espumadera HALCO 1307T fabricada de malla de niquel-plateado de 17.8 cms. de diámetro.	4.59	0.00	9.18
28	1	Cacerola UPDATE U-ASP-4 fabricada de aluminio de 4-1/2 Qt. de capacidad.	20.10	0.00	20.10
29	1	Tabla de picar CARLISLE 10882-04 fabricada de polietileno de 30.5 x 45.7 x 1.3 cms., color amarillo.	27.78	0.00	27.78
30	1	Tabla de picar CARLISLE 10882-05 fabricada de polietileno de 30.5 x 45.7 x 1.3 cms., color rojo.	27.78	0.00	27.78
31	1	Rack para tablas UPDATE U-CBRK-6N capacidad para 6 tablas.	13.53	0.00	13.53
32	2	Olla de inducción UPDATE U-SPS-12T fabricada en acero inoxidable de 12 Qt. de capacidad provista de tapa.	77.12	0.00	154.24
33	2	Olla de inducción UPDATE U-SPS-16T fabricada en acero inoxidable de 16 Qt. de capacidad provista de tapa.	86.52	0.00	173.04
34	2	Paellera TRAMONTINA 20125/038 para 8 personas de 38cms.	26.58	0.00	53.16
35	2	Sartén UPDATE U-SFC-12 fabricado en acero inoxidable de 12" x 2" con superficie antiadherente	66.57	0.00	133.14
36	1	Sartén HALCO, 573776, fabricado en acero inoxidable, 9.5"	53.83	0.00	53.83
37	1	Balanza mecánica UPDATE, U-UP-9100, capacidad para 100lbs, provista de plataforma de 20 x 30cms	107.68	0.00	107.68
38	2	Basureo plastico UPDATE, U-SSC-23BK-T	56.46	0.00	112.92
39	1	Basurero con pedal SUNNEX M50134, de acero inoxidable e interior de plastico, capacidad 30 lts, terminado tipo espejo	35.27	0.00	35.27
40	1	Salamandra ANVIL SAA0003, operación electrica a 1.8 KW, fabricado de acero inoxidable. Espec. eléctrica 220/60/1.	391.51	0.00	391.51
41	1	Licuadaora KITCHEN AID, KS8560OB, cpacidad 56onz, conetenedor de policarbonato, 5 velocidades, color negro	201.10	0.00	201.10
42	2	Centrifugo de vegetales MATFER 215580, capacidad 20 litros	242.43	0.00	484.86

**TERMALIMEX CIA. LTDA.**

Dirección: RUMIPAMBA OE1-60 Y AV. 10 DE AGOSTO

**R.U.C.: 1790162524001****SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES****RESOLUCION SRI No. 345 07/07/2004****PROFORMA: 0025087****Cliente :** PAMELA CHIRIBOGA

Quito, 16 de Abril del 2014

**Contacto :****Dirección :** QUITO**Ciudad :** QUITO**Email :****R.U.C. :** 9999999999**TELEFONO :** 2268401**Cod. Vendedor :** PV

Pag. 3 de 3

No.	CANT	DESCRIPCION	PRECIO U.	DSCTO.	P.TOTAL
43	1	Contenedor de alimentos CARLISLE 10641-02 fabricado de polietileno de 45.7 x 66.0 x 15.0 cms.	38.73	0.00	38.73
	2	Tapa plana PERFECT P-JWP11FC, para bandejas de 1/1	15.67	0.00	31.34
	2	Bandeja CARLISLE 10202 fabricada de policarbonato, tamaño 1/1 de 52.7 x 32.4 x 15.24 cms.	38.99	0.00	77.98
44	4	Contenedor de alimentos CARLISLE 10632-02 fabricado de polietileno de 30.4 x 45.7 x 22.8 cms.	29.27	0.00	117.08
45	4	Contenedor de alimentos CARLISLE 10631-02 fabricado de polietileno de 30.4 x 45.7 x 15.2 cms.	22.26	0.00	89.04
46	2	Exprimidor de limon UPDATE, U-LS-GR, tipo cascanuez.	5.58	0.00	11.16
47	2	Exprimidor de limón UPDATE, U-LS-YE, tipo cascanuez, color amarillo	6.16	0.00	12.32
48	3	Dispensador RICEMASTER, 19814, fabricado en vidrio, para salsas	2.72	0.00	8.16
49	4	Dispensador de queso UPDATE U-SK-FPF fabricado en vidrio con tapa perforada de acero inoxidable de 12 onzas de capacidad.	1.76	0.00	7.04
50	4	Dispensador para salsas UPDATE U-SBC-12 fabricado en plástico de 12 onzas, color transparente.	0.86	0.00	3.44
51	1	Dispensador de especias AMERICAN METALCRAFT, 3317 fabricado en plástico con tapa s/s, capacidad 12 onz.	3.55	0.00	3.55
52	4	Espolvoreador KING METAL K-DRG10, fabricado en acero inoxidable, de 10 oz. de capacidad.	2.39	0.00	9.56
53	2	Molino de pimienta HALCO 120PM fabricado de madera con mecanismo de molienda en acero forjado de 30.5 cm de alto.	23.67	0.00	47.34
54	3	Pala UPDATE U-AS-38 fabricada en aluminio con capacidad de 38 onzas.	7.43	0.00	22.29
55	1	Dispensador de condimentos para bar UPDATE U-CD-6 fabricado en acero inoxidable, seis compartimentos con tapa transparente.	24.29	0.00	24.29
56	2	Cuchareta MATFER 113338 fabricada en "Exoglass", color almendra. Resistente hasta 220°C. 38 cm de longitud.	10.50	0.00	21.00

SUBTOTAL: 6,335.09

DSCTO. : 0.00

SUBTOTAL : 6,335.09

TRANSPORTE: 0.00

I.V.A. 12 %: 760.21

**TOTAL : 7,095.30**

CONDICIONES DE COMPRA VENTA:

FORMA DE PAGO:

A CONVENIR

PLAZO DE ENTREGA:

\* INMEDIATO SALVO VENTA PREVIA

LUGAR DE ENTREGA:

\* BODEGAS DE TERMALIMEX QUITO.

VALIDEZ DE LA OFERTA:

\* 15 DIAS A PARTIR DE LA PRESENTE

ATENTAMENTE,

PABLO VELASCO  
DPTO.COMERCIAL  
TERMALIMEX

## Equipo de Cocina Industriales



**L I C A S L O Z A D A H N O S**

Sede: Calle Empista Gral. Rumiabambú Km. 4.1/2

Almacén N°1: Ulla y Mercadillo C. Sota Clara Inca N°13

Almacén N°2: Av. Mariscal Sucre N22-33 y Pilsa

e-mail: metalicaslozada@gmail.com

RUC 2708050230002

Tel: 2636-480 2903-725 2835-160 2624-830

CLIENTE	PAMELA CHIRIBOGA					CANT		PRECIO/UNIT		PRECIO/TOT	
FECHA	16/04/2014 9:48										
No	201301										
e-mail	pameladunque24@hotmail.com										
CODIGO	EQUIPO										
	<b>COCINA IND 4 QUEMADORES PLANCHA Y HORNO</b>					1		\$1.650,00		\$1.650,00	
	COCINA-PH ACERO ESTRUCTURA FABRICADA EN PERFILERIA ESTRUCTURAL REFORZADA PARA TRABAJO PESADO MONTADO SOBRE PATAS CONSTRUIDAS EN TUBO SUSTENTADAS SOBRE REGATONES REGULADORES DE ALTURA LATERALES EN ACERO INOXIDABLE BOCEL SUPERIOR EXTRA RESISTENTE EN ACERO INOXIDABLE SOLDADO CON EL PROCESO TIG FRENTE DEL MISMO MATERIAL RESISTENTE A LA CORROSION Y MALTRATO PARRILLAS EN HIERRO FUNDIDO DE 40X40 CM QUE SOPORTAN TEMPERATURAS SUPERIORES A 3200 OC QUEMADORES DEL MISMO MATERIAL CON CAPACIDAD CALORICA DE 30.000 A 40.000 BTU/HORA VALVULAS DE CONTROL ITALIANAS HORNOS FABRICADO EN SU PARTE EXTERIOR EN ACERO INOXIDABLE PUERTA Y BOCELES EN ACERO INOXIDABLE INTERIOR EN ACERO INOXIDABLE SISTEMA DE CALENTAMIENTO A GAS POR MODO DE QUEMADORES TIPO FLAUTA POTENCIA 25.000 BTU/H PLANCHA ASAGORA CONSTRUIDA EN LAMINA DE ACERO ALBAJO CARBONO ESPESOR 3/2" EQUIPADA CON M ARCO PROTECTOR DE ACERO INOXIDABLE SISTEMA DE CALENTAMIENTO QUEMADORES TIPO FLAUTA DE 25.000 BTU/HORA										
FRENTE	150 cm	FONDO	105 cm	ALTO	85 cm						
	<b>CAMPANA EXTRACTORA</b>					1		\$450,00		450	
	CAMPANA-A FABRICADO EN SU PARTE EXTERIOR EN LAMINA DE ACERO INOXIDABLE										
FRENTE	170 cm	FONDO	120 cm	ALTO	50 cm						
	<b>DUCTO DE EXTRACCIÓN</b>					12		\$55,00		660	
	DUCTO-G FABRICADO EN LAMINA GALVANIZADA COSTO POR METRO V/O ACCESORIO										
	<b>FREGADERO INDUSTRIAL DE 1 POZO</b>					1		\$580,00		580	
	FREGADERO ESTRUCTURA FABRICADA EN PERFILERIA ESTRUCTURAL REFORZADA PARA TRABAJO PESADO MONTADO SOBRE PATAS CONSTRUIDAS EN TUBO SUSTENTADAS SOBRE REGATONES REGULADORES DE ALTURA TOPE SUPERIOR EN ACERO INOXIDABLE ESPALDAR SANITARIO DE 12 Cmts DE ALTURA MEDIDAS DEL POZO 50X50X35 Cmts										
FRENTE	110 cm	FONDO	75 cm	ALTO	85 cm						
	<b>FREGADERO INDUSTRIAL DE 2 POZOS</b>					1		\$820,00		820	
	FREGADERO ESTRUCTURA FABRICADA EN PERFILERIA ESTRUCTURAL REFORZADA PARA TRABAJO PESADO MONTADO SOBRE PATAS CONSTRUIDAS EN TUBO SUSTENTADAS SOBRE REGATONES REGULADORES DE ALTURA TOPE SUPERIOR EN ACERO INOXIDABLE ESPALDAR SANITARIO DE 12 Cmts DE ALTURA MEDIDAS DEL POZO 50X50X35 Cmts										
FRENTE	200 cm	FONDO	75 cm	ALTO	85 cm						
	<b>MESA DE TRABAJO</b>					1		\$370,00		370	
	MESA-T-A ESTRUCTURA FABRICADA EN PERFILERIA ESTRUCTURAL REFORZADA PARA TRABAJO PESADO MONTADO SOBRE PATAS CONSTRUIDAS EN TUBO SUSTENTADAS SOBRE REGATONES REGULADORES DE ALTURA TOPE SUPERIOR EN ACERO INOXIDABLE ENTREPAÑO EN ACERO INOXIDABLE										
FRENTE	150 cm	FONDO	70 cm	ALTO	85 cm						
<b>TIGO PATRICIO LOZADA</b>											
TIEMPO ENTREGA						35 DIAS LABORABLES					
								<b>SUB TOTAL</b>		\$4.530,00	
<b>GARANTIA</b>						1 AÑO		<b>IVA</b>		\$543,60	
<b>FORMA PAGO</b>						50% ANTICIPO 50% CONTRA ENTREGA		<b>TOTAL</b>		\$5.073,60	
<b>VALIDEZ OFERTA</b>						30 DIAS					

### Equipos Cocina y Seguridad



**PAZMIÑO VITERI GERARDO RAUL**

Matriz: Conocoto Psje. Club de Abogados No. 226 y J. R. Aguilera  
 (Entrada a INNFA) - Telf. 3203-631  
 Dir. del Establecimiento: América N25-30 y Colón  
 Teléfono Local: 3203-631 • Quito-Ecuador

RUC: 1801226638001  
 OBLIGADO A LLEVAR  
 CONTABILIDAD

**PROFORMA N°**  
**0012208**

www.tecmyequiposac.com  
 e-mail:  
 ventas@tecmyequiposac.com

Asadero de Pollos a Gas, Carbón y Lefia, Cocinas Industriales, Self Service, Baños de María, Planchas para Carnes y Hamburguesas  
 Freidoras de Papas, Hornos para Panadería y Amasadoras, Cortadoras de Hueso y todo Trabajo sobre medida en Acero Inoxidable  
 para Hoteles y Restaurantes.



Fecha: Quito, 16/04/2019 Guía de Remisión:  
 Cliente: SA FRENDO CRECHU RUC./C.I.:  
 Dirección: SA FRENDO CRECHU Telf.:

CANT.	CONCEPTO	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	VERTICAL DE 2 PUERTAS TIPO EN ACERO.		2100,00
1	Cocina de 4 quemadores con producto y horno en acero tipo ISCA.		2500,00
1	MESO TRABAJO 2.05 m con espacial (acero mate)		580,00
1	MESO TRABAJO 1.47 m con espacial (acero mate).		490,00
1	LAVADERO 2 PORDS (acero mate)		1190,00
SON: <u>FRENDO CRECHU</u>		SUBTOTAL	
 FIRMA CLIENTE                      FIRMA AUTORIZADA		DESCUENTO	
		IVA %	
		IVA 0 %	
		VALOR TOTAL	

HERMINIA SANCHEZ E HIJOS CIA LTDA  
 ANTONIO MARCHENA OES-54 Y ANTONIO DE ULLOA  
 Telefono: 2549728 / 2904543  
 REC 1751753356001

PROFORMA N°  
 00002667  
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL  
 Resolución No 636 del 29/12/2009

FECHA: Quito, 18 de April de 2014  
 CUENTE: 00000000000000000000 CLIENTE FINAL  
 RUC: 1731753356001  
 DIRECCION:  
 TELEFONO:  
 CIUDAD: QUITO

Cant.	Cod	Detalle	Precio	Desc.	P. Unit.	P. Total
1.00	UM106	MOLDE SPAGUETI X 6 UND.	1.1600	0%	1.1600	1.16
1.00	UM110	MOLDE LASAÑA X 6 UND.	0.6700	0%	0.6700	0.67
1.00	LZ062	TOALLA DE MANOS FAM EN V BL	2.4100	0%	2.4100	2.41
100.00	DP010	TAPA VASO 40 CC 60 CCX100	0.0084	0%	0.0084	0.84
100.00	DP015	VASO LLANO 40 CC (1.33 ONZ)	0.0000	0%	0.0000	0.00
1.00	GT006	ENVASE RED. PEO. PUDIN	0.0714	0%	0.0714	0.07
1.00	GT001	BANDEJA RECT. TAP/BAJA	0.3125	0%	0.3125	0.31
1.00	GT017	ESTUCHE 132 PET	0.1755	0%	0.1755	0.18
1.00	GT026	POLLERA C/TAPA	0.5904	0%	0.5904	0.59
100.00	PL011	CUCHARA Tenedor BLOCA90	0.0250	0%	0.0250	2.50
1.00	IND175	MALLA PAQ X 100	21.3600	0%	21.3600	21.36
1.00	GS001	GUANTE MASTER EXAM VINIL X 100	6.5300	0%	6.5300	6.53
1.00	FB9015	FDA. BASE ECONOM 30X36 NEG X 10	1.2000	0%	1.2000	1.20
1.00	UM114	REPUESTO 40 MT. (PAPEL ALUM.)	4.3750	0%	4.3750	4.38
1.00	LZ094	SERVILETA FAMILIA BL 25X25 PQ. 100	0.6151	0%	0.6151	0.62
1.00	LZ078	DISPENSADOR P/LIMPIOR IND	32.5000	0%	32.5000	32.50
1.00	LZ101	LIMPIOR INDUSTRIAL NATURAL 650 M FAMILIA	18.0000	0%	18.0000	18.00
1.00	LZ071	DISPENSADOR PH JUMBO BOBSON	21.0000	0%	21.0000	21.00

MENAJE PROFESIONAL HOTELERO

Subtotal: 114.50  
 12 % IVA: 13.72  
**TOTAL: 128.02**

VALIDEZ DE LA PROFORMA: 5 Días Laborables  
 TOTAL A PAGAR: Ciento Veinte y Ocho Dólares Con 02/100  
 FORMA DE PAGO: Efectivo o cheque a nombre de HERMINIA SANCHEZ E HIJOS CIA LTDA

HERMINIA SANCHEZ E HIJOS CIA LTDA

HERMINIA SANCHEZ E HIJOS CIA LTDA

Matriz: Santa Clara, Antonio Marchena Oe 3-54 y Antonio de Ulloa Telf. 2549728 / 2904543  
 Telefax 2544984 Email ventas@jimenez.com.ec

**INSUMOS PROFESIONALES INSUPROF CIA. LTDA.**

**ALMACENES MONTERO**  
 SU CURSAL SANTA CLARA  
 CARRON GARCIA Y ANTONIO CAJALON  
 Una cuadra al Sur del Mercado Santa Clara  
 Telefonos: (2222) 439  
 RUC: 1792144566001

**PROFORMA**  
**005-001-000005376**  
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL  
 Según Resolución No 328  
 del 22/12/2009

FECHA: 19/ABR/2014 PEDIDO NO: 005-001-000005376  
 CLIENTE: CHIRIROGA DUQUE FAMELA PAGO: CONTADO  
 RUC: 1718028572 VENDEDOR: MERTAN TROYA  
 DIRECCION: JIPIJAPA  
 CIUDAD: PICHINCHA - QUITO  
 TELEFONO: 2268401  
 OBSERV.:

CANTIDAD	CODIGO	DETALLE	P/UNIT.	DSTO.	TOTAL
1,00	072244590020	WE.DE CAFETERA ELECTRICA - 42 TAZAS DE C	66,30	0,00	66,30
1,00	7661141332200	MONTE SUJU EXTRACTOR DE JUGOS COMERCIAL	169,17	0,00	169,17
1,00	7895707196490	MONTE ME.SI EXPRESIDOR DE CITRICOS COMER	222,32	0,00	222,32
1,00	034264426283	OSTER PROCESADOR 3TAZAS DE CAPACIDAD 2VE	33,60	0,00	33,60
1,00	7895707196544	MONTE ME.SI CUTTER CON SISTEMA DE SECURI	837,66	0,00	837,66
1,00	034264420035	OSTER LICUADORA DOMESTICA MOTOR 0.5 HP	95,76	0,00	95,76
1,00	034264412927	OSTER BATIDORA DE MANO Y PEDESTAL-10 VEL	78,31	0,00	78,31

TIEMPO DE VALIDEZ: 8 dias  
 TOTAL A PAGAR: mil seiscientos ochenta y tres con 60/100  
 DOCUMENTO SIN VALOR TRIBUTARIO  
 Forma de pago: Efectivo o Cheque a nombre de INSUPROF CIA. LTDA. - MATRIZ

SUBTOTAL 1	1.503,21
DSTO.	-0,00
SUBTOTAL 2	1.503,21
IVA 0%	0,00
IVA 12%	180,39
TOTAL USD	1.683,60

**INSUMOS PROFESIONALES**  
**INSUPROF CIA. LTDA.**  
**RUC: 1792144566001**  
 MATRIZ  
 AV. 10 DE AGOSTO Nº 33-33 Y FALCONI  
 SU CURSAL  
 SANTA CLARA

RECIBIDO POR:

## Muebles MODUCON

Quito, 21 de Abril de 2014

Señorita:

**PAMELA CHIRIBOGA**

Atención: Sr.

Teléfonos: 0984587076

Presente

**MODUCON CIA. LTDA.**

e-mail : [ventas5@modularesecuador.com](mailto:ventas5@modularesecuador.com)

De nuestra consideración:

Moducon Cia. Ltda. se complace en entregarle el resumen de la cotización de los productos solicitados, en la obra MUEBLES MODULARES según se detalla a continuación:

PROFORMA MODUCON 2014			005 L1-01				
MODELO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR				
			Unitario		Total		
Montreal	Muebles de frutas y aderezos	1	\$.	1.092,07	\$.	1.092,07	
Montreal	Muebles de despensa	1	\$.	753,85	\$.	753,85	
Montreal	Counter	1	\$.	478,82	\$.	478,82	
SUBTOTAL PARCIAL						\$.	2.324,74
DESCUENTO POR PAGO EN EFECTIVO							
SUBTOTAL MUEBLES MODUCON						\$.	2.324,74
Accesorios	Accesorios Artdeco	1	\$.	173,06	\$.	173,06	
SUBTOTAL COMPLEMENTOS						\$.	173,06
SUBTOTAL GENERAL						\$.	2.497,80
IVA 12%						\$.	299,74
<b>TOTAL GENERAL OFERTA MODUCON</b>						\$.	<b>2.797,54</b>
FORMA DE PAGO		VALORES A PAGAR					
FORMA DE PAGO	SIGNIFICADO	1	2	3	4		
100% anticipado	A la firma del contrato	\$.	2.797,54				
80% + 10% +10%	A la firma, al despacho de fabrica y a la entrega	\$.	2.238,03	\$.	279,76		
70% + 20% +10%	A la firma, al despacho de fabrica y a la entrega	\$.	1.958,28	\$.	279,75		
<b>NOTA :</b> No incluye equipos, electrodomésticos, ni instalaciones eléctricas - sanitarias. Incluye solo herrajes y accesorios especificados en esta cotización							
<b>VALIDEZ DE LA OFERTA :</b> 8 días.							
<b>TIEMPO DE ENTREGA :</b> 35 días hábiles a partir de la firma del contrato, pago del anticipo, selección de colores y acabados. De incluir mesones de granito, estos se instalarán 10 días después de la instalación de los muebles							
<b>MODUCON CIA. LTDA. Garantiza sus muebles por defecto de fabricación e instalación</b>							
<b>EXHIBICIÓN Y VENTAS: RIO COCA E4-95 Y AV. AMAZONAS Teléfono: 2432 000 Quito - Ecuador</b>							
<b>VISITE NUESTRA PÁGINA WEB : <a href="http://www.modularesecuador.com">www.modularesecuador.com</a></b>						R2-PCM-1	

Seguros de haber cumplido con sus requerimientos y expectativas, ratificamos nuestro deseo de servirle.

Atentamente,

Arq. LIES METS  
 Supervisora Comercial  
 MODUCON CIA. LTDA.