



FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE TACOS Y
BURRITOS EXPRESS

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

Profesor Guía
Ing. Patricio Durán

Autores
Johanna Evelyn López Regalado
Pablo Andrés Sánchez Camino

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogida y debido cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación “

Patricio Rafael Durán

Ingeniero

C.I: 170073170-4

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente”

Johanna Evelyn López Regalado
C.I: 171920840 - 5

Pablo Andrés Sánchez Camino
C.I: 180325013 -1

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme fortaleza y templanza para culminar una etapa más de mi vida y emprender una nueva.

A mi tutor, Patricio Durán, que con su dirección y paciencia ha sabido encaminarnos para terminar con este proyecto.

A mi compañero de tesis, Pablo Sánchez, que más que un compañero es un gran amigo.

A mis amigos, que a lo largo de estos cinco años han estado presentes con su apoyo, consejos y experiencias, sin ellos hubiera sido imposible que este tiempo universitario hay sido el mejor.

Johanna López R.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado las fuerzas necesarias para culminar con otra etapa más de mi vida.

A Johanna López que durante estos cinco años de carrera, desde primer semestre, ha sido más que una amiga para mi y ha sabido estar en los momentos más difíciles y buenos de mi vida.

A cada uno de mis amigos del colegio que supieron ser parte primordial en todo este lapso de tiempo y a pesar de haber cogido cada uno caminos diferentes, nunca dejaron de ser mis hermanos y me dieron ánimo para avanzar.

Por último pero no por eso menos importante a Patricio Durán que fue nuestro tutor de tesis y que gracias a su apoyo y dedicación fue de gran ayuda para la elaboración de este proyecto.

.Pablo A. Sánchez C.

DEDICATORIA

Dedico a mis padres que gracias a su apoyo, incondicionalidad y amor, estoy cumpliendo uno de mis sueños.

Mi papi que gracias a su ejemplo, constancia y comprensión supo encaminarme durante estos años y hacer de mí una persona que lucha por conseguir sus sueños.

Mi mami, que con su apoyo, estuvo en cada momento viendo mis alegrías, tristezas e indecisiones y con sus sabias palabras supo levantarme, dándome fuerzas para seguir adelante.

Dedico a mis hermanos: Luis e Ivonne.

A mis segundos padres: Alfred y Marie.

Johanna López R.

DEDICATORIA

Dedico a mi mami Mónica Camino que ha sido un ejemplo de vida para mí en estos años y que gracias a su lucha, perseverancia y esfuerzo, fue de gran ánimo para terminar mi carrera.

A mi papi Mauricio Sánchez que con su apoyo hizo que uno más de mis sueños se cumplan.

A mi hermano Juan Sebastián Sánchez que con todas sus ocurrencias fue esa persona que siempre estuvo conmigo.

A mis amigos que gracias a esta etapa de la vida que estoy culminando pude conocer y que se volvieron parte esencial de mi vida.

A mis abuelitos que siempre me han apoyado y nunca han dudado de mis capacidades.

A mis tías Ceci Sánchez y Karina Camino.

Pablo A. Sánchez C

RESUMEN

Este plan de negocios tiene como objetivo producir comida mexicana y venderla a través de un canal de distribución innovador, es decir, motos con las debidas adecuaciones para el almacenaje y venta. En un comienzo habrán diez puestos en puntos estratégicos de la ciudad de Quito, tales como: exteriores de discotecas, estadios, coliseos, universidades y sitios de alta concurrencia.

Se realizó un análisis del entorno, enfocándose en los gustos y preferencias del consumidor. La comida mexicana se encuentra en el tercer puesto de restaurantes internacionales más visitados en Ecuador, con un 14% de posicionamiento en el mercado, porcentaje que ha ido creciendo en los últimos años.

Este plan de negocios se encuentra dividido en diez capítulos. En el segundo capítulo, se realizó un estudio de mercado con resultados alentadores, reflejando una aceptación dentro de los rangos previstos, lo que ayudó al establecimiento del precio, producto y marca.

El plan de marketing se ha enfocado en el posicionamiento de la marca “¡Q Burro!”, mediante una publicidad agresiva en redes sociales principalmente, ya que son las menos costosas y de mayor impacto al nicho de mercado.

Se ha desarrollado un plan de fabricación y operación a largo plazo, manteniendo las normas de higiene y sanidad demandadas por la industria, además del control de calidad y sabor del producto antes de ser distribuido al consumidor final.

La estructura organizacional ha sido elaborada de tal manera, que a futuro la empresa no tenga que realizar una restructuración de personal ni de cargos, pero en un inicio las funciones administrativas y operacionales estarán a cargo de los inversionistas con la contratación de un pequeño grupo de ayudantes.

En la parte financiera se ha concluido que el proyecto es viable ya que tiene una TIR de 51.8% , 67.7% y 35.5% en los escenarios normal, optimista y pesimista, respectivamente.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to produce Mexican food and sell it by a different way, like motorcycles with appropriated adjustments for the storage and sale. At the beginning, ten of those will be at strategic points in Quito, like: clubs, stadiums, universities and high competition sites.

An analysis of merchandising has been done to obtain consumer tastes and preferences. Mexican restaurants are located at the third place of the most visited in Ecuador, with 14% of acceptance, presenting a rise at the last few years.

This business plan has been divided into ten chapters. The second chapter is a market study with encouraging results because it reflects a good customer acceptance that helped with the establishment of the price, product and brand.

The marketing plan has been focused on the brand positioning "¡ Q' Burro!" Using an aggressive publicity on social networks because are the least expensive and the most used by the future costumers.

A manufacturing plan and operation has been done for the production process, maintaining health and hygiene standards demanded by the industry, quality control and taste of the product before distribution to the final consumer.

The organizational structure has been developed thinking in the future, when the company will be bigger and will need more personal, but initially the administrative and operational functions will be provided by investors with recruitment of a small group of helpers. On the financial side has been concluded that the project is profitable because it has an IRR of 51.8%, 67.7% and 35.5% in the standard scenarios, optimistic and pessimistic, respectively.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	2
ASPECTOS GENERALES	2
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA	2
1.2 ESTUDIO DEL ENTORNO PEST	2
1.2.1 Factor Político	3
1.2.2 Factor Económico	4
1.2.2.1 PIB NO PETROLERO	4
1.2.2.2 INGRESO PER CAPITA	7
1.2.2.3 INFLACIÓN	8
1.2.2.4 TASAS DE INTERÉS	9
1.2.3 Factor Social	11
1.2.3.1 DESEMPLEO	11
1.2.4 EDUCACIÓN	14
1.2.4.1 CULTURA	14
1.2.5 Factor Tecnológico	15
1.3 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.	15
1.3.1 La industria	15
1.3.2 La Compañía y el Concepto	17
1.3.2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	17
1.3.2.2 Nombre	17
1.3.2.3 logo	18
1.3.2.4 slogan	18
1.3.2.5 Visión	18
1.3.2.6 Misión	18

1.4	LOS PRODUCTOS O SERVICIOS ACTUALES Y PROYECTADOS	19
1.4.1	Productos Actuales	19
1.4.1.1	Tacos	19
1.4.1.2	Burritos	19
1.4.2	Productos Proyectados	20
1.5	LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO.	20
1.5.1	Estrategias de entrada	20
1.5.2	Estrategias de crecimiento	20
1.5.2.1	Estrategia de Diversificación Concéntrica	21
1.5.2.2	Estrategia de Integración hacia atrás	21
1.5.2.3	franquicia	21
1.6	LOS CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN	21
1.7	ANÁLISIS FODA	22
1.7.1	Fortalezas	22
1.7.2	Oportunidades	22
1.7.3	Debilidades	23
1.7.4	Amenazas	23
CAPITULO II		25
ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		25
2.1	CONSUMIDORES	25
2.1.1	Tipo de consumidor	25
2.1.2	Segmentación	25
2.1.3	Investigación de mercados y sus resultados	26
2.1.3.1	Introducción	26
2.1.3.2	Definición del problema	27
2.1.3.3	Objetivo general	27
2.1.3.4	Tamaño de la muestra	27
2.1.3.5	Necesidades y Fuentes de Información	28

2.1.4	Herramienta cualitativa numérica _____	29
2.1.5	Método <i>Delphi</i> _____	40
2.1.5.1	Entrevista a gerente propietario de una empresa de la competencia _____	40
2.1.5.2	Entrevista a chef experto en comida mexicana _____	42
2.1.6	Focus Group _____	42
2.1	FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER _____	43
2.1.1	Poder de negociación de los compradores o clientes _____	44
2.1.2	Poder de negociación de los proveedores o vendedores _____	44
2.1.3	Amenaza de competidores nuevos _____	45
2.1.4	Amenaza de productos sustitutos _____	45
2.1.5	Rivalidad entre competidores _____	46
2.2	LA EVALUACIÓN DEL MERCADO Y SU TENDENCIA _	46
2.3	LA EVALUACIÓN DEL MERCADO EN DESARROLLO _	48
2.4	CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADOS __	48
CAPITULO III	_____	49
PLAN DE MARKETING	_____	49
3.1	Objetivos y metas _____	49
3.1.1	Objetivos _____	49
3.1.1.1	Objetivo General _____	49
3.1.1.2	Objetivos específicos _____	49
3.2	Análisis de la situación _____	49
3.2.1	Condición general del mercado _____	50
3.2.2	Condición de la competencia _____	50
3.2.3	Condición de la empresa su posición y posicionamiento _____	50
3.3	Problemas y oportunidades _____	51
3.3.1	Problemas _____	51
3.3.2	Oportunidades _____	51

3.4	Estrategia de marketing global	52
3.5	Estrategia del producto	52
3.5.1	Marca	52
3.5.2	Envase y empaque	52
3.5.3	Modificación de productos	53
3.6	Estrategia de precios	53
3.7	Estrategia publicitaria y promocionales	54
3.7.1	Estrategia Publicitaria	54
3.7.2	Estrategias promocionales	55
3.8	Estrategias sobre distribución	56
3.9	Tácticas de venta	57
3.10	Políticas de servicio y garantía	57
3.11	Distribución	58
3.12	Ejecución	59
3.13	Control	60
<i>CAPITULO IV</i>		61
<i>PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN</i>		61
4.1	CADENA DE VALOR	61
4.2	ESCALA ESTRATÉGICA	62
4.2.1	Objetivo Global	62
4.2.2	Metas a alcanzar.	62
4.2.3	Estrategias para alcanzar las metas.	62
4.3	EL CICLO OPERATIVO	63
4.4	EL PERSONAL OPERATIVO	64
4.4.1	Establecimiento principal	64

4.4.2	En cada carrito _____	64
4.5	Determinación del tamaño de la planta _____	64
4.6	Ubicación geográfica _____	65
4.7	Facilidades y mejoras _____	65
4.8	Planes y estrategias operativas _____	65
4.9	Control ambiental _____	65
4.10	Disposiciones legales y regulaciones _____	66
4.11	Planos de la planta _____	67
4.12	Diagramas de flujo _____	68
<i>CAPITULO V</i> _____		69
<i>EQUIPO GERENCIAL</i> _____		69
5.1	Estructura organizacional _____	69
5.2	Personal clave de administración _____	71
5.3	Personal administrativo _____	74
5.4	Personal Operativo _____	75
5.5	Planes de empleo _____	76
5.6	Plan de remuneraciones y beneficios _____	77
5.7	Asesoramiento profesional y servicios _____	77
<i>CAPÍTULO VI</i> _____		78
<i>ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS</i> _____		78
5.8	Costos fijos variables y semivARIABLES _____	78
5.8.1	Costos Fijos _____	78
5.8.2	Costos Variables _____	78

5.9 Gastos	79
5.10 Maximización de rentabilidad en base a costos	79
5.11 Margenes de renta bruta y opEración	80
5.12 Potencial de rentabilidad y duración y punto de equilibrio.	82
<i>CAPÍTULO VII</i>	85
<i>PLAN FINANCIERO</i>	85
6.1 Presupuestos	85
6.1.1 Proforma de inversiones	85
6.1.2 Proforma de capital de trabajo	85
6.1.3 Proforma de ingresos	86
6.1.4 Proforma de costos	87
6.1.5 Proforma de gastos	88
6.2 Flujos de caja y su análisis	89
6.2.1 Flujos de Caja Desapalancados	89
6.2.2 Flujos de caja apalancados	90
6.3 Análisis de riesgo	93
6.4 Análisis de sensibilidad	94
6.4.1 Sensibilidad a la Cantidad	94
6.4.2 Sensibilidad al Precio	95
6.5 Proforma de balance general	96
6.6 Proforma de estado de resultados	96
6.7 Indices	96
6.7.1 Índices de Liquidez	96
6.7.1.1 RAZÓN CORRIENTE	96
6.7.1.2 CAPITAL DE TRABAJO	97

6.7.2	Índices de apalancamiento	98
6.7.2.1	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	98
6.7.2.2	GRADO DE APALANCAMIENTO	99
6.7.3	Índices de actividad	100
6.7.3.1	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	100
6.7.3.2	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	101
6.7.4	Índices de rentabilidad	102
6.7.4.1	RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS ROA	102
6.7.4.2	RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	103
6.7.4.3	DESCOMPOSICIÓN DU PONT ROE	104
CAPÍTULO VII		106
FINANCIAMIENTO		106
7.1	Financiamiento deseado	106
7.1.1	Oferta	106
7.1.2	Capitalización	106
7.1.3	Uso de fondos	106
7.1.4	Reinversion	106
CAPITULO IX		107
CRONOGRAMA GENERAL		107
7.2	Actividades necesarias para poner en marcha el negocio	107
7.3	Cronograma	109
7.4	Riesgos e imprevistos de las actividades	109
7.5	Riesgos críticos, problemas y suposiciones	110
CAPITULO X		113

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
8.1 Conclusiones	113
8.2 Recomendaciones	114
REFERENCIAS	115
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El enfoque del negocio se da, ya que las principales cadenas de comida rápida del Ecuador reportan un crecimiento promedio del 15% en sus ventas, comparando el primer semestre del año 2010 con igual periodo de 2005.

De acuerdo con el estudio de Pulso Ecuador, los ecuatorianos gastan 48,27 millones de dólares, promedio mensual, en comidas rápidas. Quito, con 17 millones de dólares, y Guayaquil, con 13 millones, son las ciudades donde sus habitantes gastan más en comidas rápidas. (Diario El Hoy, 2006)

Además, los hábitos de consumo de los ecuatorianos señala que el gasto en alimentos y bebidas es mayor que cualquier otro, lo que hace rentable al negocio. (Ver anexo 1)

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, la preferencia de los habitantes de Quito a consumir tacos y burritos es del 26%. Convirtiendo en si a la comida mexicana como un gran punto objetivo, que no ha sido explotado en grandes magnitudes y enfocándose a otros segmentos por la forma actual de distribución.

Por eso, el canal de distribución será diferente y permitirá satisfacer las necesidades de un segmento de mercado que busca opciones diferentes que salgan de lo tradicional, que ofrezca un producto ya existente y conocido.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, (Codigo Industrial Internacional Uniforme, 2011) el negocio se encuentra en la industria 55 Hoteles y Restaurantes, la cual pertenece al sector 5. Otros Servicios. El negocio se clasifica dentro de la división 552 Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta, colocándola dentro de la división 5529 Otros tipos de expendio ncp (no clasificados previamente) de alimentos preparados.(Ver Figura 2)

H HOTELES Y RESTAURANTES (DIVISION 55)	
55 HOTELES, RESTAURANTES, BARES Y SIMILARES	
551 ALOJAMIENTO EN HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE NO PERMANENTE	
5511 ALOJAMIENTO EN "HOTELES", "HOSTALES" Y "APARTAHOTELES"	
5512 ALOJAMIENTO EN "RESIDENCIAS", "MOTEL" Y "AMOBADOS"	
5513 ALOJAMIENTO EN "CENTROS VACACIONALES" Y "ZONAS DE CAMPING"	
5519 OTROS TIPOS DE ALOJAMIENTO NCP	
552 EXPENDIO DE ALIMENTOS PREPARADOS EN EL SITIO DE VENTA	
5521 EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS, EN RESTAURANTES	
5522 EXPENDIO, A LA MESA, DE COMIDAS PREPARADAS EN CAFETERIAS	
5523 EXPENDIO, POR AUTOSERVICIO, DE COMIDAS PREPARADAS EN RESTAURANTES	
5524 EXPENDIO, POR AUTOSERVICIO, DE COMIDAS PREPARADAS EN CAFETERIAS	
5529 OTROS TIPOS DE EXPENDIO NCP DE ALIMENTOS PREPARADOS	
553 EXPENDIO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA EL CONSUMO DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO	
5530 EXPENDIO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA EL CONSUMO DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO	

Figura 1. Clasificación CIU
Adaptado de: Código Industrial Internacional Uniforme, 2011

1.2 ESTUDIO DEL ENTORNO PEST

“El modelo PEST es una herramienta para el análisis del entorno de negocios que nos ofrece un esquema ordenado para analizar los factores políticos,

económicos, sociales y tecnológicos que afectan a nuestro negocio”. (Álvarez, 2009)

1.2.1 FACTOR POLÍTICO

Los factores político-legales son los que afectan a la industria donde opera la compañía: cómo se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria. Se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las compañías, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios. (Álvarez, 2009)

Ecuador en las dos últimas décadas ha sufrido una gran inestabilidad política, ya que tres de los seis presidentes elegidos democráticamente no pudieron culminar su periodo presidencial.

Los cambios que llevaron a la dolarización, ya comenzaron en los mandatos de presidentes anteriores, pero uno de los aspectos fundamentales que llevó a que todo esto se produzca, es lo que se dio en el periodo presidencial de Sixto Durán Ballén, quien liberaliza los precios de productos de primera necesidad que antes se los controlaba, entregando algunos de dichos productos, como el gas, para que sean manejados por privados. (Maldonado, 2007)

Un hecho muy importante que ocurrió en el año 2000, cuando el presidente de la época Jamil Mahuad decide, pese a todas las críticas, dirigir al país a la dolarización, hecho que se esperaba desde hace algunos años, en vista de la crisis tan grave que se había vivido a causa de los malos manejos políticos a los cuales siempre ha estado expuesto el país por parte de los presidentes que han llegado al mandato con promesas de cambio y nuevas esperanzas al pueblo, las cuales en la realidad no se concretaron. El proceso de la dolarización, entonces, suponía un verdadero cambio para el país, ya que la inflación pararía y por lo tanto los precios ya no sufrirían más alzas.

Pero lo que obligó al presidente Mahuad a tomar la decisión de adoptar la dolarización, fue el aumento de la deuda externa a más del 120% del PIB y los casos de corrupción que le llevaron a su caída. (Ginatta, 2005)

En el 2013, Rafael Correa será el primero en culminar su período presidencial después de esta larga inestabilidad política.

Al no firmar un TLC con Estados Unidos y no renovar los acuerdos con la Unión Europea, Ecuador se quedaría sin dos de sus mercados más importantes.

Se deberían tomar medidas para que la inversión extranjera crezca en el país, ya que esto es de mucha importancia para un país en vías de desarrollo como Ecuador.

1.2.2 FACTOR ECONÓMICO

En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos. (Álvarez, 2009)

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias. (David, 2008)

1.2.2.1 PIB NO PETROLERO

El producto Interno Bruto no petrolero es el valor de los bienes y servicios finales producidos en una economía exceptuando la producción petrolera. (Anzil, 2010)

Tabla 1

PIB no petrolero

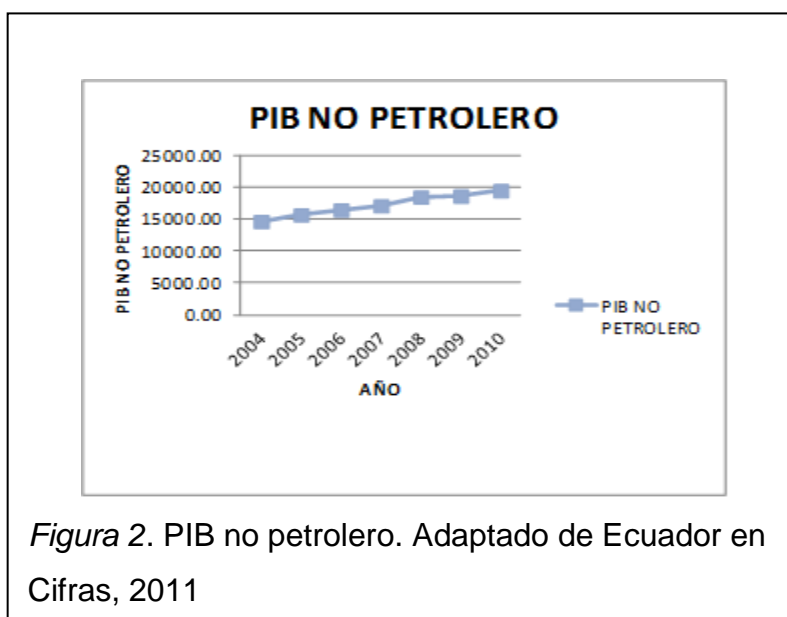
PIB NO PETROLERO		
AÑO	PIB NO PETROLERO	Δ PIB
2004	14591.05	
2005	15618.23	7.04%
2006	16407.17	5.05%
2007	17055.04	3.95%
2008	18424.48	8.03%
2009	18592.83	0.91%
2010	19423.92	4.47%

Tomado de Ecuador en cifras, 2011

Tabla 2

Proyección PIB 2011 y 2012

Datos Obtenidos Mediante Regresión Líneal		
AÑO	PIB NO PETROLERO	Δ PIB
2011	20368.27	4.86%
2012	21170.59	3.94%



En Ecuador, el crecimiento del PIB no petrolero para el 2011 está proyectado 5,06% (Revista Lideres, 2011); es decir, si en el 2010 fue de 19423.92 millones de dólares, se espera que en el 2011 este alcance los 20406.77 millones de dólares, lo cual es muy bueno para la economía ya que al aumentar el PIB, el nivel de vida de las personas mejora. De acuerdo a los datos estadísticos, esta variable macroeconómica ha subido en los últimos 7 años, lo cual proyecta una tendencia creciente en los próximos años, haciendo a la economía atrayente para el emprendimiento de nuevos negocios, ya que cuanto mayor es el crecimiento de la economía mayor es el consumo. (Mochón, 2005)

Mediante datos obtenidos a través de una regresión lineal, se observa que el PIB para el 2011 será de 20368,27; es decir, crecerá en 4,86% y para el 2012 será de 21170,59 con un crecimiento menor que el año anterior. (Ver anexo 2 y tabla 2)

En el año 2008 se registra el mayor crecimiento de esta variable. Ecuador al ser un país que depende netamente de sus exportaciones petroleras, se vio beneficiado en el precio que este alcanzó 145,29 USD (Precio Petróleo, 2010), siendo el precio más alto registrado en la historia. De esta manera el gobierno obtuvo más recursos que los pudo invertir en ciertos sectores, permitiendo así que el producto interno bruto crezca.

En el año 2009 se registra el PIB más bajo durante estos siete años, debido a la recesión económica mundial que afectó a nuestro principal socio comercial Estados Unidos reduciendo así la inversión privada, las exportaciones y también las remesas de los inmigrantes haciendo así que se pierdan plazas de trabajo y que las personas no tengan los suficientes recursos para inversión.

Para el 2011 se proyectó que la inversión pública aumente, siempre y cuando se obtenga el financiamiento necesario a través del precio del petróleo. Esta inversión será destinada al desarrollo social, energía y en mejorar la productividad. Se espera que la inversión privada se acelere como consecuencia de construcción de infraestructuras y que mejoren las exportaciones. Por lo que se estima que el Producto Interno Bruto crecerá en mayor cantidad (El Comercio, 2011)

1.2.2.2 INGRESO PER CAPITA

Como se puede ver en la tabla y gráfico 3, el ingreso per cápita ha ido aumentando paulatinamente desde el año 2004, generando mayor capacidad de compra; pero esto no siempre es cierto ya que la inflación y otros factores han afectado a la economía de igual manera. A nivel mundial, desde hace tres años, se ha estado viviendo la recesión económica en todo el mundo, lo que ha provocado que muchos bienes y servicios de primera necesidad sufran un alza considerable, dejando a un lado todos los bienes de lujo. Al tomar en cuenta estos factores, no se puede hablar de un nivel de ingresos favorable, ya que las personas siguen consumiendo lo mismo e incluso menos, a mayores precios.

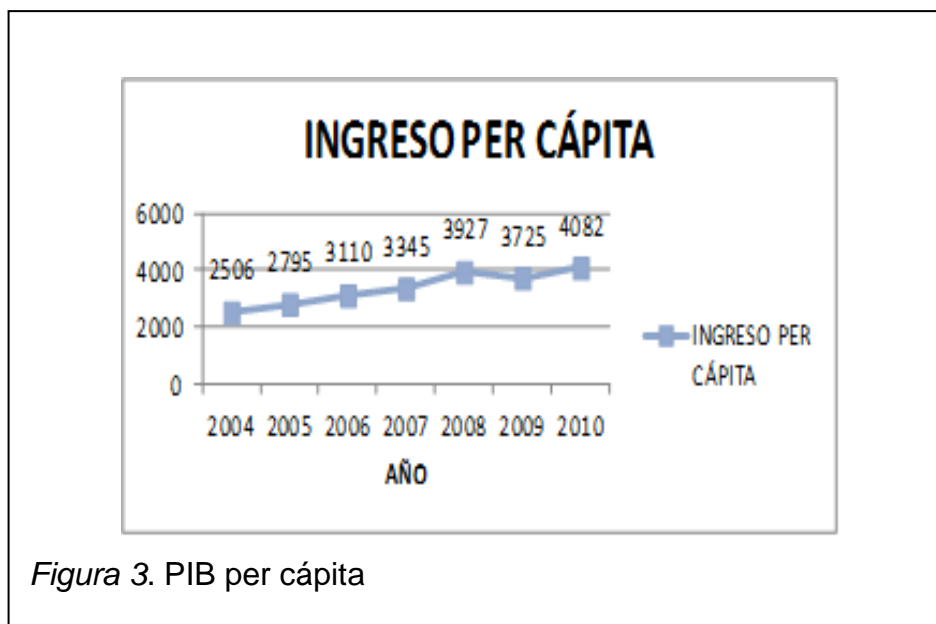
El tener en el año 2010 un PIB per cápita de 4 082 dólares, no significa que el ingreso mensual promedio de una persona sea de 340 dólares, dato que no se lo puede tomar como oficial. Al existir una grandes brechas sociales, se tiene que hay personas de clase alta que se encuentran ganando más de 5 000 dólares mensuales y otras que no llegan ni a los 100 dólares mensuales; es por esto que, al momento de definir el mercado se debe tener muy en claro el *Target* al que se enfoca el negocio.

Tabla 3.

PIB per cápita

INGRESO PER CÁPITA	
FECHA	VALOR
2004	2506
2005	2795
2006	3110
2007	3345
2008	3927
2009	3725
2010	4082

Adaptado de INEC, 2012



1.2.2.3 INFLACIÓN

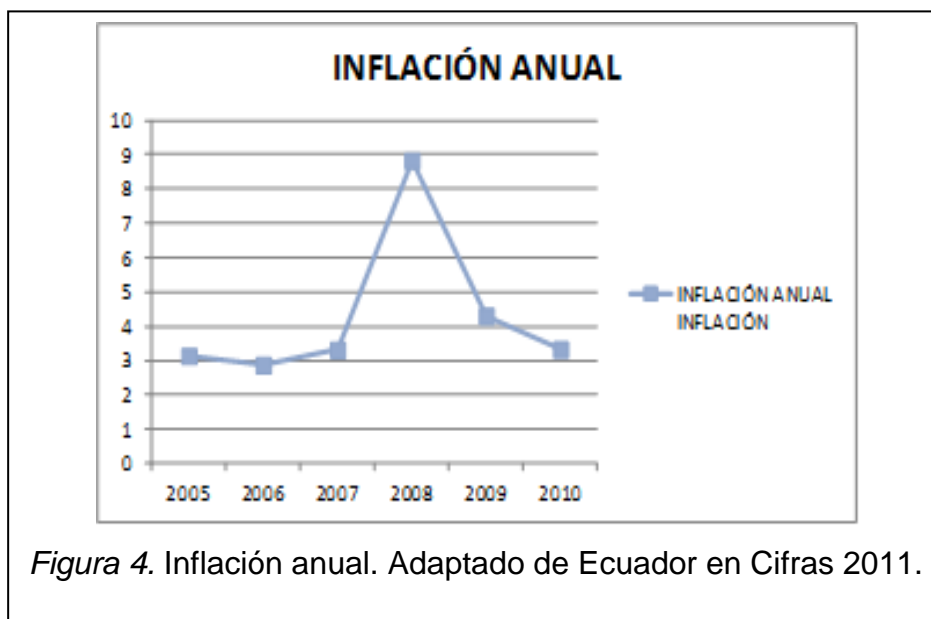
“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, 2011)

Tabla 4.

Inflación anual

INFLACIÓN ANUAL	
AÑO	INFLACIÓN
2005	3.14
2006	2.87
2007	3.32
2008	8.83
2009	4.31
2010	3.33

Adaptado de Ecuador en Cifras 2011



La inflación en el Ecuador se ha mantenido en menos de dos cifras durante la última década a partir de la crisis económica que trajo como consecuencia la dolarización y un gran índice inflacionario incrementando el costo de vida en el país.

Como se observa en la tabla 4, la inflación se ha mantenido en un dígito registrado un menor crecimiento en el índice de precios al consumidor de 2,87 en el año 2006, debido a las políticas que se implementaron tras la dolarización se logró alcanzar esta cifra; sin embargo, debido a factores externos, como la crisis que se desató a nivel mundial, la inflación se incrementó considerablemente en el año 2008, llegando a 8,83. Ese año tuvo lugar la inflación más alta durante 6 años y los precios de las principales materias primas se incrementaron, aumentando así el nivel de precios globales.

1.2.2.4 TASAS DE INTERÉS

En esta variable se analiza el costo que tendrá que pagar la empresa al financiar el proyecto con deuda. Cuanto mayor sea, más caro les resultará a las empresas financiar sus proyectos de inversión y por lo tanto, más costosa le

será a los consumidores la adquisición de bienes mediante pagos aplazados. En consecuencia, tanto la inversión como el consumo tenderán a decrecer. (Elergonomista, 2009)

Las tasas de interés efectivas en el Ecuador, comercial corporativa y pymes, han decrecido en más de dos puntos porcentuales desde el año 2007 hasta el 2010, intentando que el costo de financiamiento a través de deuda se disminuya y se promueva la inversión privada para generar plazas de empleo y reducir la tasa de desempleo.

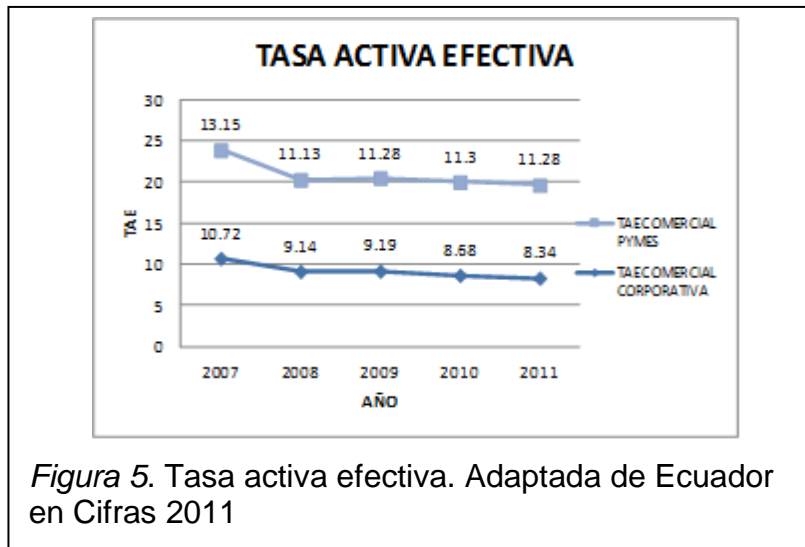
Como se puede ver en la tabla 5, la TAE que cobran las entidades financieras que dan préstamos comerciales corporativos y para pequeñas y medianas industrias está en promedio de 8,34% y 11,28% respectivamente, generando una oportunidad de desarrollo para nuevas empresas.

Tabla 5.

Tasa activa efectiva

TASA DE INTERES NACIONAL		
AÑO	TAE COMERCIAL CORPORATIVA	TAE COMERCIAL PYMES
2007	10.72	13.15
2008	9.14	11.13
2009	9.19	11.28
2010	8.68	11.3
2011	8.34	11.28

Adaptado de Ecuador en Cifras 2011



Además el Gobierno Nacional ha fomentado programas que apoyen la creación de negocios mediante la facilidad de obtener financiamiento a una tasa de interés menor que la de la banca privada. Entre estos programas se tiene EmprendeEcuador, InnovaEcuador, CreEcuador, FONDEPYME, el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, SENAMI (El programa Fondo Concursable "El Cucayo"), el crédito 555 del Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional con una amplia línea de créditos que pueden ayudar a los emprendedores. (Emprendedores de Éxito, 2011)

1.2.3 FACTOR SOCIAL

1.2.3.1 DESEMPLEO

Según datos del Banco Central, se puede ver que las tasas de desempleo a partir del año 2007 han ido variando en un porcentaje inferior al dos por ciento. El punto máximo durante este período fue del 9,06% y el mínimo fue de 5,52%; además se debe considerar el subempleo que rodea el 45% convirtiéndolo así en un factor crítico en el ámbito social y económico de nuestro país.

Estos dos factores son importantes para el análisis ya que al tener más del 50% de personas entre desempleadas y subempleadas se reduce la cantidad de clientes potenciales para el negocio, ya que los productos ofertados no son considerados de primera necesidad los cuales son preferidos por este grupo de personas. Sin embargo, personas dentro de este grupo tienen ingresos medios, haciéndolos parte del segmento.

En la tabla 6 se ve la variación de los niveles de desempleo desde el año 2007, hasta la actualidad. Los niveles son relativamente estables, lo que permite a la empresa tomar en cuenta este factor para proyecciones seguras.

En la tabla 7 se presenta los valores de pleno empleo, subempleo y desempleo registrados trimestralmente desde junio del 2010 hasta septiembre del 2011, lo que muestra una baja en los últimos dos factores y un aumento en el primero, lo que determina una mejora de este factor paulatinamente.

Tabla 6

Índice de desempleo

Índice de Desempleo	
Fecha	Tasa de Desempleo
Sep-07	7.00%
Dec-07	6.34%
Mar-08	6.87%
Jun-08	7.06%
Sep-08	7.27%
Dec-08	7.50%
Mar-09	8.60%
Jun-09	8.34%
Sep-09	9.06%
Dec-09	7.90%
Mar-10	9.10%
Jun-10	7.71%
Sep-10	7.44%
Dec-10	6.10%
Jun-10	7.71%
Sep-10	7.44%
Dec-10	6.11%
Mar-11	7.04%
Jun-11	6.36%
Sep-11	5.52%

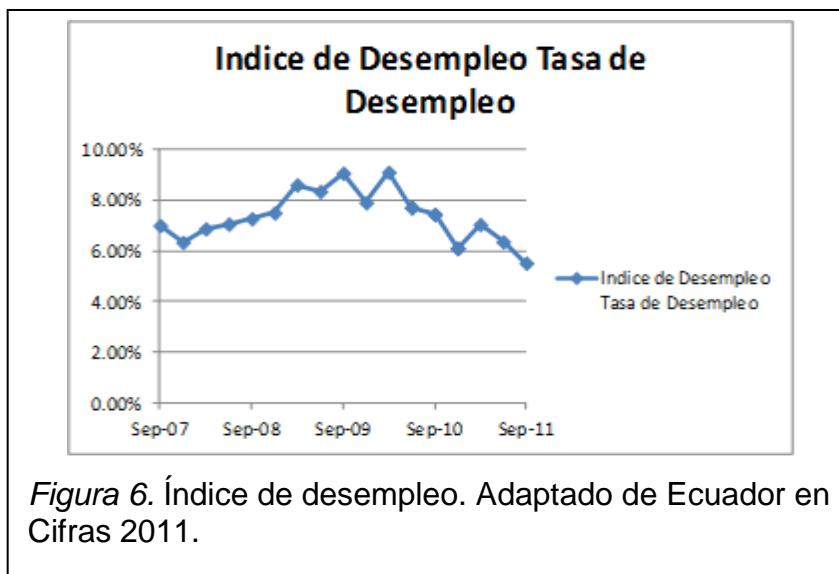


Figura 6. Índice de desempleo. Adaptado de Ecuador en Cifras 2011.

Tabla 7

Subempleo y desempleo.

Fecha	Desempleo	Ocupación plena	Subempleo
Jun-10	7.71	40.26	50.42
Sep-10	7.44	41.94	49.6
Dec-10	6.11	45.6	47.13
Mar-11	7.04	41.19	49.97
Jun-11	6.36	45.59	46.74
Sep-11	5.52	47.85	45.71

Adaptado de Ecuador en Cifras, 2011

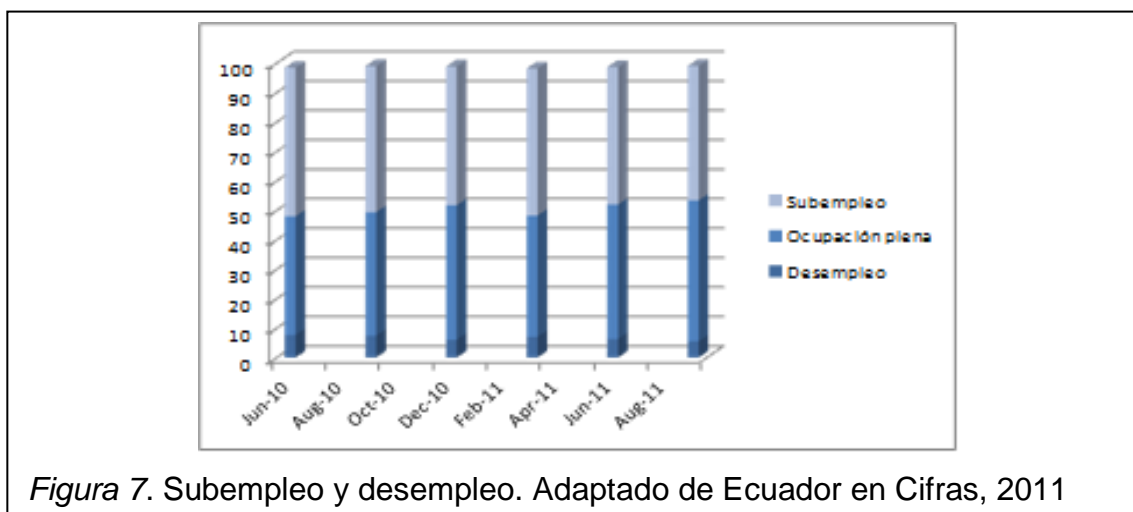


Figura 7. Subempleo y desempleo. Adaptado de Ecuador en Cifras, 2011

1.2.4 EDUCACIÓN

En los últimos años, con la tendencia política del Eco. Rafael Correa, de facilitar a los habitantes del Ecuador el acceso a una educación gratuita, se ha disminuido en gran porcentaje los niveles de analfabetismo en el país. Según el sistema de indicadores sociales del Ecuador, (SIISE, 2011) el analfabetismo bajó en 2 puntos, tomando en cuenta los lineamientos establecidos por la Unesco para este año, se destaca los siguientes porcentajes en personas mayores a 15 años en la provincias de: “Guayas, 7.06%; Pichincha, 5.5%; Chimborazo, 19.03%, e Imbabura, 13.38%.” (Diario El Hoy, 2005)

De acuerdo a las regiones, “en la Sierra se registra el 9,32%; en la Costa, 8,71%; Amazonía, 9,34%, e Insular, 2,75%” (Diario El Hoy, 2005). En la provincia de Pichincha, donde se centraliza el análisis del proyecto, consta con un nivel de analfabetismo del 5,5%, el cual se ha mantenido estable e incluso ha ido reduciéndose paulatinamente, se espera que para los próximos diez años se elimine este porcentaje.

La empresa no necesita de personal altamente capacitado (Nivel superior). La empresa podría contratar a personas con un nivel de educación intermedio (primaria y secundaria) ya que esta se encargará de la capacitación previa, en los diferentes aspectos necesarios para el buen desenvolvimiento de la misma.

1.2.4.1 CULTURA

Los ecuatorianos prefieren consumir comida nacional y tradicional dentro de sus hogares, sin embargo cuando acuden a restaurantes buscan alimentos de diferente preparación, como lo destaca las siguientes cifras de restaurantes de comida internacional más visitados: chinos 50%, italianos 23% y mexicanos 14%. (Zambrano, 2008), por lo que se considera una oportunidad para el negocio ya que la comida mexicana es conocida en el país.

A los ecuatorianos les gusta experimentar cosas nuevas, por lo que al abrir el negocio tendrá acogida y se aprovechará este factor para establecer la marca y el producto, innovando y brindando promociones.

1.2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Dentro de la industria de hoteles y restaurantes, Ecuador cuenta con equipamientos suficientes para satisfacer el mercado, ya que mediante la globalización los ha podido importar, sin embargo no está a la par con países del primer mundo.

El negocio no requiere de una alta tecnología, por lo que todo lo necesario es de fácil acceso.

1.3 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.

1.3.1 LA INDUSTRIA

El PIB de la industria de otros servicios en el que se incluye el sector de Hoteles y Restaurantes ha tenido un incremento progresivo, aumentando desde el 2004 al 2010 en un 41%, lo que indica que el negocio se encuentra en una industria creciente.

La industria de otros servicios es el tercer sector que más aporta a la economía del país, antecedido por las industrias de petróleo y comercio; su contribución al producto interno bruto en el año 2010 fue de 4082,686 millones de dólares, es decir el de 16,34%.

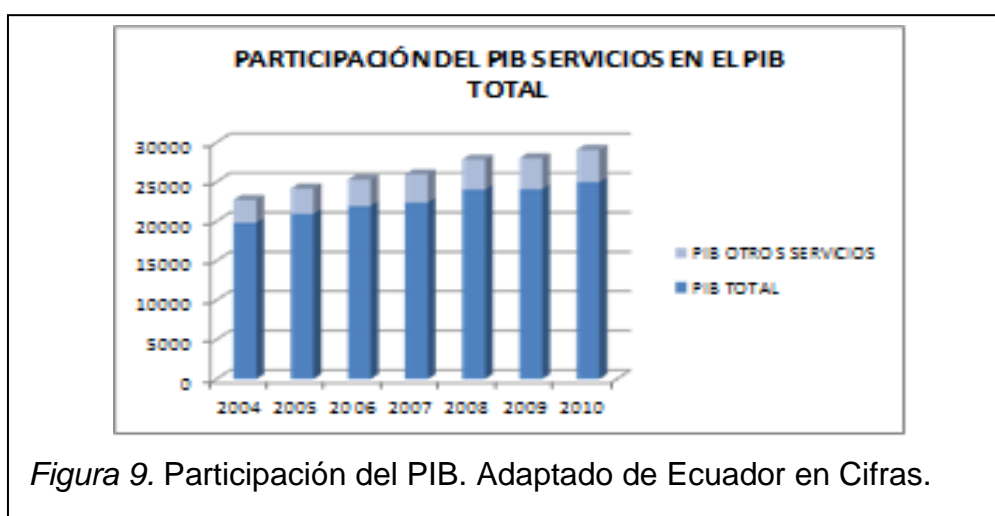
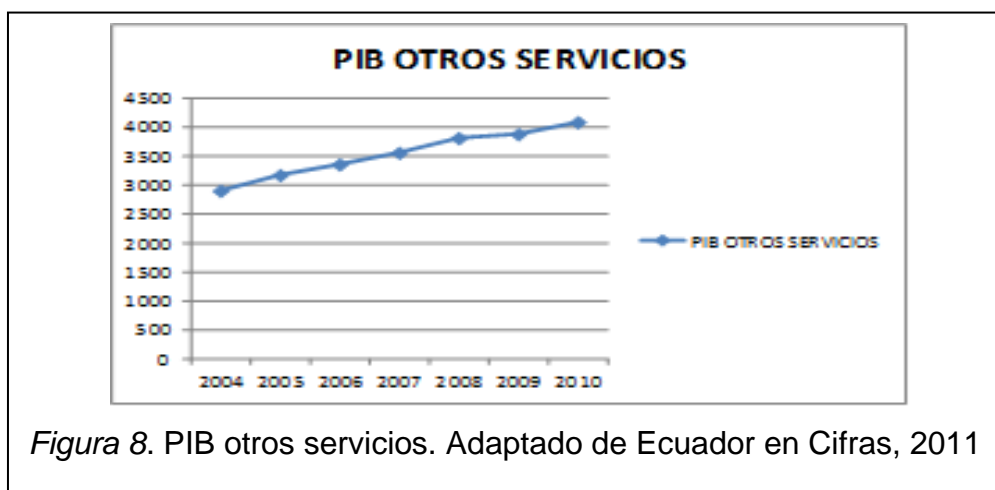
Como conclusión se puede decir que el estar en una industria de grande crecimiento le da al proyecto una alta oportunidad de crecimiento.

Tabla 8

Industria de otros servicios

P.I.B. Millones de dólares de 2000				
Fecha	PIB TOTAL	PIB OTROS SERVICIOS	PARTICIPACIÓN PIB SERVICIOS DEL PIB TOTAL	Δ PIB SERVICIOS
2004	19827.114	2899.824	14.63%	
2005	20965.934	3172.017	15.13%	9.39%
2006	21962.131	3354.834	15.28%	5.76%
2007	22409.653	3555.406	15.87%	5.98%
2008	24032.489	3808.933	15.85%	7.13%
2009	24119.455	3873.947	16.06%	1.71%
2010	24983.318	4082.686	16.34%	5.39%

Adaptado de Ecuador en Cifras, 2011



1.3.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO

1.3.2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Se implementará una cadena de puestos móviles, como los que existen para la distribución de hot dogs y hamburguesas, pero con productos que no se expenden en el mercado ecuatoriano como son los tacos y burritos, que al momento solamente se encuentran en restaurantes exclusivos; entendiéndose que personas que no tienen el poder adquisitivo para ir a estos lugares podrían adquirirlos en los puestos que estarán ubicados en sitios estratégicos de la ciudad de Quito. Las opciones que el cliente podrá escoger de burritos y tacos son: carne y pollo; también podrán elegir los vegetales de su preferencia acompañados de salsas mexicanas.

Cada puesto móvil contará con:

- Una motocicleta que facilite el desplazamiento en la cual se adaptará el espacio para la venta de tacos y burritos.
- Un pequeño refrigerador para mantener los productos frescos y saludables.
- Una plancha de acero inoxidable para la preparación de las carnes.
- Recipientes para los vegetales y salsas.

1.3.2.2 NOMBRE

! QUE BURRO;

Los signos de admiración están colocados de forma contraria para atraer la atención de los consumidores y la palabra “que” expresada con la letra “Q”.

1.3.2.3 LOGO



Los colores utilizados son típicamente mexicanos en este tipo de negocios y el burro colocado es para darle doble sentido al nombre.

1.3.2.4 SLOGAN

“Justo a la medida de tu hambre”

1.3.2.5 VISIÓN

Posicionarse en el mercado nacional en un lapso de cinco años, brindando alimentos de calidad con una marca que muestre el significado de sabor, rapidez y calidad, satisfaciendo así las necesidades de los consumidores con altos rendimientos económicos para sus inversionistas.

1.3.2.6 MISIÓN

Somos una empresa que brinda sabor, rapidez y calidad a través de la venta de comida mexicana en puestos móviles, brindando satisfacción a los consumidores, fomentando buenas relaciones de trabajo, siendo amigables con el medio ambiente y generando rentabilidad a los accionistas.

1.4 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS ACTUALES Y PROYECTADOS

1.4.1 PRODUCTOS ACTUALES

Los productos que se ofrecerán en un inicio serán dos: tacos y burritos, a continuación se describe cada uno de ellos:

1.4.1.1 TACOS

Los tacos serán elaborados en una tortilla de maíz de 15 cm de diámetro aproximadamente, la característica de esta tortilla: color amarillo y de consistencia dura, elaborada con harina de maíz, se acompañará con la salsa de la casa, el preparado de frejol y queso. Adicionalmente el cliente podrá elegir entre las diferentes salsas: pico de gallo (mezcla de tomates con cebolla con un toque picante), crema agria (mezcla de crema de leche con vinagre y ajo), guacamole (mezcla de aguacate con otros condimentos), salsa picante, semi picante y extra picante y vegetales.

1.4.1.2 BURRITOS

Los burritos serán elaborados en una tortilla de maíz de 20 cm de diámetro aproximadamente, la característica de esta tortilla es que es de color blanco y su consistencia suave, la cual será calentada en la hornilla al momento que el cliente solicite su pedido; de igual manera, se acompañará con el preparado de frejol, la salsa de la casa y queso. (Todas estas opciones pueden ser elegidas por el cliente, según sus preferencias); además, cada cliente podrá elegir entre las diferentes salsas: pico de gallo, crema agria, guacamole, salsa picante, semi picante y extra picante.

Se va a realizar investigaciones y estudios cada cierto periodo, para de esta manera conocer si el sabor y calidad del producto es aceptado por el consumidor y mejorar en cada uno de los aspectos que sean necesarios.

1.4.2 PRODUCTOS PROYECTADOS

En un futuro el negocio ofrecerá otro tipo de productos siguiendo la misma línea de comida rápida mexicana, tales como:

Quesadillas, taco *salad*, nachos, chimichangas y flautas.

1.5 LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO.

1.5.1 ESTRATEGIAS DE ENTRADA

- Enfoque a un segmento de mercado compuesto por personas de clase media alta, media y media baja.
- Producto orientado a ofrecer una solución diferente entre comidas.
- Brindar un producto que no es ofrecido de forma ambulatoria.
- Atender las necesidades de alimentación donde existen grandes concentraciones de personas como: discotecas, bares, estadios, coliseos, parques, universidades, colegios, entre otros.

1.5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Se ocuparán las estrategias de diversificación concéntrica y las de integración hacia atrás y hacia a delante.

1.5.2.1 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Estrategia que adiciona productos o servicios nuevos pero relacionados. (David, 2008). La empresa crecerá al aplicar esta estrategia, ya que aumentará sus ventas por la cantidad de productos nuevos que se ofrecerán, como se lo menciona en el literal 1.4.2 de productos proyectados.

1.5.2.2 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS

Estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. (Fred, 2004).

En un futuro, cuando la marca se haya posicionado, la empresa se integrará hacia atrás mediante la venta de tortillas, ya sea por medio de maquila o autoproducción.

1.5.2.3 FRANQUICIA

Se utilizará para ampliar el negocio, obteniendo beneficios del mismo, así el negocio se expenderá a nivel nacional, sin que esto represente una inversión para la empresa, sino lo contrario, un ingreso.

1.6 LOS CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN

El canal de distribución que se va a utilizar es lo que hace de la idea de negocio algo diferente e innovador, ya que no se ofrecerá el producto en un restaurante como normalmente se hace, sino de una manera informal que permita captar un segmento de mercado más amplio y mejorar la oportunidad de negocio.

Además, se venderá comida más saludable, que un *hot dog* o hamburguesa ocupando el mismo tiempo de preparación y a un precio similar.

1.7ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de ajuste importante que permite crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de de fortalezas y oportunidades (FO), de debilidades y oportunidades (DO), de fortalezas y amenazas (FA) y de debilidades y amenazas. (Fred, 2004)

1.7.1 FORTALEZAS

- Utilización de un canal de distribución diferente para la comida mexicana.
- Estar siempre cerca al cliente, mediante el sistema de movilización.
- Servir a un nuevo segmento, con precios menores a los de la competencia.
- Preparación rápida de los alimentos.
- Estandarización del sabor y servicio en todos los carros de distribución
- Facilidad de agruparse para abastecer la demanda en grandes eventos.
- Fácil control de inventarios.

1.7.2 OPORTUNIDADES

- Apoyo del gobierno a proyectos de emprendimiento y desarrollo social.
- El proyecto se desarrolla en una industria creciente que aporta considerablemente al PIB.
- La inflación en los últimos diez años ha sido menor a dos dígitos, lo cual permite que la proyección de costos e ingresos no varíe considerablemente.

- La mexicana es una de las comidas internacionales preferidas por los ecuatorianos, conforme lo destaca un estudio realizado por la Revista Perspectiva acerca de la preferencia de los consumidores.
- El segmento del mercado al que está dirigido el proyecto tiene el crecimiento más alto de población.
- Gran cantidad de proveedores de insumos.
- El sector de otros servicios, donde se encuentra la industria de hoteles y restaurante ha crecido un 11,7% (Ray, 2011) en el último año.
- Preferencia de consumo de alimentos de diferente preparación.

1.7.3 DEBILIDADES

- Ser nuevos en el sector alimenticio.
- La marca no se encuentra posicionada en la mente de los consumidores.
- Producto con bajo posicionamiento en el segmento objetivo.
- Falta de valores en el personal operativo.
- Desperdicios de comida.

1.7.4 AMENAZAS

- El potencial de negociación de los consumidores es elevado, ya que existe varios negocios de comida rápida.
- Gran cantidad de requisitos y trámites necesarios para obtener permisos de funcionamiento.
- Incremento en la tasa de desempleo y subempleo, reduciendo la capacidad adquisitiva del segmento de mercado.
- Número elevado de competidores.

- Preferencia de los consumidores hacia la comida en casa debido a su bajo costo.
- Los índices de inseguridad que el Distrito Metropolitano de Quito tiene.

CAPITULO II

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 CONSUMIDORES

2.1.1 TIPO DE CONSUMIDOR

El producto está dirigido al consumidor final, por lo cual, se hace la siguiente clasificación: protector, solidario, experto, soberano, espíritu libre y rebelde.

El segmento está compuesto por rebeldes y de espíritu libre, ya que el de espíritu libre se encuentran en búsqueda de todo aquello que ayude a evitar la recesión, solo está dispuesto a adaptarse en cuestiones poco dolorosas, no está dispuesto a renunciar a nada, no quiere saber nada de lo que está pasando y simplemente espera a que todo pase; mientras que, el rebelde se niega a situarse en una posición de víctima y opina que es ahora cuando ha llegado el momento de comprar y hay que aprovecharlo, al igual que hay que aprovechar las pérdidas de los demás. (Altonivel, 2011)

2.1.2 SEGMENTACIÓN

El proyecto estará dirigido a una población con las siguientes características:

Perfil demográfico	Edad: 12 - 45 Sexo: masculino y femenino
Perfil socioeconómico	Ocupación: ocupaciones en general Educación: cualquier nivel Estrato socioeconómico: media alta, media y
Ciclo de vida	Solteros, casados, divorciados, con hijos, sin hijos
Perfil de personalidad	Personas que disfruten de actividades nocturnas y en el aire libre
Estilo de vida y valores	Descomplicados, ocupados y buscan algo diferente

Figura 10 Segmentación

2.1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SUS RESULTADOS

2.1.3.1 INTRODUCCIÓN

La investigación de mercado se va a realizar con la utilización de las siguientes herramientas:

Herramientas cualitativas se toma el método DELPHI con dos entrevistas a expertos:

- Gerente propietario de una empresa de la competencia.
- Un chef experto en comida mexicana.

Focus group con personas aficionadas al consumo de este tipo de comidas con el perfil señalado en la segmentación del mercado.

Herramientas cualitativas numéricas: se utilizará una encuesta (ver anexo 3) a posibles consumidores típicos del nicho de mercado escogidos utilizando la siguiente fórmula:

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

Figura 11 Fórmula tamaño de la muestra

Tomado de (Webster, 2000)

2.1.3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Problema Administrativo

Tomar la decisión de iniciar o no el negocio conforme a la aceptación del producto por parte del segmento mediante la investigación de mercados a realizarse.

Problema de Investigación de Mercados

La factibilidad de implementar un canal de distribución diferente para la venta de tacos y burritos en la ciudad de Quito.

2.1.3.3 OBJETIVO GENERAL

Conocer la factibilidad de la venta de tacos y burros a través de un canal de distribución diferente al habitual, observando los niveles de consumo, preferencia y aceptación de los mismos, mediante la recopilación de datos en el mercado objetivo; es decir, en el Distrito Metropolitano de Quito.

2.1.3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

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

$N = 2\,239\,191$ (Población de Quito)

$k = 1,96$ (Nivel de Confianza)

$p = 0,5$ (Probabilidad de éxito)

$q = 0,5$ (Probabilidad de fracaso)

$e = 0,05$ (error)

$n = 384$

2.1.3.5 NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

	NECESIDADES DE INFORMACION	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA
CLIENTES	Identificar el Consumo de Comida Rapida	Consumidores	www.ide.edu.ec	Encuestas
	Analizar hábitos y preferencias de consumo	Consumidores Expertos		Encuestas Entrevistas con Expertos
	Conocer el consumo de tacos y burritos	Consumidores		Encuestas
	Identificar la preferencia de aderezos y acompañantes para tacos y burritos	Consumidores		Encuestas Focus Group
	Determinar un rango de precios que el consumidor estaría dispuesto a pagar	Consumidores		Encuestas
	NECESIDADES DE INFORMACION	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA
PROVEEDORES	Buscar a posibles proveedores y ver su capacidad de proveeduría	Proveedores		observacion
	Facilidad para el desplazamiento y entrega de materia prima	Proveedores		observacion
	Comparar la calidad y precios de los productos que tienen los posibles proveedores	Proveedores		observacion
	NECESIDADES DE INFORMACION	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA
COMPETENCIA	Numero de restaurantes que vende comida		MIES Ministerio	observacion
	Precio promedio de la comida mexicana	Resturantes de Comida Mexicana		observacion
	Ubicación de los restaurantes mexicanos		MIES Ministerio de Turismo	observacion
	Estrategias de marketing que utilizan restaurantes de comida mexicana	Consumidores	Paginas Web de Restaurantes	observacion encuestas
	Precio promedio de la comida rapida		MIES Ministerio de Turismo	observacion
	NECESIDADES DE INFORMACION	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA
SUSTITUTOS	Investigar la frecuencia consumo comida fuera de casa	Consumidores		Encuestas
	Conocer la variedad de comida rapida		MIES Ministerio	observacion
	Averiguar el tipo de comida que el consumidor prefiere			Encuestas

Figura 12 Necesidades y fuentes de información

2.1.4 HERRAMIENTA CUALITATIVA NUMÉRICA

Utilizando las encuestas como una herramienta cualitativa numérica se obtuvo los siguientes resultados del estudio de mercado. (Ver anexo 3 Modelo de Encuestas)

Tabla 10

Ocupación

Pregunta 1	
Ocupación	
Estudiante	336
Otros	48
Total	384



La encuesta realizada estuvo dirigida a estudiantes de la Universidad Central del Ecuador, la Universidad Católica y la Universidad de Las Américas. Se consideró este segmento de mercado para realizar las encuestas ya que son potenciales consumidores del producto y se encuentran dentro del segmento indicado anteriormente.

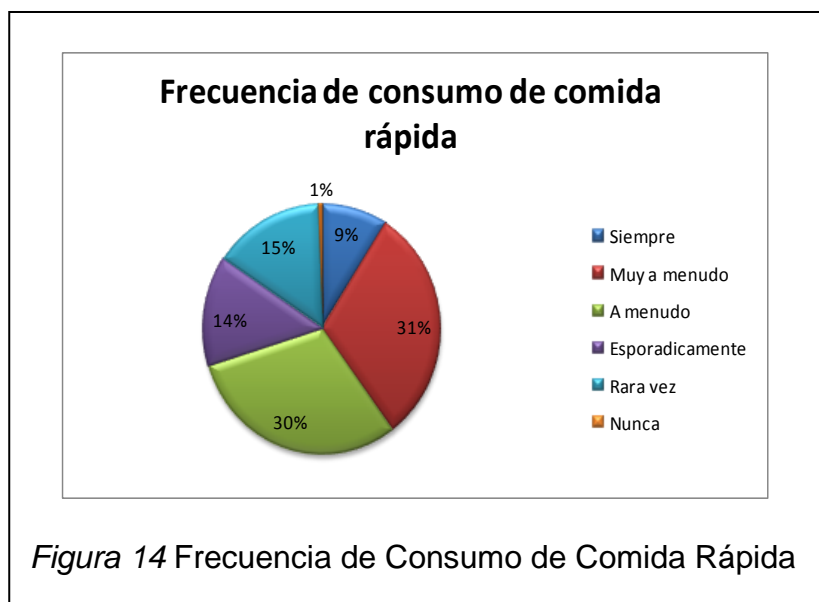
Pregunta 2

¿Con que frecuencia usted consume comida rápida?

Tabla 11

Frecuencia de Consumo

Pregunta 2	
Siempre (más de cinco veces a la semana)	34
Muy a menudo (más de dos veces a la semana)	117
A menudo (una vez a la semana)	115
Esporádicamente (una vez cada quince días)	54
Rara vez (una vez al mes)	57
Nunca	2



De acuerdo a la investigación de mercados realizada, un 31% de las personas consumen dos veces por semana comida rápida y un 30 % de ellos una vez por semana. Dado esto, el mercado es atractivo para el proyecto por los hábitos de consumo que las personas poseen.

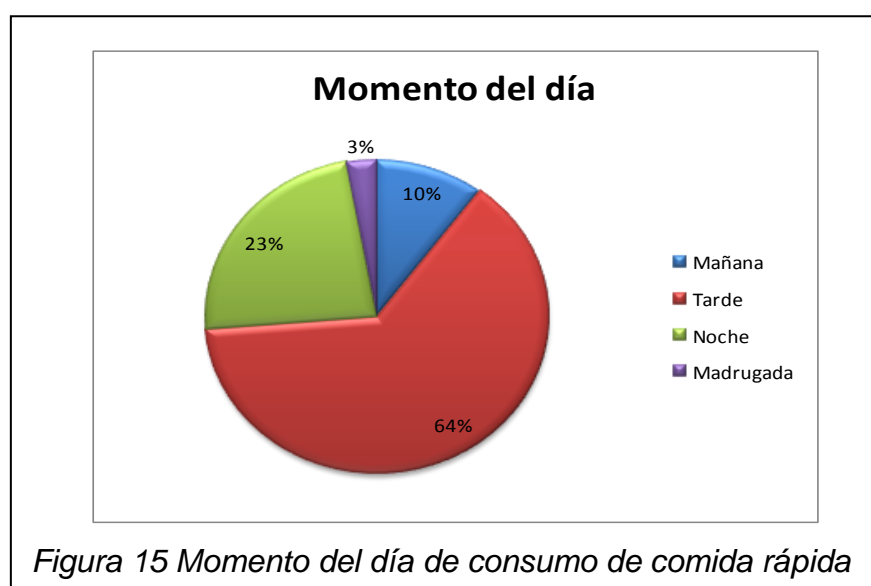
Pregunta 3

¿En qué momento del día consume comida rápida?

Tabla 12

Momento del día

Pregunta 3	
Mañana	40
Tarde	249
Noche	92
Madrugada	11



El mayor consumo para este tipo de comida es en la tarde, ya que es considerada como aperitivos entre comidas, mas no una comida principal; sin embargo, en muchos casos es remplazada por la facilidad de adquisición y por el precio. Los carros de distribución de tacos y burritos, apuntarán a este segmento de mercado sin desatender personas con otros hábitos de consumo como en la noche y en la madrugada, esto dependerá del lugar dónde estén ubicados.

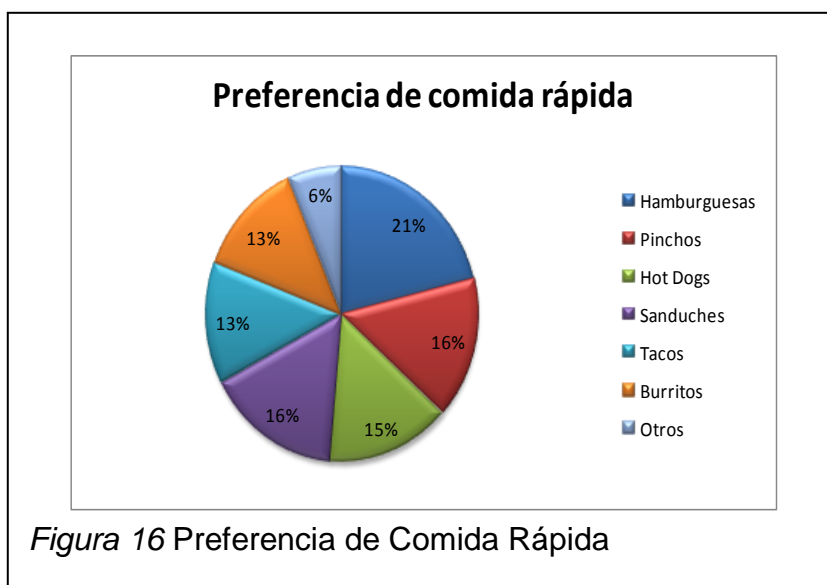
Pregunta 4

Numere del 1 al 7, según su preferencia, el tipo de comida rápida. (Siendo 1 el que más le agrada y 7 el que menos le agrada)

Tabla 13

Preferencia comida rápida

Pregunta 4	
Hamburguesas	21%
Pinchos	16%
Hot Dogs	15%
Sanduches	16%
Tacos	13%
Burritos	13%
Otros	6%



La comida rápida con más aceptación son las hamburguesas, ya que un 21% de las personas prefieren consumir éstas; sin embargo, los pinchos, *hot dogs*, sánduches, tacos y burritos tienen un porcentaje alto de aceptación entre las personas. Esta preferencia se debe a varios factores, uno de ellos es el canal de distribución y la facilidad que ello representa para la adquisición del producto.

Además, se observa que los productos de interés: tacos y burritos, tienen un porcentaje de aceptación en el mercado al encontrarse a 8 puntos abajo del preferido, lo cual representa una oportunidad de mercado.

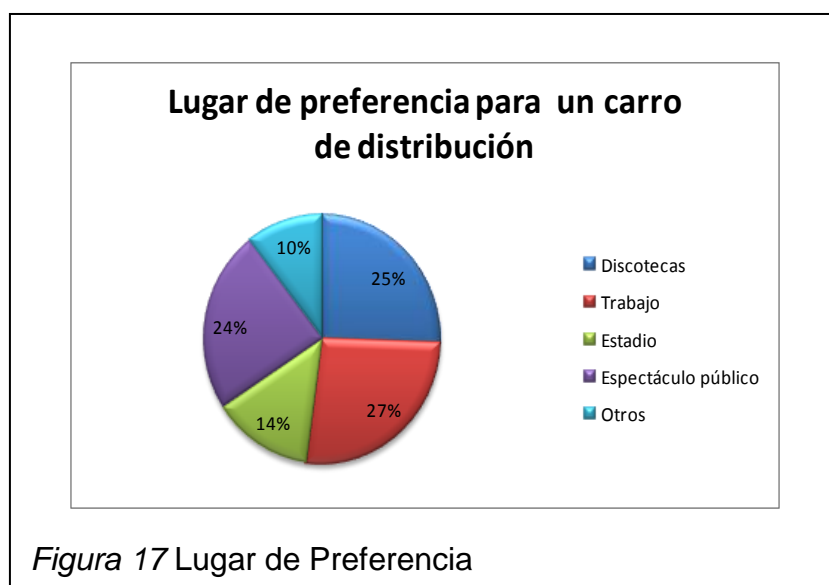
Pregunta 5

Si existiera un puesto de burritos y tacos ¿En dónde preferiría encontrarlos?

Tabla 14

Ubicación

Pregunta 5	
Discotecas	120
Trabajo	125
Estadio	64
Espectáculo público	112
Otros	49



Las personas prefieren encontrar este tipo de comida cerca de sus trabajos, por lo que los carros de distribución aprovecharán este segmento de mercado, ubicándose cerca de oficinas y universidades de manera permanente, Sin descuidar a las personas que acuden a espectáculos públicos, discotecas y estadios, ya que, es una oportunidad de negocio por la cantidad de demanda.

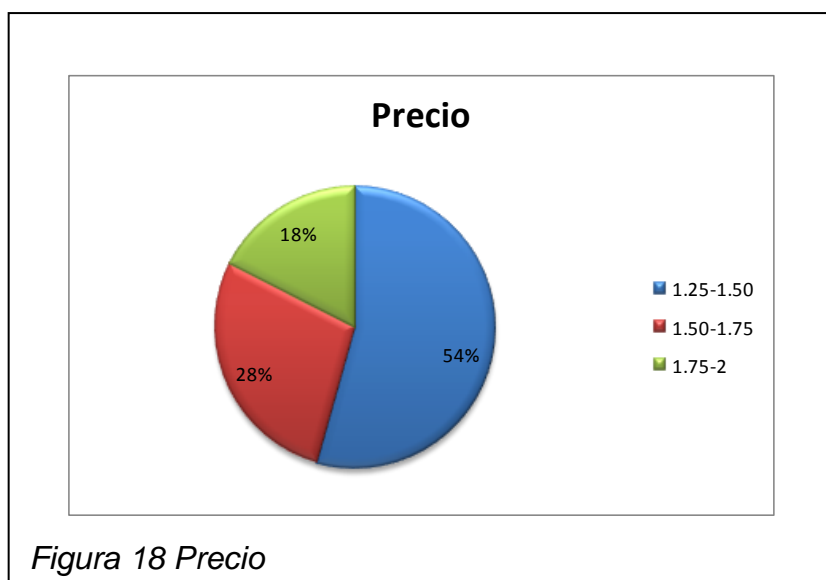
Pregunta 6

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un taco o burrito?

Tabla 15

Precio

Pregunta 6	
1.25-1.50	211
1.50-1.75	109
1.75-2	68



De acuerdo al mercado analizado, la mayoría de personas están dispuestas a pagar un precio entre 1,25 a 1,50; dado que, el precio de la comida rápida en los negocios actuales rodea este valor dado.

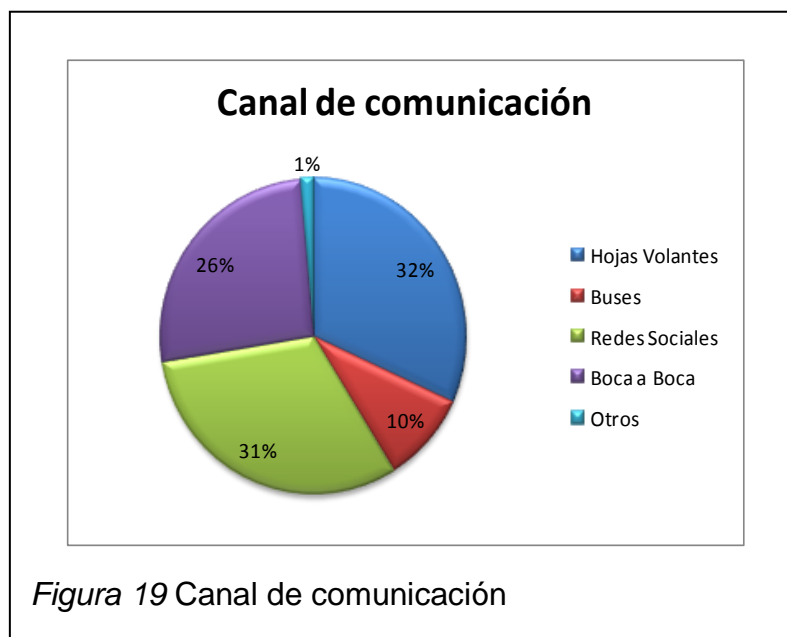
Pregunta 7

¿Cómo preferiría enterarse de la existencia de este producto?

Tabla 16

Canal de comunicación

Pregunta 7	
Hojas Volantes	143
Buses	42
Redes Sociales	140
Boca a Boca	118
Otros	6



Como manera de difusión del producto las personas desean un método sencillo para conocer al producto. El 32 % de ellas prefieren hojas volantes, debido a que es la más utilizada por la mayoría de negocios a pesar de ser una publicidad tradicional y con poca penetración en el mercado. El 31 % mediante redes sociales, ya que, en la actualidad representa la mejor vía de

comunicación por su costo y el grado de impacto. El 26% a través de otras personas, ya que genera confianza al consumir algo nuevo.

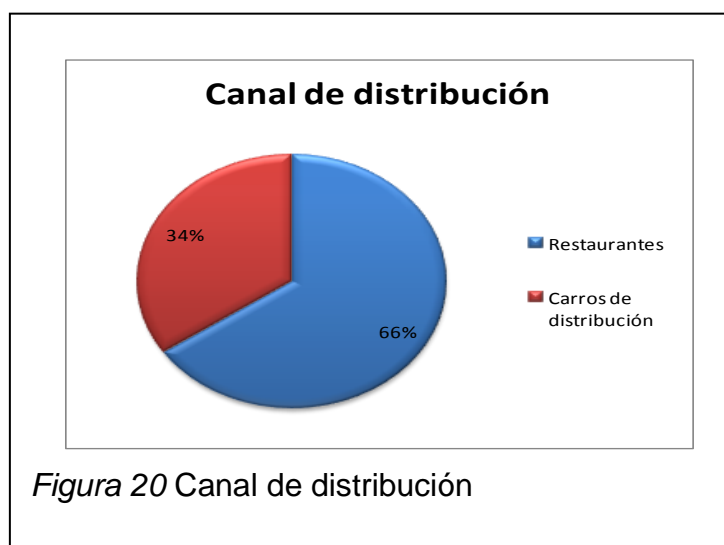
Pregunta 8

Al momento de consumir tacos y burritos. ¿En qué lugar preferiría hacerlo?

Tabla 17

Canal de distribución

Pregunta 8	
Restaurantes	255
Carros de distribución	134



El 66 % de las personas prefieren consumir este tipo de comida en restaurantes; sin embargo, un 34 % estarían dispuestas a consumirlo en carros de distribución, debido a la facilidad de adquisición que este brinda, además, la preferencia de consumir productos en restaurante se debe a la calidad del producto, pero al ofrecerlos en un canal de distribución diferente, con la misma calidad, la preferencia de los consumidores puede variar. El proyecto está enfocado a aprovechar estas características del mercado meta.

Además, las personas acuden a restaurantes a consumir tacos y burritos, ya que, en la actualidad es el único canal de distribución que existe para este tipo de comida; es por esto que se quiere explotar este modo de distribución que permitirá captar más consumidores.

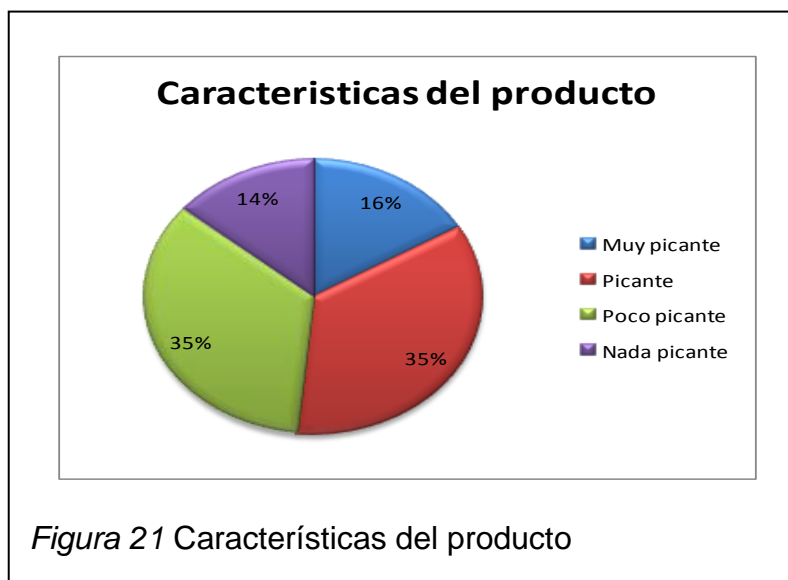
Pregunta 9

¿Cómo le gusta la comida mexicana?

Tabla 18

Características del producto

Pregunta 9	
Muy picante	64
Picante	136
Poco picante	134
Nada picante	54



La comida mexicana, por tradición, es muy picante; sin embargo, los resultados señalan que el 35% prefieren comida picante y otro 35 % poco picante; por lo

que es necesario hacer cierto tipo de adaptaciones al mercado ecuatoriano para satisfacer a los consumidores y por tanto lograr el éxito del producto.

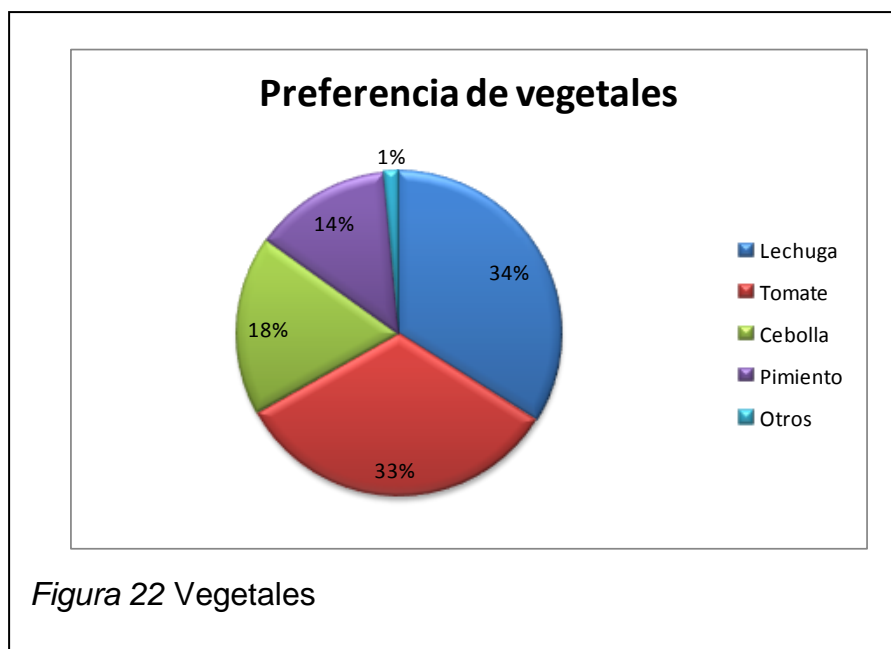
Pregunta 10

¿Con qué vegetales acompañaría su taco o burrito?

Tabla 19

Vegetales

Pregunta 10	
Lechuga	255
Tomate	248
Cebolla	135
Pimiento	103
Otros	11



De acuerdo a la investigación de mercados, la lechuga y tomate deben ser ingredientes que acompañen a los tacos y burritos, ya que la preferencia por ellos es elevada, en un 34 % y 33 %, respectivamente.

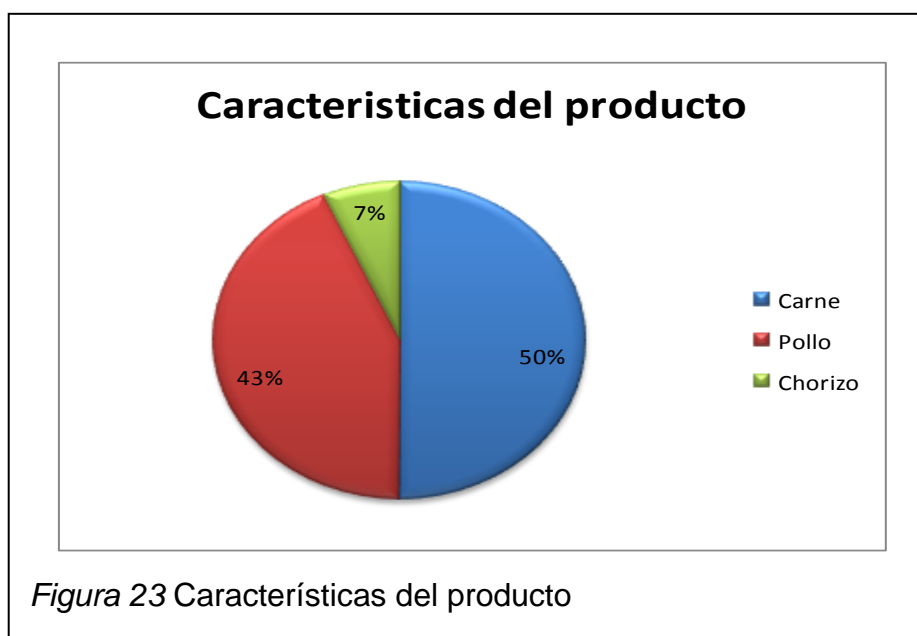
Pregunta 11

¿De qué preferiría su taco o burrito?

Tabla 20

Características

Pregunta 11	
Carne	210
Pollo	181
Chorizo	28



El 50 % de las personas prefieren sus tacos y burritos de carne, mientras que el 43% las prefieren de pollo. Por lo que, los productos que se ofertarán serán principalmente de estos dos ingredientes, respondiendo a los gustos de los consumidores.

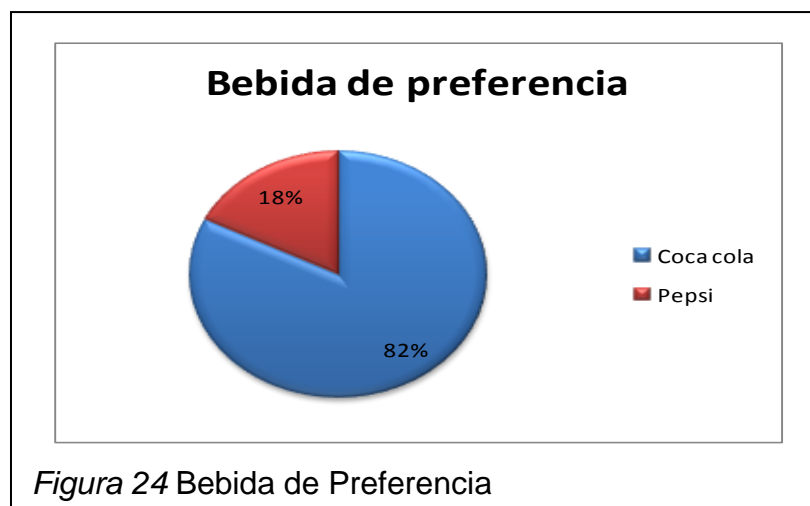
Pregunta 12

¿Con qué marca de bebidas preferiría acompañar su comida?

Tabla 21

Bebida

Pregunta 12	
Coca cola	309
Pepsi	66



El 82% de la personas prefieren acompañar su taco o burrito con bebidas de Coca Cola Company, por lo que se buscará crear una alianza con distribuidores de estos productos.

2.1.5 MÉTODO DELPHI

2.1.5.1 ENTREVISTA A GERENTE PROPIETARIO DE UNA EMPRESA DE LA COMPETENCIA

Paúl Aulestia, Propietario de "Acapulco".

Acapulco nace hace siete años en la zona en la que se ubica en la actualidad, tomando en cuenta los resultados obtenidos en un estudio de mercado previo y la rentabilidad del mismo.

Acapulco es un restaurante dirigido a un segmento de mercado con un nivel socio-económico medio y medio-bajo; sin embargo, se encuentra ubicado en una de las zonas con mayor plusvalía de Quito. Al respecto, Paúl menciona que el local es propio y la idea de negocio nace para atraer a los estudiantes del sector.

El negocio se creó con la ayuda de tres chefs de partida que se especializaron en comida mexicana, debido a la existencia de consumo de la misma en Quito y al ser un mercado poco explotado con potencial de crecimiento.

En cuanto a la competencia, considera no tener una directa, ya que su segmento es diferente al de los restaurantes por ofrecer comida rápida y no platos a la carta.

Considera como competencia indirecta a los hot dogs de la González Suarez, sin embargo considera esto un oportunidad, ya que la gente opta por alternativas diferentes. A futuro piensan abrir más locales, buscar sociedades y franquiciar la marca.

Según los investigadores, aplicando el método de observación, se concluyó que el local tiene algunas debilidades; ya que a su parecer no se realizó un estudio de mercado a profundidad y mezclan conceptos en un solo lugar sin definir claramente el tipo de negocio ya que tienen dos menús en el mismo establecimiento sin diferenciar los segmentos a los que están dirigidos mediante esta estrategia. Por otro lado, el restaurante cuenta con una fortaleza, el sabor de sus productos son únicos y sus precios son accesibles para todos, lo que significaría una gran ventaja que debe ser aprovechada para su futura expansión.

Después de haber visitado algunos locales de comida mexicana tales como: El Chipote Chillón, La guarida de los cuates, El ajo macho, Los taquitos de la mariscal, la Guarida del coyote y Acapulco, este tiene un sabor diferente y semejante a auténtica comida mexicana, sin desmerecer a los demás.

2.1.5.2 ENTREVISTA A CHEF EXPERTO EN COMIDA MEXICANA

Chef de partida Luis Basantes

Luis Basantes, Chef ecuatoriano, trabaja en un restaurante de comida mexicana desde su apertura. Además de su preparación personal como chef de partida y auxiliar gastronómico en el Instituto Guayasamín, el restaurante le ofreció orientación para la elaboración de diferentes productos mexicanos. Para él, la evolución de la comida mexicana, ha sido muy vaga debido a que se ha intentado cambiar la receta original y adaptarla un poco al paladar ecuatoriano. Menciona como ejemplo, la preparación de la tortilla, utilizando harina de maíz o mote en vez de la original. El restaurante se caracteriza por elaborar su propia tortilla con una receta innata de México a base de maíz en grano que pasa por un largo proceso hasta llegar a la etapa final.

La diferencia esencial de un taco y un burrito es la tortilla ya que la de un taco es más crocante y a base de harina de maíz, mientras que la del burrito es hecha con harina de castilla o trigo. Lo que se adaptó para que la comida mexicana sea consumida en Ecuador es omitir el chile de la receta original, por lo cual se ha optado por hacer una mezcla de chiles hasta obtener una salsa picante que es ofrecida a los clientes como acompañante.

Cuando se habla de comida mexicana, no pueden faltar las tortillas originales y los frijoles. Los platos más solicitados por los consumidores son tacos, burritos y nachos con queso, todos estos acompañados de guacamole, tomate y lechuga.

Para concluir, según el Chef de partida Luis Basantes, el éxito de un establecimiento que ofrezca comida mexicana se basa en el sabor; es por esto que se debe innovar y ofrecer algo diferente a los demás adaptando el producto mexicano al mercado ecuatoriano sin perder la esencia del mismo.

2.1.6 FOCUS GROUP

Se citó a diez personas que se sometieron a diferentes pruebas para probar el sabor de la comida mexicana y su aceptación en el mercado meta. Se les dio tres tipos de tacos y burros, tres tipos de salsas y se mezcló dos vegetales.

Se concluyó, que las personas prefieren los burritos ya que la tortilla es más suave y más grande, pero los tacos son consumidos por el crocante de la tortilla. Nadie quiere que en la mezcla del relleno del burrito este incluido como ingredientes cebolla o ají, prefiere que la salsa picante esté aparte y sean ellos quienes decidan la cantidad a ser utilizada.

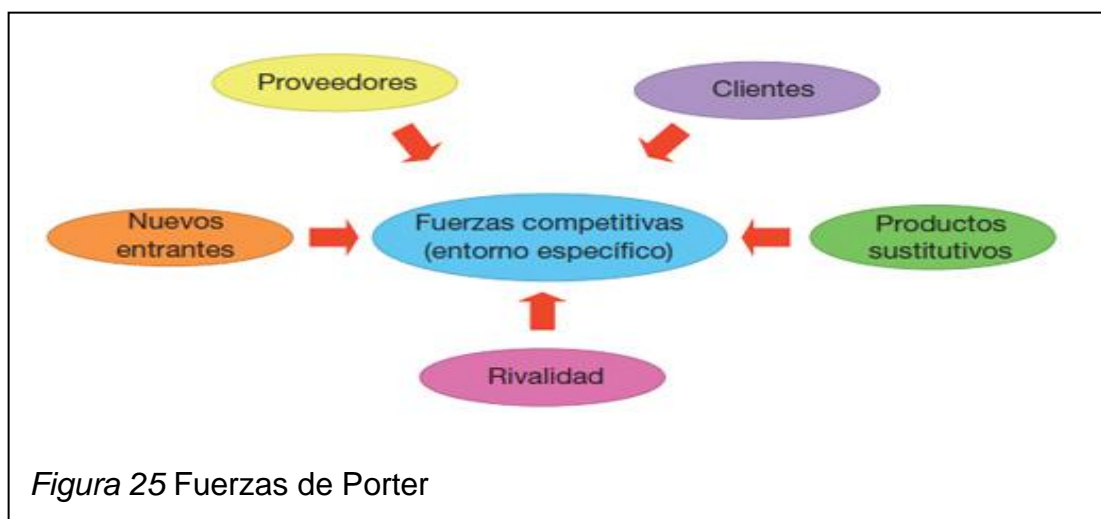
El guacamole es demandado por todos, no pueden considerar un taco o burrito sin este ingrediente, el tomate es aceptado dentro de la preparación, los pimientos están demás y los frijoles negros son más aceptados que los rojos tanto por sabor como por apariencia.

Al momento de servirse estos productos, si se comenzó con un taco, la gente no queda saciada y piden otro, pero si fue un burrito es suficiente.

La bebida con mayor preferencia es Coca Cola.

Como conclusión, la gente conoce de comida mexicana y piensan que es algo diferente a lo tradicional y es por esto que tiene aceptación en el país y la demanda se ha disparado considerablemente por lo que los ofertantes están creciendo a la par.

2.1 FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER



2.1.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

Los clientes tienen un alto poder de negociación, ya que al ser muchos y estar concentrados en un mismo lugar, les permite fijar el precio de venta y exigir una mejor calidad en el producto que se va a adquirir. (Fred, 2004)

El negocio está enfocado a personas que consumen comida rápida. Según la investigación de mercados realizada, el 61% de personas compran este tipo de comida al menos una vez por semana; por lo que, el mercado meta es extenso provocando que las personas busquen más calidad a un menor precio. Este factor hace que la empresa se sienta amenazada por el poder que los consumidores tienen frente a precios y estándares de calidad.

Para reducir el poder de negociación de los compradores es necesario cautivarlos; a través de, un factor diferenciador ofreciendo productos de calidad en un canal de distribución diferente, para de esta manera, canalizar su tendencia de comprar comida rápida diferente, ofrecida en carros de distribución cerca de su lugar de trabajo, discotecas, bares o fuera de eventos.

2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES

El poder de negociación de los proveedores en la industria alimenticia es baja, ya que existe gran cantidad de productores y los precios se fijan por factores externos, generando una ventaja para la empresa, ya que de esta manera se podrá exigir precios razonables, mejor calidad, entregas a tiempo y costos de inventarios reducidos. (Fred, 2004)

Los ingredientes necesarios para la elaboración de tacos y burritos se pueden adquirir a través de varios proveedores sin olvidar la calidad de los mismos. Para lograr que esto sea una ventaja para el negocio, es importante que se realicen acuerdos con los proveedores para que se tenga una buena relación con ellos y permitan que el producto final sea excelente.

El poder de negociación de la empresa proveedora de bebidas, Coca Cola Company, será alta por la competitividad y preferencia que tiene entre los consumidores; sin embargo, esto no genera una amenaza para el negocio ya que es un complemento para el producto mas no el producto estrella; sin embargo, se buscará crear alianzas con este proveedor para que siempre se cuente con este producto y satisfacer a los clientes.

2.1.3 AMENAZA DE COMPETIDORES NUEVOS

La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que las barreras de entrada que estos tienen son bajas: el producto y el canal de distribución puede ser fácilmente copiado, no se requiere de una inversión alta, no se necesita de un conocimiento especializado y de tecnología. (Fred, 2004)

Para reducir esta amenaza es necesario que la empresa trabaje en el establecimiento de marca a través de un buen manejo de marketing, resaltado el canal de distribución para una comida rápida diferente.

2.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que según la investigación de mercados realizada, un 66% de las personas prefiere comer en restaurantes ya sean estos de comida mexicana o de otro tipo; además, existe una alta preferencia por la comida en casa, que es el principal sustituto para el giro del negocio.

La preferencia de comer en restaurantes está determinada por la calidad del producto que se sirve y la limpieza con la que se cuenta, por lo que esta amenaza se puede reducir con una política de calidad y limpieza para cada carro de distribución.

2.1.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores es alta, debido a la preferencia que las personas tienen por hamburguesas, hot dogs, pinchos, sánduches entre otros productos que son ofrecidos en el canal de distribución propuesto; sin embargo, la venta de burritos y tacos no ha sido explotada de esta manera, a pesar de esta amenaza se puede generar una preferencia del mercado meta hacia estos productos.

También se debe considerar que la tendencia del mercado meta respecto al precio es de \$1 a un \$1,50, porque la mayoría de productos que se compran a este precio no son elaborados con estándares de calidad, buenos insumos y no tienen ningún tipo de control, lo que les permite reducir sus costos. Este factor es determinante en el momento de elegir un producto.

Para reducir esta amenaza se debe tener estándares de calidad altos a un precio razonable dentro del rango de comida rápida adicionando ciertas características al producto que permita diferenciarse de los competidores y manejando adecuadamente el posicionamiento de la marca.

2.2 LA EVALUACIÓN DEL MERCADO Y SU TENDENCIA

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, el segmento meta tiene tendencia al consumo de comida rápida, más del 60% consume este tipo de comida al menos una vez por semana, lo cual hace que el proyecto se desarrolle en un mercado de gran aceptación y crecimiento.

Según datos estadísticos del INEC, la población de Quito es de 2'239.191 habitantes, de ellos el 9,1 % está entre 24 y 29 años, este es el segmento que mayor participación tiene, además la edad promedio de los quiteños es de 29,5 años. (INEC, 2012). Es importante considerar estos datos ya que, según la investigación de mercados realizada, al 13% de las personas en Quito les gusta los tacos y de igual manera al 13% los burritos, por lo que el mercado

meta sería aproximadamente de 582.189 personas considerando el 26% de toda la población quiteña. También, al ver que la edad promedio es de 29,5 años, los hábitos de consumo de este segmento que estudia o trabaja buscan algo diferente y rápido, por lo que el proyecto encaja en este entorno.

Dentro del mercado meta está el 26% de las personas; es decir, 582189, tomando en cuenta la capacidad productiva del proyecto, en sus inicios la participación del mercado será del 5%, ya que se comenzará con diez carros de distribución en toda la ciudad. La producción en cada uno de ellos será de 100 tacos diarios, siendo así 30000 mensuales y cumpliendo la participación del mercado deseada, el 5%.

La población de Quito en los últimos diez años ha crecido un 21,7% (INEC, 2012), si se considera este crecimiento para los próximos 10 años, la población crecerá en promedio 2,17% anual, por lo que el mercado meta será de 634392. Dado este incremento, se busca que la participación del mercado por lo menos incremente en igual porcentaje, logrando así los objetivos planteados

Tabla 22

Cantidad demandada

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Crecimiento poblacional	2.17%	2.17%	2.17%	2.17%	2.17%
Segmento Meta	582189.66	594823.176	607730.839	620918.598	634392.531
Demanda	146000	150380	180456	216547.2	259856.64

Tomado de Instituto Nacional Ecuatoriano de Censo

2.3 LA EVALUACIÓN DEL MERCADO EN DESARROLLO

La evaluación del mercado se realizará mediante el análisis del cumplimiento de los objetivos de venta a corto plazo.

La satisfacción de los clientes se medirá a través de encuestas que indiquen la aceptación del producto en el mercado, obteniendo una retroalimentación que permita el desarrollo de nuevas políticas y tácticas de ventas.

También se realizará una evaluación interna, en la que se detalle sugerencias, para mejorar el servicio y la calidad del producto, para desarrollar nuevas estrategias que ayuden a aprovechar fortalezas y a reducir debilidades.

2.4 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- El negocio se debe emprender ya que los resultados de las encuestas realizadas lo indican, además de poseer facilidades para la adquisición de los equipos y materia prima, tomando en cuenta que la competencia actual no ha explotado este canal de distribución de una manera formal.
- El segmento analizado consume comida rápida dos veces por semana, en la tarde y noche, principalmente en exteriores de trabajos y discotecas, prefiriendo hamburguesas y hot dogs como producto, sin embargo los tacos y burritos son aceptados a pesar de no ser vendidos en el mismo canal de distribución de los antes mencionados.
- El precio que está dispuesto a pagar el segmento encuestado por este tipo de comida está dentro de un rango de 1,25 – 1,50
- El medio de comunicación más popular en el segmento son las redes sociales, por lo que se explotará este canal al máximo para dar a conocer y posicionar la marca.

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING

3.1 OBJETIVOS Y METAS

Según Fisher y Espejo los objetivos y metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización. (Fisher & Jorge, 2004)

3.1.1 OBJETIVOS

3.1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Posicionarse en el mercado ofreciendo un nuevo concepto para alimentarse bien.

3.1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Alcanzar un incremento del 3% anual de ventas
- Captar al segmento meta mostrando sus beneficios y principales características.
- Atraer a consumidores mostrando las ventajas que obtienen al consumir este producto.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.2.1 CONDICIÓN GENERAL DEL MERCADO

El mercado al cual está dirigido el proyecto ha tenido un crecimiento del 21,7% (INEC, 2012) en los últimos 10 años, por lo que el proyecto se encuentra dentro de un mercado creciente. Además debido a los hábitos de consumo de las personas la comida rápida cuenta con gran aceptación dentro del segmento meta ya que el 61% de las personas consumen este tipo de comida al menos una vez por semana. También los tacos y burritos tienen un 13% de aceptación cada uno entre los consumidores por lo que la demanda de este tipo de comida es extensa.

3.2.2 CONDICIÓN DE LA COMPETENCIA

La competencia ha sabido aprovechar y explotar un canal de distribución informal como son los carros ambulantes ubicados en zonas estratégicas de la ciudad; sin embargo, un porcentaje menor ha sabido crear un concepto y posicionar su marca para ser reconocidos y diferenciados por sus consumidores como los Hot Dogs de la González Suarez, aunque en la actualidad hayan abandonado este medio de distribución.

3.2.3 CONDICIÓN DE LA EMPRESA SU POSICIÓN Y POSICIONAMIENTO

La empresa, al ser nueva en el mercado, necesita tener un plan de marketing que le permita posicionarse como una marca de comida rápida, que ofrece productos no explotados dentro de este ámbito como son los tacos y burritos, por lo que es necesario desarrollar estrategias de producto, precio, plaza y promoción que permitan atraer al consumidor a través de explotar el factor diferenciador.

3.3 PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

3.3.1 PROBLEMAS

- Ser nuevos en el sector alimenticio.
- La marca no se encuentra posicionada en la mente de los consumidores.
- Falta de valores en el personal operativo.
- Producto con bajo posicionamiento en el nicho de mercado objetivo.

3.3.2 OPORTUNIDADES

- Apoyo del gobierno a proyectos de emprendimiento y desarrollo social.
- El proyecto se desarrolla en una industria creciente que aporta considerablemente al PIB.
- La Tasa Activa Efectiva para pequeñas y medianas empresas está en promedio de 8,34% al 11,28%, generando una oportunidad de desarrollo para nuevas empresas
- La inflación en los últimos diez años ha sido menor a dos dígitos, lo cual permite que la proyección de costos e ingresos no cambie considerablemente.
- La mexicana es una de las comidas internacionales preferidas por los ecuatorianos, conforme lo destaca un estudio realizado por la Revista Perspectiva acerca de la preferencia de los consumidores.
- El nicho de mercado al que está dirigido el proyecto tiene el crecimiento más alto de población.

3.4 ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL

La estrategia en la que se basa el plan de marketing es la de diferenciación, que consiste en ofrecer un producto mediante un canal de distribución que no ha sido explotado por la competencia, como son los carritos móviles que se ubicarán en eventos donde existan grandes concentraciones de personas

3.5 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

La estrategia de producto se basa en: la marca, el envase, embalaje de producto, modificación de productos y eliminación de productos

3.5.1 MARCA

La marca con la que se ingresará al mercado será “¡Q’ Burro!” ya que, es un nombre que hace referencia al producto, que guiará al consumidor a cambiar de comida chatarra a un producto con una alta concentración de proteínas, además que es simple, corto, fácil de pronunciar, de recordar, de leer, lo cual la hace innovadora y atractiva para el consumidor.

3.5.2 ENVASE Y EMPAQUE

El envase actúa como personal de ventas, al ser capaz de generar atractivo para el cliente y proporcionarle la suficiente información. Para esto, se utilizará un papel de envoltura para los burros y tacos en el cual se tendrá el nombre de la marca con su respectivo logo y eslogan, proporcionando la información básica del negocio, lo mismo se hará con los vasos de las gaseosas.

Se considera de suma importancia ofrecer a los consumidores la siguiente información:

- Avisos de los posibles perjuicios que puede ocasionar el producto
- Composición e ingredientes del producto
- Sellos o etiquetas de garantía del producto
- Marca

3.5.3 MODIFICACIÓN DE PRODUCTOS

El producto será adaptado a las necesidades del consumidor mediante la retroalimentación para de esta manera alargar la vida del producto

3.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS

En un inicio, se ha establecido cuál y cómo sería un producto de calidad, se han calculado el costo para fabricar el mismo y se ha planteado una utilidad, lo que ha dado como resultado un precio que no sobrepasa el de la competencia sino que está en el mismo rango. En el estudio de mercado realizado un 54% señaló que el precio que está dispuesto a pagar es de \$1,25 a \$1,50 y el 28% dijo que pagaría de \$1,50 a 1,75, lo que pone un límite de precio de hasta \$1,75

La estrategia a utilizarse será:

Fijación de precios de un paquete de productos: Combinar varios productos y ofrecer el conjunto a un precio reducido. Se armarán combos que incluyan los burritos más una bebida por un precio de \$1,75 a \$2. Lo mismo se hará con los tacos. También se ofrecerá cada producto por separado con lo cual el cliente verá que la mejor opción es comprar un combo.

3.7 ESTRATEGIA PUBLICITARIA Y PROMOCIONALES

3.7.1 ESTRATEGIA PUBLICITARIA

La publicidad permite llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un costo bajo de exposición y permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces, esto mediante el pago de una presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. (Armstrong, 2003)

Como la empresa es nueva en el mercado, es importante antes de plantear la estrategia publicitaria, establecer un presupuesto publicitario.

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear mensajes publicitarios y seleccionar medios.

Con el mensaje se debe buscar llegar al público en un tiempo corto y lograr captar su atención. Basándose en la calidad del producto.

Se realizará publicidad boca a boca y en redes sociales debido a su alcance y bajo costo

Los medios que se utilizarán para la difusión de este mensaje serán en los siguientes medios:

Tabla 23

Medios publicitarios

Medio	Ventaja	Limitaciones	Canales
Radio	Buena aceptación local, selectividad geográfica elevada y demográfica, costo bajo.	Solo audio, baja atención, audiencias fragmentadas.	Radio Disney
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición, baja competencia de mensajes, buena selectividad por localización.	Selectividad baja de audiencia, limitaciones creativas.	Vallas en buses, afiches en lugares de asistencia masiva de gente.
En línea	Selectividad alta; costo bajo; impacto inmediato; capacidades interactivas	Público pequeño; impacto relativamente bajo; el público controla la exposición.	Redes sociales; facebook y twitter.

Tomado de fuentes de marketing

La empresa cuenta con 9600 dólares para publicidad, los cuales se repartirán de la siguiente manera:

Tabla 24

Presupuesto de publicidad

Presupuesto de Publicidad		
Medio	Canales	Costo Anual
Exteriores	Vallas de buses	4500
En línea	Facebook	4000

En el año se contratarán un total de 50 vallas a un costo unitario de 90 dólares.

3.7.2 ESTRATEGIAS PROMOCIONALES

Dar un valor agregado a los productos entregando a los clientes como premio a su fidelidad, cosas tales como:

- Cupones; son certificados que otorgan a los compradores un ahorro cuando compran los productos especificados, esto se dará en universidades, eventos públicos y lugares concurridos. Se dará una bebida gratis por la compra de un burrito lo que implica un costo de 0.20 centavos por cupón utilizado.
- Recompensas por ser cliente habitual, incentivos que se ofrecen por el uso habitual o consumo de cierto producto, aquí se ofrecerá un cupón con 10 dibujos de tacos y burritos, los cuales se irán tachando cada vez que se consuma uno, de manera que al llenar la cartilla el cliente podrá obtener un taco o burrito gratis. Esto incentivará el consumo del producto.
- Promociones de ventas, se sacarán promociones haciendo un análisis del promedio de ventas entre la semana, entonces, el día que menos demanda se obtenga se puede implementar opciones como: el segundo burrito a

mitad de precio, dos tacos por valor de uno, por la compra de su taco y burrito gratis una bebida.

La empresa cuenta con un presupuesto anual de 1100 dólares que se repartirán de acuerdo a las necesidades.

3.8 ESTRATEGIAS SOBRE DISTRIBUCIÓN

Facilita adecuadamente los alineamientos que requieren las empresas al momento de trasladarse el producto de un lugar a otro, cumpliendo con las normativas del mercado del "just time". (PIMEX, 2012)

Existen tres tipos de estrategias de distribución: indirecta, directa y concentrada.

La estrategia que se utilizará como empresa es la de distribución directa llegando lo más cerca donde se encuentra el cliente y su necesidad, ya que la venta de los productos se realizará en las 10 motos que se encontrarán en la ciudad de Quito, por lo que significa que la empresa tendrá a cargo la logística de cada uno de los puntos de distribución, desde el punto base, en el cual se tendrá los suplementos necesarios, hasta la repartición de lo necesario para cada moto, tomando en cuenta las perspectivas de venta diarias.

Las motos estarán situadas en puntos claves de la ciudad, se efectuarán alianzas con las principales discotecas de Quito, para colocar las motocicletas en las afueras o parqueaderos de sus establecimientos, logrando un beneficio mutuo. Además estarán presentes en todos los conciertos que se realicen en el Coliseo Rumiñahui, Estadio Olímpico, Plaza de Toros y Casa de la Cultura, en las afueras de los estadios después de compromisos deportivos de equipos como Liga deportiva universitaria de Quito, Barcelona, Deportivo Quito, Nacional y Emelec. Cercanías de las principales universidades las cuales son UDLA, PUCE, UTE, SEK (Excluimos la USFQ por encontrarse en Cumbaya). Avenidas en donde se encuentran oficinas tales como, República, Amazonas y

Shirys. Por último en cercanías de colegios. Las motos se distribuirán por jornadas de trabajo, mañana, tarde, noche y madrugada.

Lo que se logrará con estos puntos de distribución es obtener un crecimiento mayor en la cartera de clientes y el control diario de lo vendido.

3.9 TÁCTICAS DE VENTA

- Ubicación de los carros de distribución en zonas estratégicas de la ciudad a la hora de mayor aglomeración de personas
- Todos los productos necesarios para la elaboración de tacos y burritos en cada uno de los carros tiene que estar listo con media hora de anticipación antes de su apertura.
- El personal de ventas será capacitado en cuanto a los ingredientes y normas de calidad con la que se realizan los tacos y burritos
- La amabilidad, la acogida y el servicio debe ser un lema para todos los vendedores.
- La recepción y el tiempo de despacho de cada pedido debe ser menor a cinco minutos, ya que para garantizar el sabor y la calidad del producto los alimentos se preparan es ese momento.
- Se realizará promociones periódicas atrayendo al consumidor final
- La calidad de la comida será verificada diariamente.

3.10 POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA

- Todos los ingredientes utilizados en la elaboración de tacos y burritos serán revisados su calidad y frescura antes de ser consumidos

- Todos los carros de distribución contarán con un pequeño refrigerador para que los productos se mantengan frescos, si estos se encuentran congelados a una temperatura de -18° y si están en refrigeración de 1° a 5° , según las normas ISO 22000, para descongelar los alimentos se aplicarán las tres tácticas aceptadas:
 - ✓Chorro de agua a temperatura de 21° .
 - ✓Pasar de congelador a refrigeración
 - ✓Por medio de un microondas.

- Las noches, los ingredientes sobrantes en cada carro de distribución serán repartido a indigentes.
- Todos los utensilios utilizados será esterilizados diariamente.
- Los trabajadores serán capacitados antes de iniciar sus operaciones.
- El servicio estará estandarizado para todos los puntos de distribución.
- Los trabajadores utilizarán su uniforme nítido.
- Los tacos y burritos serán preparados con guantes precautelando la salud de nuestros consumidores

3.11 DISTRIBUCIÓN

Se contará con un establecimiento céntrico en Quito, donde se encontrará una oficina para las operaciones administrativas, una bodega para el almacenamiento de los productos y un garaje para los carritos de distribución.

Los proveedores dejarán cada uno de los productos en este punto de almacenamiento, para luego someterlos al debido control de calidad, antes del despacho.

Las personas encargadas de cada carrito deberán acudir a este establecimiento antes de cada jornada, donde se procederá a la entrega detallada de cada insumo, la persona responsable de cada motocicleta firmará un documento que certifique lo recibido y se dirija al lugar asignado. Las cantidades serán controladas por peso y se tendrá una tabla de análisis, para saber con exactitud cuántos burritos y tacos se vendieron en el día, ya que cuando la jornada haya terminado la persona responsable de cada carrito se acercará hacia el mismo punto de partida, para hacer la entrega del vehículo, los sobrantes y el dinero con sus respectivas facturas.

3.12 EJECUCIÓN

- Se tendrá el stock necesario para suplir con la demanda
- Se realizará una ficha de proveedores antes de realizar las compras.
- Se realizará un inventario de la bodega antes del almacenaje de productos, es esencial tener en cuenta que la distribución de alimentos dentro de la misma debe seguir las regulaciones y no se pueden mezclar alimentos con productos de aseo o utensilios de cocina.
- El manejo de la bodega es esencial para el buen funcionamiento del negocio, los productos alimenticios deben ser etiquetados conforme a la fecha de su llegada y con su respectivo nombre y peso. Hay que seguir la normativa que el primer alimento que llega es el primero que sale y así seguir con la cadena paulatinamente.
- El control de suplementos se hará semanalmente y se efectuarán inventarios quincenales de la totalidad de productos.
- Se tendrá un manejo de una ficha de sobrantes y faltantes, ya que en este tipo de negocios siempre suceden estas cosas, pero deben ser controladas.

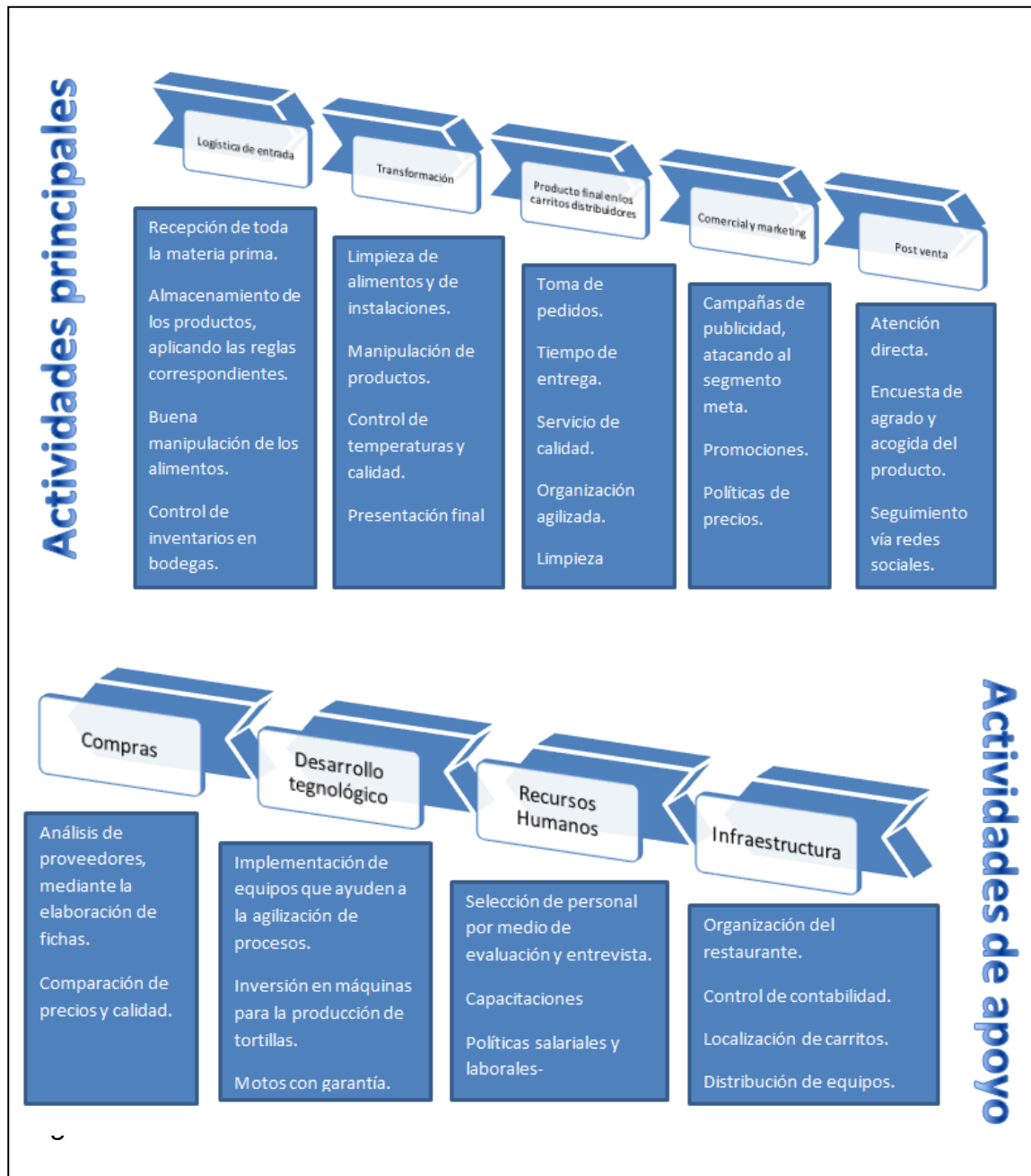
3.13 CONTROL

- Se realizarán encuestas cada mes al cliente externo e interno, para analizar si las estrategias planteadas están funcionando o se necesita realizar alguna modificación.
- Mediante el presupuesto de ventas se verá si se está cumpliendo o no con los objetivos planteados.
- Se realizarán nuevos estudios de mercado

CAPITULO IV

PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

4.1 CADENA DE VALOR



4.2 ESCALA ESTRATÉGICA

4.2.1 OBJETIVO GLOBAL

Cubrir el mercado quiteño, convirtiendo a ¡Q burro! en la primera opción para comer en puestos ambulantes, logrando de esta manera el posicionamiento de la marca y conseguir la confianza de los consumidores.

4.2.2 METAS A ALCANZAR.

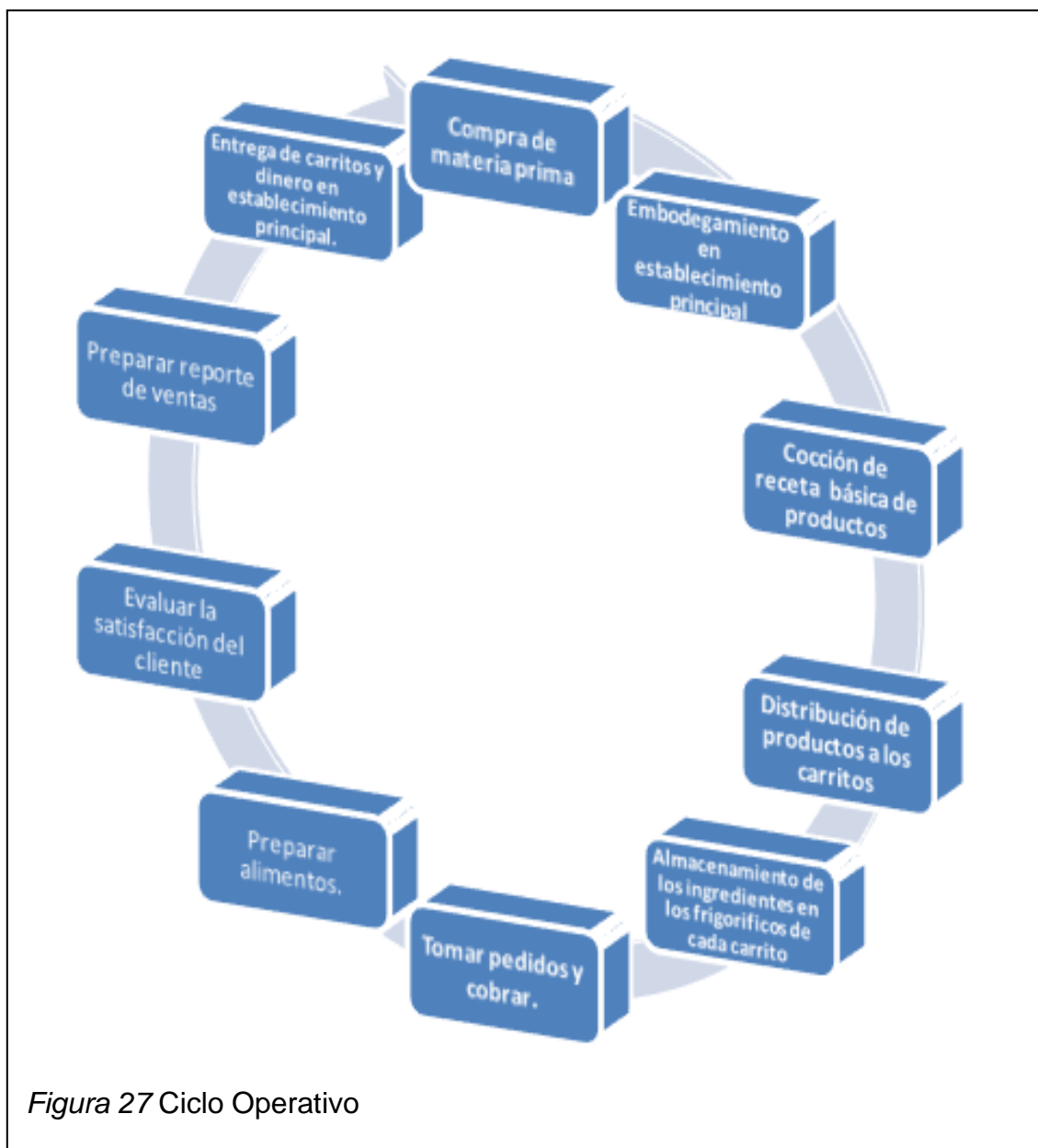
- Llegar a brindar un servicio de calidad a los clientes, mediante la atención, el sabor y la calidad de los productos.
- En un año, posicionarse como primera opción de comida en puestos ambulantes.
- Demostrar al consumidor que los tacos y burritos consumidos en la calle, en carritos distribuidores, también representa una opción sana y saludable.
- Colocar los carritos de distribución en puntos clave de la ciudad.
- Mediante las redes sociales tener un número elevado de seguidores, para que la marca sea conocida.

4.2.3 ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LAS METAS.

- Contratar personal que esté dispuesto asumir una cultura organizacional proactiva y capacitarse para ofrecer un buen servicio.
- Desarrollar recetas que sean apetecibles y que envuelvan el sabor de los tacos y burritos como tradicionalmente son elaborados en México y acoplados al paladar ecuatoriano.

- Contar con estándares de calidad, que permitan obtener los permisos sanitarios pertinentes.
- Énfasis en el manejo de la limpieza, sanidad y almacenamiento de los productos.
- Utilizar redes sociales como *Facebook* y *Twitter*, como medio de difusión entre los usuarios de dicha tecnología.

4.3 EL CICLO OPERATIVO



4.4 EL PERSONAL OPERATIVO

4.4.1 ESTABLECIMIENTO PRINCIPAL

Dos personas que cocinan las preparaciones básicas, ellas se encargarán de todos los cortes de los vegetales, cocción de carnes, preparación de frejoles y de las salsas.

4.4.2 EN CADA CARRITO

Una o dos personas, dependiendo del movimiento del lugar hacia donde estarán ubicados. Se encargarán de calentar las carnes, preparar los tacos y burritos, armar los productos, tomar las órdenes, cobrar, limpiar y manejar el carrito.

4.5 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA PLANTA

Será un espacio de aproximadamente 120 m², el cual estará distribuido en dos partes, la administrativa y la de producción, más un espacio de parqueadero en el exterior de 60m² a 80m² para parquear los carritos.

En la de producción se encontrará una cocina industrial, un cuarto de refrigeración y una pequeña bodega.

En la administrativa dos escritorios, dos computadoras y un archivero.

4.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Se encontrará en una zona céntrica de la ciudad de Quito, entre la Seis de Diciembre, Amazonas o Shirys, desde donde se facilite la distribución de los productos a cada carrito y el parqueo de los mismos.

4.7 FACILIDADES Y MEJORAS

Se comprará una máquina para la elaboración de las tortillas, para cortar los vegetales y una balanza para controlar los pesos de cada ingrediente.

4.8 PLANES Y ESTRATEGÍAS OPERATIVAS

- Aplicación de economías de escala, para de esta manera lograr una disminución de costos.
- Uso intensivo de tecnología para disminuir los procesos.
- Procesos de operación y producción sencillos.
- Elaboración de recetas innovadoras con alto grado nutricional.
- Convenios con proveedores, para que la materia prima llegue a tiempo.
- Optimizar el uso de los ingredientes.

4.9 CONTROL AMBIENTAL

Al ser una planta que no utilizará elementos químicos que podrían afectar al medio ambiente, no se producirá impacto ambiental; sin embargo, se tendrá un control de desperdicios, que serán orgánicos y serán desechados de una forma correcta y diariamente, esto por un tema de sanidad.

Los empaques que se darán con cada producto serán a base de papel reciclado y los envases para las bebidas serán biodegradables.

4.10 DISPOSICIONES LEGALES Y REGULACIONES

Según las disposiciones legales y regulaciones del Distrito Metropolitano de Quito, para obtener los permisos de funcionamiento se procede de la siguiente manera:

- Se solicita un carnet de salud de cada empleado, el costo es de 5 dólares y la vigencia es de un año.
- Cada carro de distribución debe contar con un extintor
- Los cilindros de gas deben estar ubicadas en lugares fuera de riego.
- Debe haber un botiquín de emergencias.
- Se debe tramitar un permiso otorgado por los bomberos.
- El permiso de funcionamiento se lo tramita en el laboratorio Izquieta Pérez.
- Además un permiso del INEN de elaboración y control de normas alimentarias en el Ecuador.

4.11 PLANOS DE LA PLANTA

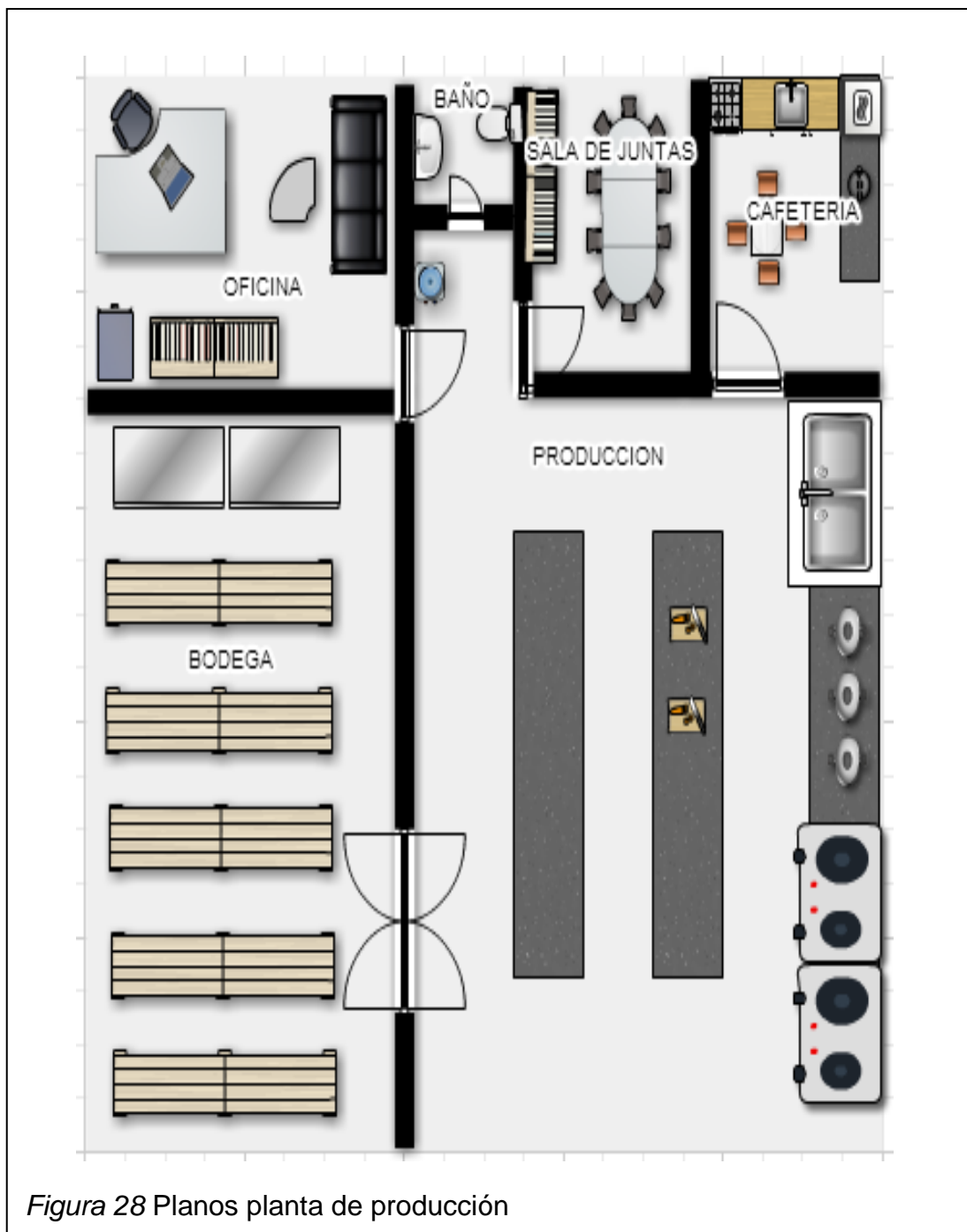


Figura 28 Planos planta de producción

4.12 DIAGRAMAS DE FLUJO

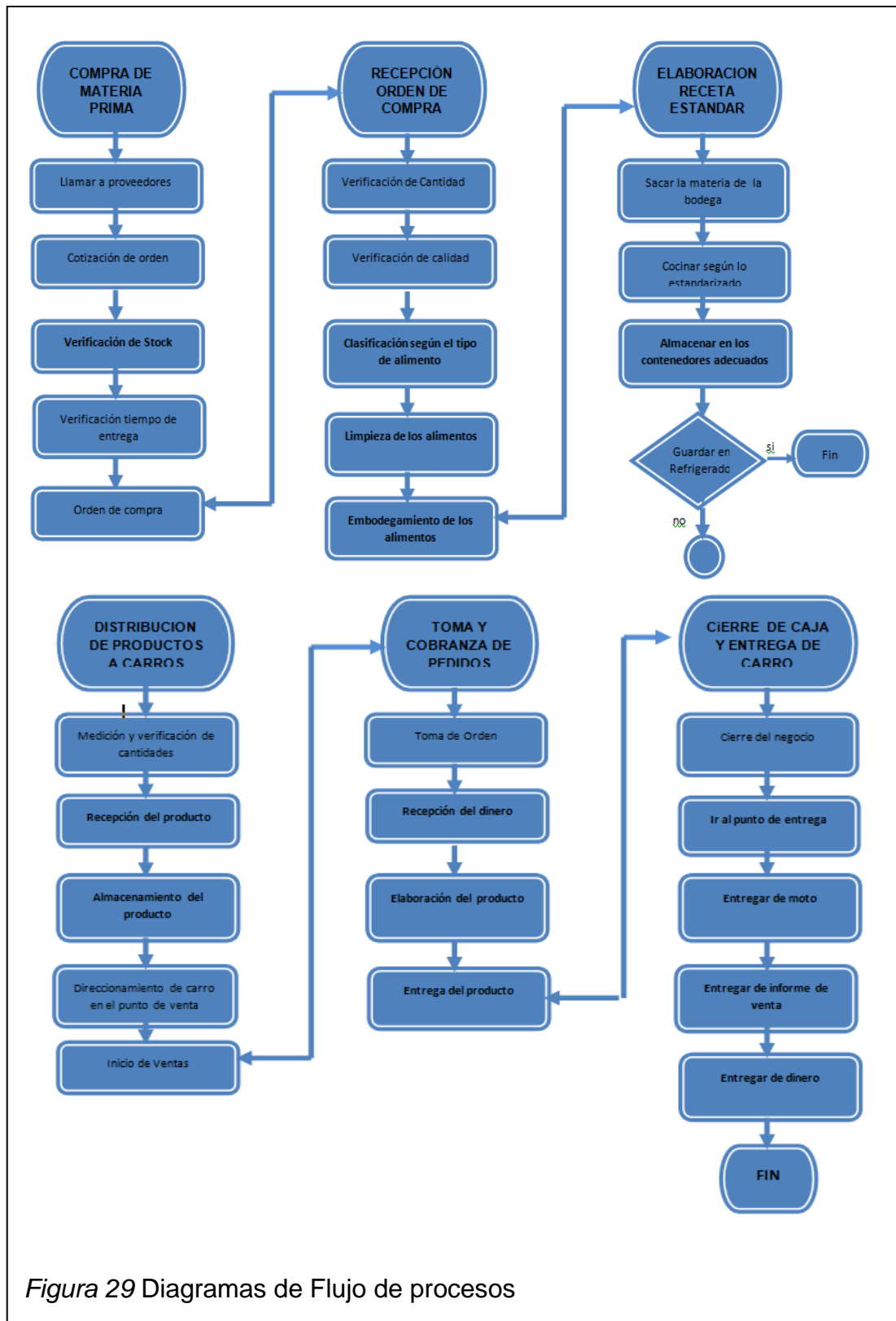


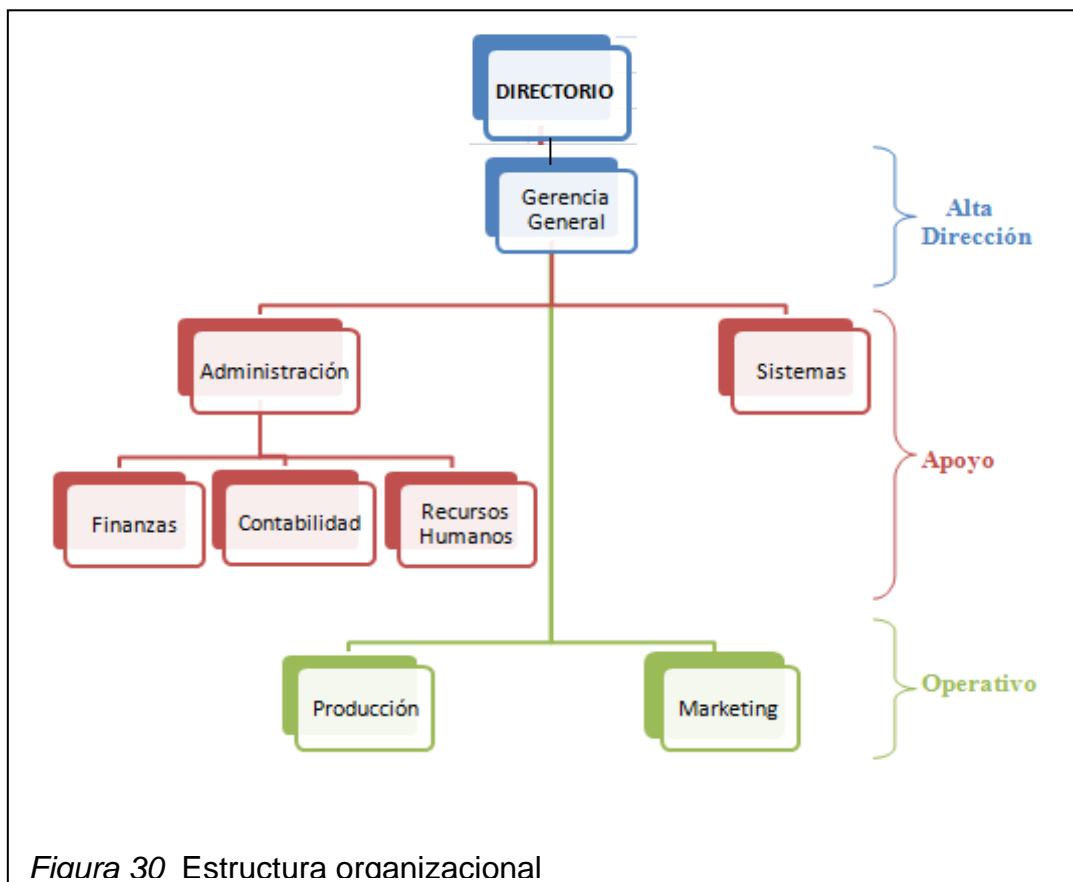
Figura 29 Diagramas de Flujo de procesos

CAPITULO V

EQUIPO GERENCIAL

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa será plana y funcional, dividida en tres áreas dirección, apoyo y operativo.



Alta Dirección: dentro de esta área se encuentra la gerencia general que es la que:

- Tiene el máximo nivel administrativo de la organización
- Fija la visión, misión, objetivos, estrategias, tácticas y políticas de la institución
- Crea una cultura organizacional pro activa

- Vela por la mejor utilización de los recursos institucionales
- Apoya a las demás unidades administrativas para que cumplan eficientemente con la funciones a ellas asignadas
- Motiva permanentemente al personal.

Apoyo: dentro de esta área se encuentra el departamento administrativo y el de sistemas, que se encargan de:

- Manejar los recursos de la entidad, especialmente los humanos y financieros.
- Reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y motivar al personal.
- Evaluar el rendimiento de los recursos invertidos en el desarrollo del negocio
- Cumplir con las obligaciones financieras adquiridas en el tiempo justo.
- Evaluar los resultados del personal.
- Elaboración y ejecución de presupuestos.
- Mantener en orden los aspectos contables de la empresa.

Operativo: dentro de esta área se encuentran los departamentos de producción y marketing, que se encargan de:

- Crear y manejar procesos sencillos de operación.
- Adquirir materia prima que cumplan con los estándares de calidad.
- Cumplir con el procedimiento para la elaboración de tacos y burritos.
- Abastecer a los carros de distribución.
- Coordinar la logística de los carros de distribución
- Manejo de la marca.

5.2 PERSONAL CLAVE DE ADMINISTRACIÓN

GERENTE GENERAL

El Gerente General es el máximo representante de la entidad y es responsable del rendimiento de la empresa.

El Gerente General de la empresa debe tener el siguiente perfil por competencia:

Tabla 25

Perfil por Competencias Gerente General

1. Datos de identificación			
Puesto: Gerencia General		Código: 1	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Alta Dirección	
2. Misión del puesto			
Fomentar un ambiente de trabajo óptimo, definir y comunicar la visión, misión y cultura organizacional de la empresa ¡Q' Burro!, desarrollar las estrategias macro y ser comprometido con el desarrollo de la empresa.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Dirigir, proponer y realizar propuestas para el plan de acción que desarrolla la empresa a corto, mediano y largo plazo.	Empresa	Crecimiento y eficiencia en la empresa
2	Dictar las normas de rendimiento que fijan el ritmo y la calidad del trabajo del personal	Gerente operativo y de marketing	Porcentaje de cumplimiento de metas
3	Definir la forma de operar de la empresa	Gerente operativo y de marketing	Grado de satisfacción de la demanda
4	Evaluar el rendimiento de los recursos invertidos.	Gerente administrativo	Índices económicos
5	Representa judicial y extrajudicialmente a la empresa	Órganos de control	Ausencia de sanciones
6	Autorizar futuras inversiones ya sea en compra de activos fijos, aumentos de capital de trabajo o inversiones estratégicas	Gerencia administrativa	Evaluación de la TIR
7	Girar cheques para cubrir las obligaciones financieras de la empresa.	Proveedores, empleados y demás acreedores	Manejo de cuentas
8	Receptar el dinero de los vendedores y realizar depósitos diarios	Institución Financiera	Exactitud en el movimiento financiero

4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Aprobar procesos sencillos de operación propuestos a la gerencia	Administración y procesos	Criterio analítico
2	Analizar la rentabilidad de los desembolsos realizados	Administración financiera	Análisis de los índices financieros
3	Supervisar que la contabilidad este conforme a las NIFs	Contabilidad	Destreza matemática
4	Fomentar la cultura organizacional orientada a la motivación y óptimos resultados de gestión del personal.	Dirección Estratégica	Manejo de recursos humanos
5	Evaluar los resultados de gestión del personal	Recursos humanos	Manejo de relaciones humanas
6	Supervisar las redes de comunicación de la empresa	Tecnologías de la información	Manejo tecnológico
7	Apoyar la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes.	Marketing	Análisis de resultados
8	Participar en la preparación de presupuesto y evalúa resultados	Finanzas	Manejo matemático y estadístico
9	Elaborar, coordinar y controlar los procesos de producción	Dirección de operaciones	Criterio analítico
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique área de conocimientos formales
Titulo de Cuarto Nivel		5 años / Ingeniero Comercial o Negocios 2 años / MBA, Master en Procesos, marketing o afines	Gerencia, Comercio internacional, marketing, recursos humanos, financiero
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Gerencia integral		40 horas	
Liderazgo y trabajo en equipo		30 horas	
Finanzas para ejecutivos		30 Horas	
Manejo de proceso		40 horas	

7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa		X
Manejar programas informáticos	MS Office, programas de control institucional	X	X
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo		X

9.Experiencia laboral requerida	
Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Haber participado en el desarrollo de proyectos emprendedores

ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL

El asistente administrativo es de gran importancia para manejo de la agenda institucional y el contacto permanente con clientes internos y externos. (Ver anexo 4)

5.3PERSONAL ADMINISTRATIVO

GERENTE ADMINISTRATIVO

El Gerente Administrativo es el representante de la gerencia administrativa, quien tiene a su cargo los departamentos financiero, contables y de RRHH. (Ver anexo 5)

JEFE FINANCIERO

El Jefe financiero es el representante del departamento financiero, quien utiliza los recursos económicos de la empresa buscando rentabilidad (Ver anexo 6)

CONTADOR

El Contador es quien lleva la contabilidad de la empresa, de acuerdo a los principios, leyes y normas vigentes. (Ver anexo 7)

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Jefe de recursos humanos encargado del manejo de todos los procesos de reclutamiento hasta separación de la empresa. (Ver anexo 8)

GERENTE DE SISTEMAS

Gerente de Sistema es quien se encarga de crear, implementar y controlar las tecnologías de la información. (Ver anexo 9)

5.4 PERSONAL OPERATIVO

GERENTE OPERATIVO

El Gerente Operativo coordina el manejo de la organización del encargado de compras, bodeguero, cocinero y vendedor, para de esta manera brindar un producto de calidad al consumidor (Ver anexo 10)

COCINERO

EL cocinero manipula, prepara y conserva los alimentos, tomando en cuenta las normas de sanidad e higiene. (Ver anexo 11)

AUXILIAR DE COCINA

El auxiliara de cocina ayuda al cocinero o chef a recibir, almacenar y preparar los alimentos, siguiendo las normas de calidad y sanidad (Ver anexo 12)

BODEGUERO

El bodeguero recibe los productos, utilizando adecuadamente los espacios físicos de una bodega, almacenándolos a la temperatura y condiciones adecuadas. (Ver anexo 13)

GERENTE DE MARKETING

El gerente de marketing desarrolla e implementa técnicas de marketing, ventas, planificación y servicio en toda la empresa, en todas y cada una de las áreas y puestos que la componen. (Ver anexo 14)

VENDEDOR

El vendedor es el encargado de captar a clientes utilizando técnicas de ventas dando a conocer el producto y estando dispuesto a solucionar inconvenientes. (Ver anexo 15)

5.5 PLANES DE EMPLEO

La contratación del personal se la realizará conforme al Título I del Contrato Individual del Código del Trabajo, en el cual señala que el contrato individual es un convenio en el cual una persona se compromete en prestar sus servicios lícitos y personales bajo dependencia por una remuneración fijada. (Código del Trabajo, 2010)

En primera instancia las funciones administrativas, de sistemas, operativas y de marketing las realizará el Gerente General; es decir, se contratará una sola persona. Además, se contratará a un Chef y a un auxiliar de cocina que se encarguen de precocinar los alimentos antes de ser repartidos a los carros de distribución.

La fuerza de ventas estará constituida por 10 personas, las cuales trabajarán por turnos, dependiendo del carro de distribución al cual se les asigne; sin embargo, conforme a la demanda esperada, en ciertos eventos, se contratará personas bajo la modalidad de trabajo eventual que permitan suplir las necesidades presentadas.

Posteriormente, las actividades que el Gerente General realiza se irán repartiendo según la necesidad de contratar nuevo personal.

5.6 PLAN DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

El salario de los empleados de las áreas de alta dirección, apoyo y logística estarán en el promedio de la industria de acuerdo al cargo que ocupen, sujetándose a lo que manda el Ministerio de Relaciones Laborales, en las escalas nacionales de remuneraciones.

Todo el personal recibirá los beneficios de ley como: afiliación al seguro social, aporte de fondos de reserva, pago de las decimotercera, decimocuarta remuneraciones y el 15 % de utilidades.

La fuerza de ventas al cumplir con la proyección mensual de ventas por carro de distribución recibirá una comisión del 1% de lo adicional del cupo de ventas.

5.7 ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIOS

Se utilizará el servicio de personas o empresas expertas en dar capacitaciones sobre el manejo de alimentos, normas de calidad de los alimentos, atención al cliente, superación personal, entre otras.

También se contratará el servicio profesional de un contador que llevará las cuentas de la empresa, posteriormente se buscará un contador de planta.

Además se contratará el servicio de una agencia de publicidad que se encargue del manejo de la marca.

Para la parte legal se recurrirá a abogados especializados, sin relación de dependencia.

CAPÍTULO VI
ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

6.1 COSTOS FIJOS VARIABLES Y SEMIVARIABLES

6.1.1 COSTOS FIJOS

- Sueldos de alta dirección y de apoyo
- Impuestos e intereses
- Amortización y depreciación
- Arriendos

Tabla 26

Costo Fijo Anual

COSTO FIJO ANUAL					
AÑO	1	2	3	4	5
Costo Fijo	17102	17102	17102	17102	17102

6.1.2 COSTOS VARIABLES

- Costos de producción: carne, pollo, lechuga, tomate, cebolla, aguacate, tortillas, fréjol, queso, crema agria, mayonesa, condimentos.
- Costos de movilización.
- Envase y empaques

Tabla 27

Costo Variable Anual

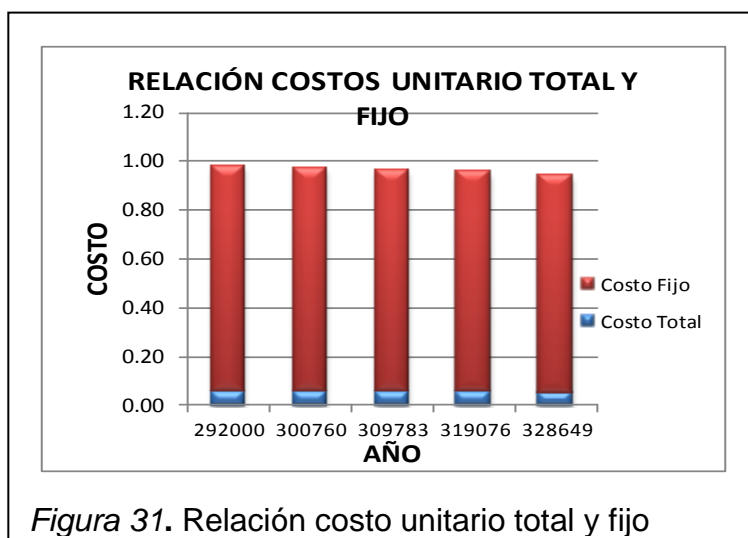
COSTO VARIABLE ANUAL					
AÑO	1	2	3	4	5
Costo Variable	251883	257769	263832	269619	276037

6.2 GASTOS

- Servicios básicos
- Servicios profesionales
- Publicidad y promoción
- Permisos y patentes municipales

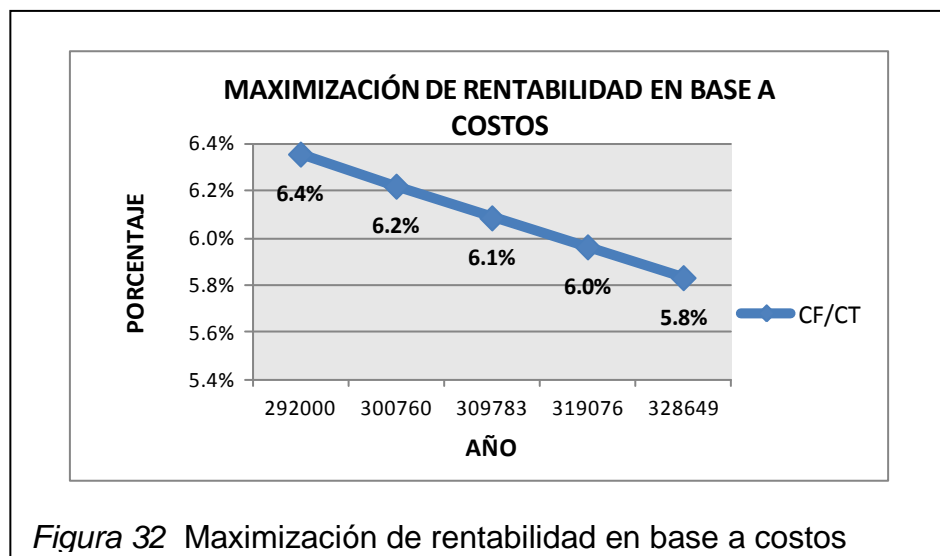
6.3 MAXIMIZACIÓN DE RENTABILIDAD EN BASE A COSTOS

La maximización de la rentabilidad en base a costos indica la relación que tiene el costo unitario total y el costo fijo, al incrementar la cantidad producida. (Ver anexo # 25)



Tomado de (Mochón, Principios de Economía, 2005)

Como se observa en el siguiente gráfico, la relación entre el costo total y fijo tiene una tendencia decreciente, por lo que, se maximiza la rentabilidad de los costos fijos utilizados en la producción.



6.4 MARGENES DE RENTA BRUTA Y OPERACIÓN

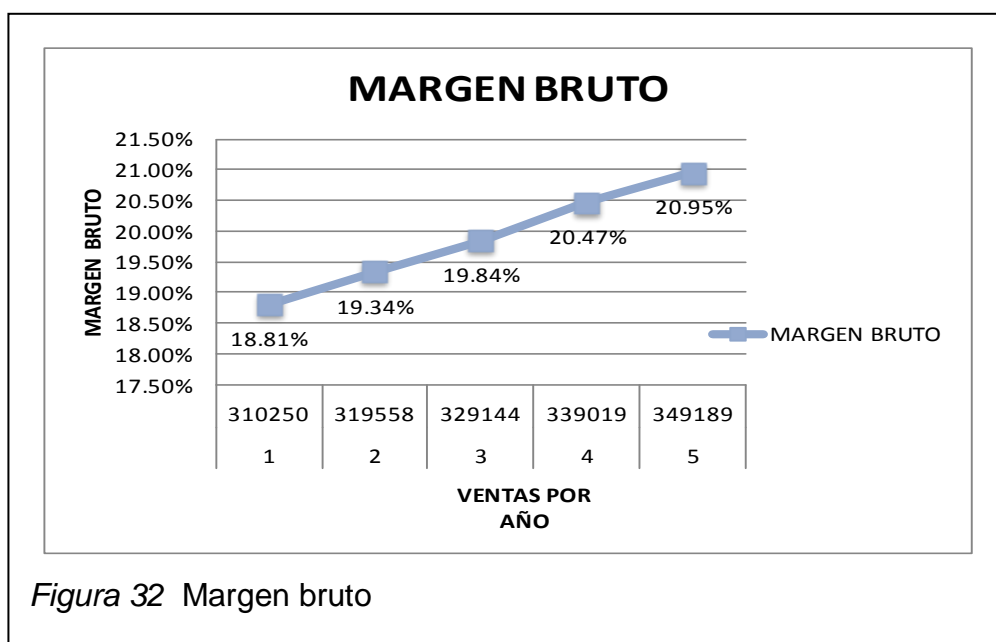
El margen bruto refleja el total disponible que tiene la empresa para cubrir los gastos operativos. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009)

Como se observa en el siguiente gráfico este tiene un crecimiento constante, ya que las ventas anuales incrementan de igual manera. La empresa tiene el 18,81% de margen bruto el primer año y este valor llega al 20,95% en el quinto año. (Ver anexo 53)

Tabla 28

Margen bruto

MARGEN BRUTO					
Año	1	2	3	4	5
Ventas	310250	319558	329144	339019	349189
Utilidad Bruta	58367	61788	65312	69400	73152
Margen Bruto	18.81%	19.34%	19.84%	20.47%	20.95%



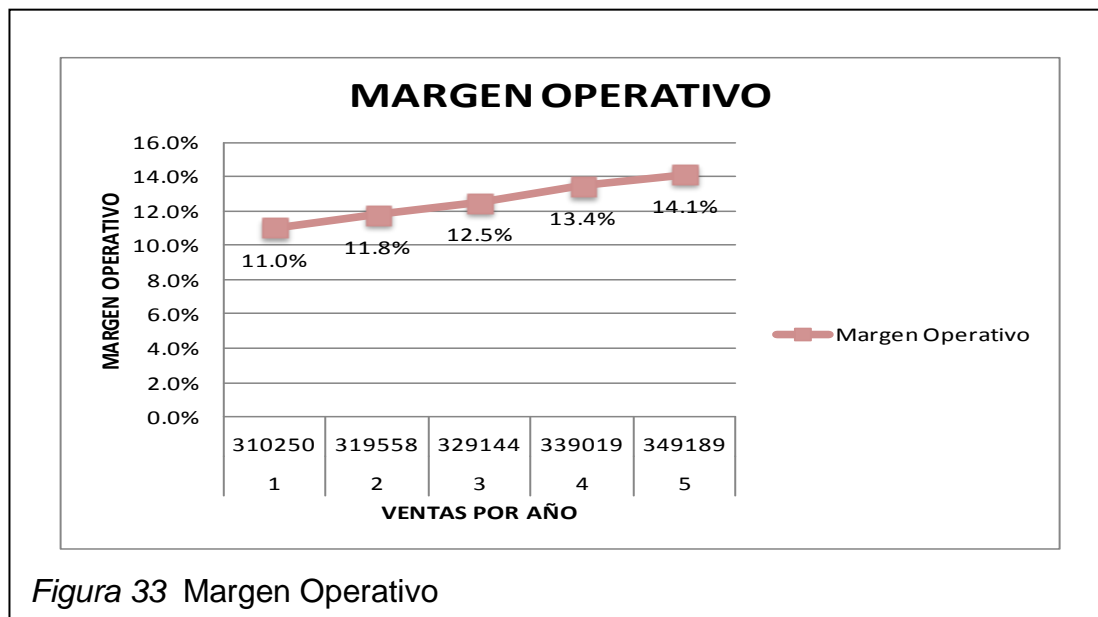
El margen operativo es la relación entre la utilidad operativa y el total de ventas, es decir indica la rentabilidad que tiene la empresa antes de pagar intereses e impuestos. (David, 2008)

Como se observa en el siguiente gráfico, el margen operativo tiene un incremento constante, debido al aumento de las ventas anuales totales. En el primer año este es de 11,01% y alcanza un 14,02% en el quinto año. (Ver anexo 53)

Tabla 29

Margen operativo

MARGEN OPERATIVO					
Año	1	2	3	4	5
Ventas	310250	319558	329144	339019	349189
Utilidad operativa	34157	37578	41102	45563	49315
Margen Operativo	11.01%	11.76%	12.49%	13.44%	14.12%



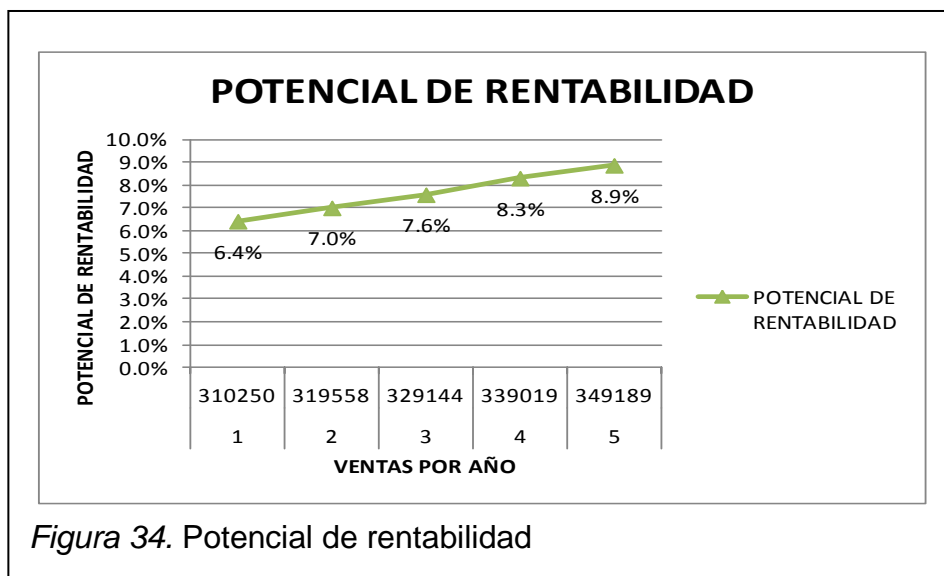
6.5 POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO.

Debido a que en el año uno la empresa busca posicionarse en el mercado, la utilidad neta es la más baja de los cinco años del proyecto. Gracias a un plan agresivo de marketing, las ventas van aumentando, hasta que a partir del tercer año toma un despegue para llegar a la rentabilidad máxima en el último periodo de evaluación, como se observa en el siguiente gráfico.

Tabla 30

Potencial de rentabilidad

POTENCIAL DE RENTABILIDAD					
AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	310250	319558	329144	339019	349189
Utilidad neta	19910	22379	24951	28163	30970
Potencial de Rentabilidad	6.4%	7.0%	7.6%	8.3%	8.9%



El punto de Equilibrio es el número mínimo de unidades que la empresa debe vender para que todos sus costos fijos y variables sean cubiertos sin tener pérdida alguna. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009)

Para calcular el punto de equilibrio se utilizó la siguiente fórmula:

$$q = \frac{CF}{P} - CV$$

Figura 35. Fórmula punto de equilibrio

Tomado de (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009)

Como se ve en el siguiente gráfico el punto de equilibrio es de 20807 unidades anuales, esto representa \$29130,00 para el primer año. (Ver anexo 24)

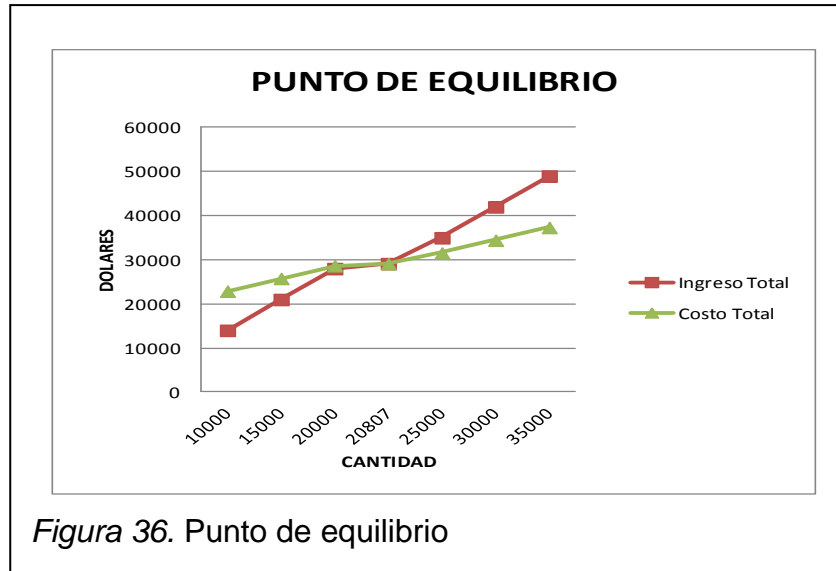


Figura 36. Punto de equilibrio

Durante los próximos cinco años la cantidad de unidades con las que se logran un punto de equilibrio disminuye, ya que se logra una maximización en la rentabilidad del costo.

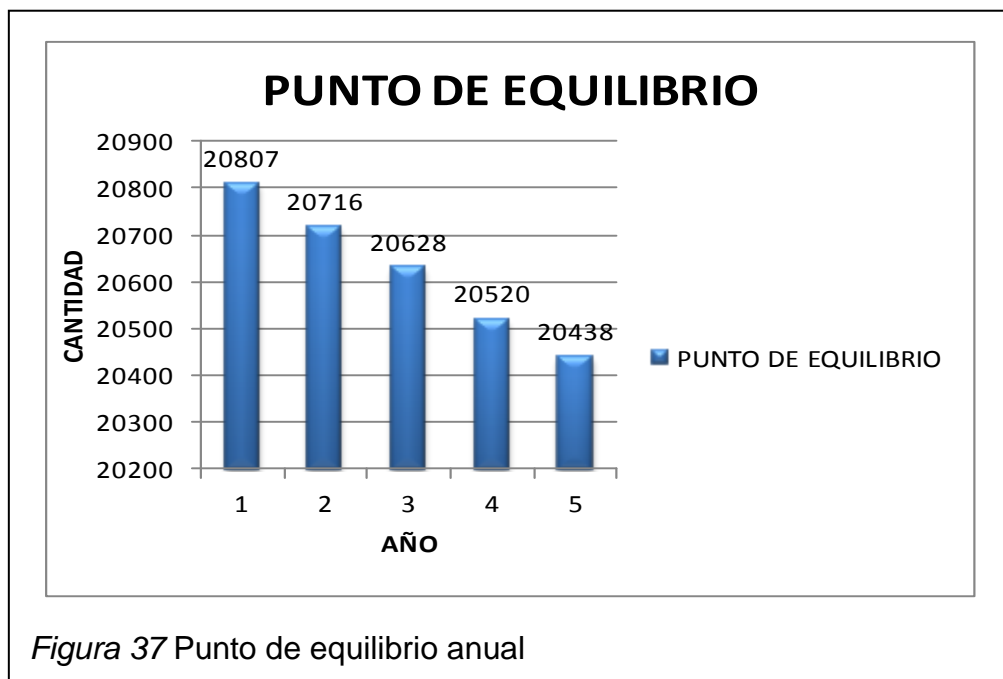


Figura 37 Punto de equilibrio anual

CAPÍTULO VII
PLAN FINANCIERO

7.1 PRESUPUESTOS

7.1.1 PROFORMA DE INVERSIONES

La inversión inicial será para la adquisición de activos tangibles e intangibles. Los activos tangibles que se comprarán serán para la adecuación de una bodega en la que se prepararan los alimentos para ser distribuidos a los puntos de ventas. Además para la adquisición y adecuación de 10 motos que serán el canal de distribución. (Ver anexo 1)

Los activos intangibles serán para la constitución de la empresa y los programas informáticos necesarios para llevar la contabilidad, facturación, logística, entre otros. (Ver anexos 2 y 3)

En la siguiente tabla se detallan estos valores.

Tabla 31

Proforma inversión inicial

PROFORMA INVERSIÓN INICIAL	
Activos Tangibles	35150.00
Muebles y Equipos de Oficina	2120.00
Activos Intangibles	600.00
TOTAL INVERSIÓN	37870.00

7.1.2 PROFORMA DE CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo inicial es para un mes de producción, es decir, para la adquisición de la materia prima de 12167 unidades de tacos y burritos. (Ver anexo 4)

Tabla 32

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	18826.25

7.1.3 PROFORMA DE INGRESOS

Los ingresos se basan en la venta de cinco productos: tacos de carne, de pollo, burros de carne, de pollo y bebidas. (Ver anexo 14, 15 y 16)

Según la investigación de mercados el 26% de las personas prefiere consumir este tipo de comida, por lo que el segmento meta es de 582189,66 personas con un crecimiento anual de 2,17%. La empresa desea obtener el 5% de participación entre este segmento, por lo que la demanda es de 146000.

Tabla 33

Demanda del mercado

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Crecimiento poblacional	2.17%	2.17%	2.17%	2.17%	2.17%
Segmento Meta	582189.66	594823.176	607730.839	620918.598	634392.531
Demanda	146000	150380	180456	216547.2	259856.64

De igual manera en la investigación de mercados, la preferencia de las personas por tacos y burros de carne es mayor que la de tacos y burros de pollo, por lo que la cantidad de venta de cada producto tiene una relación de 60% de carne y 40% de pollo. Se detalla a continuación:

Tabla 34

Cantidad anual

CANTIDAD ANUAL					
PRODUCTO	Tacos de Carne	Burrito de Carne	Taco de Pollo	Burrito de Pollo	Bebidas
CANTIDAD	43800	43800	29200	29200	146000

El precio de cada producto se encuentra dentro del rango, que las personas estuvieran dispuestas a pagar por este tipo de comida. Se detalla a continuación:

Tabla 35

Precio

PRECIO					
PRODUCTO	Tacos de Carne	Burrito de Carne	Taco de Pollo	Burrito de Pollo	Bebidas
PRECIO	1.50	1.75	1.50	1.75	0.50

De esta manera el ingreso anual es el siguiente:

Tabla 36

Ingreso anual

INGRESO ANUAL					
AÑO	1	2	3	4	5
Ingreso Anual	310250	319558	329144	339019	349189

7.1.4 PROFORMA DE COSTOS

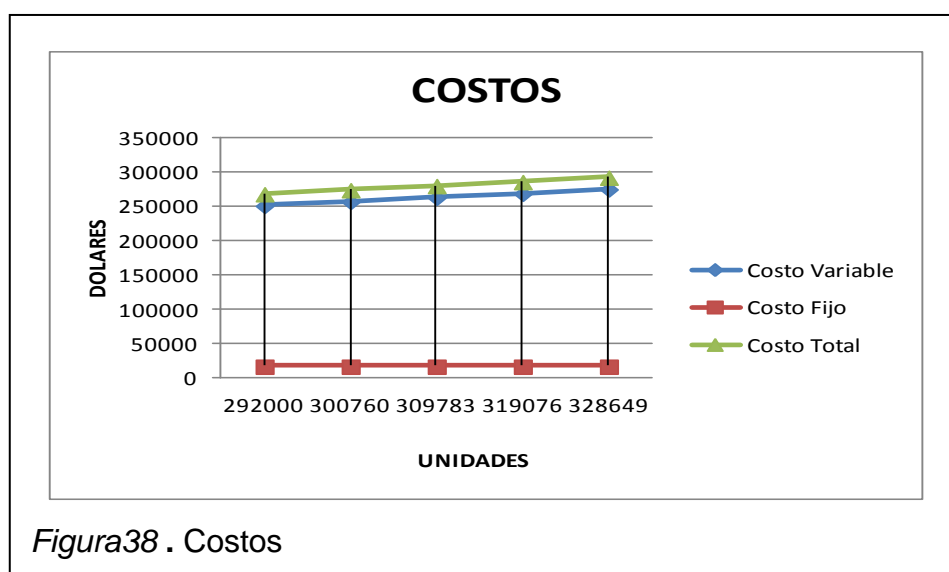
Los costos que conlleva la producción de tacos y burritos son costos de materia prima, mano de obra directa y otros costos en los que se incluye servicios básicos, mantenimiento, combustible y publicidad. (Ver anexo 10)

A continuación se detalla los costos anuales variables y fijos:

Tabla 37

Costo anual

COSTO ANUAL					
AÑO	1	2	3	4	5
Costo Variable	251883	257769	263832	269619	276037
Costo Fijo	17102	17102	17102	17102	17102
Costo Total	268985	274871	280934	286721	293139

**7.1.5 PROFORMA DE GASTOS**

Los gastos que la empresa tiene son sueldos de la alta gerencia, servicios básicos no implícitos en la producción y otros gastos. (Ver anexo 12)

Tabla 38

Gastos generales anuales

GASTOS GENERALES ANUALES					
AÑO	1	2	3	4	5
Sueldos	15602	15602	15602	15602	15602
Teléfono, luz, agua	500	500	500	500	500
Otros gastos	1000	1000	1000	1000	1000
TOTAL	17102	17102	17102	17102	17102

7.2 FLUJOS DE CAJA Y SU ANÁLISIS

El costo de oportunidad utilizado para evaluar los flujos de caja se obtuvo con la siguiente fórmula:

$$r = rf + \beta(rm - rf) + rp$$

Figura 39 Fórmula Costo de oportunidad

Tomado de: (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009)

Donde rf es el la tasa libre de riesgo y el valor se toma de los bonos del tesoro de Estados Unidos a cinco años, β es la Beta desapalancada de la industria alimenticia, rm es el rendimiento del mercado y rp es el riesgo país.

$$r = rf + \beta(rm - rf) + rp$$

$$r = 0.76 + 0.74(10.58 - 0.76) + 7.99$$

$$r = 16.02$$

Los flujos de caja se realizaron tomando en cuenta la fuente de financiamiento: desapalancado o apalancado; en tres escenarios financieros: normal, optimista y pesimista. (Ver anexo 26 y 27)

7.2.1 FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS

Tabla 39

Flujo de caja desapalancado escenario normal

FLUJO DE CAJA NORMAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	-56696	28883	31064	33311	35781	64014

TD	16.02%
VAN	\$ 54,134.77
TIR	51.8%

(Ver anexo 28)

Tabla 40

Flujo de caja desapalancado escenario optimista

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	-56696	37415	39852	42362	45104	73617

TD	16.02%
VAN	\$ 79,468.61
TIR	67.7%

(Ver anexo 30)

Tabla 41

Flujo de caja desapalancado escenario pesimista

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	-56696	20351	22276	24259	26458	54412

TD	16.02%
VAN	\$ 28,800.93
TIR	35.5%

(Ver anexo 31)

7.2.2 FLUJOS DE CAJA APALANCADOS

Para la evaluación de los flujos de caja apalancados se toma en cuenta el costo de oportunidad de la deuda, es decir, la tasa de interés.

El financiamiento deseado para este proyecto es de 22679 dólares, representando el 40% de la inversión total. La tasa de interés es de 12,9 % anual, ya que se toma en cuenta la tasa de interés de entidades privadas y públicas, realizando un promedio. (Ver anexos 17 y 18)

Tabla 42

Flujo de caja apalancado escenario normal

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	-34018	23512	25529	27590	29851	57849

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo neto	22679	-5372	-5536	-5721	-5930	-6166

	PROYECTO	DEUDA
TD	16,92%	12,9%
TIR	87.8%	
VAN	\$54,135	\$2,295
VAN TOTAL	\$56,430	

(Ver anexo 34 y 35)

Tabla 43

Flujo de caja apalancado escenario optimista

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	-34018	32044	34317	36642	39175	67451

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo neto	22679	-5372	-5536	-5721	-5930	-6166

	PROYECTO	DEUDA
TD	16,92%	12,9%
TIR	99,2%	
VAN	\$79,469	\$2,295
VAN TOTAL	\$81,764	

(Ver anexo 36 y 37)

Tabla 44

Flujo de caja apalancado escenario pesimista

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	-34018	15056	16817	18615	20605	48322

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	22679	-5372	-5536	-5721	-5930	-6166

	PROYECTO	DEUDA
TD	16,92%	12,9%
TIR	49.0%	
VAN	\$28,801	\$2,295
VAN TOTAL	\$31,096	

(Ver anexo 38 y 39)

Como se observa en la siguiente tabla, la mejor opción para poner en marcha el proyecto es apalancar la inversión inicial, ya que la tasa interna de retorno en los flujos de caja apalancados es mayor que a la TIR en los desapalancados. De igual manera el valor actual neto de los flujos futuros.

Tabla 45

Evaluación de flujos

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 54,135	51.8%	\$56,430	74.1%
OPTIMISTA	\$ 79,469	67.7%	\$81,764	99.2%
PESIMISTA	\$28,801	35.5%	\$31,096	49.1%

7.3 ANÁLISIS DE RIESGO

El Riesgo es la desviación estándar que existe entre el rendimiento esperado de los tres escenarios propuestos: normal, optimista y pesimista. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009) Cada uno de ellos tiene una probabilidad como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 46

Probabilidad

	Probabilidad
Optimista	0.03
Normal	0.95
Pesimista	0.02

De esta manera, que se obtenga el rendimiento esperado del escenario normal es de un 95%, del escenario optimista es del 3% y del pesimista es del 2%.

Tomando en cuenta esta ponderación el riesgo obtenido es el siguiente:

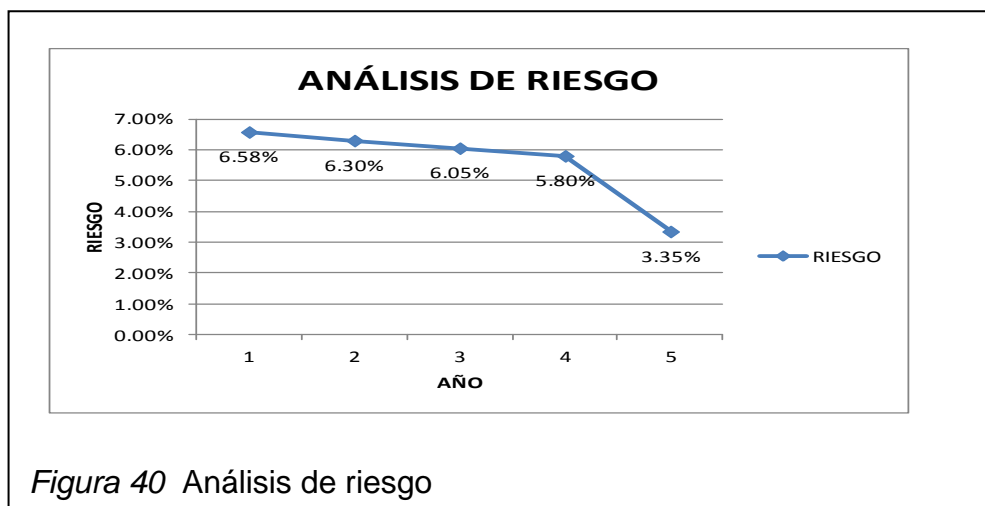
Tabla 47

Riesgo anual

ANÁLISIS DE RIESGO					
AÑO	1	2	3	4	5
RIESGO	6.58%	6.30%	6.05%	5.80%	3.35%

Como se observa en el siguiente gráfico el riesgo va disminuyendo durante los cinco años del proyecto, debido a que la diferencia entre los flujos netos de los escenarios propuestos de cada año se reducen.

En el año cinco esta reducción de riesgo es mayor ya que en los flujos netos de este año se incluyen el valor de rescate de los activos.



De igual manera se calculo el riesgo consolidado del proyecto, analizando el valor actual neto de los flujos de caja de los escenarios propuesto, con la misma ponderación antes mencionada

Tabla 48

Riesgo del proyecto

Riesgo del Proyecto	10.40%
---------------------	--------

7.4ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La sensibilidad del proyecto nos permite conocer el comportamiento del valor actual neto al cambiar las variables de precio o cantidad. (Ver anexos 48, 49, 50)

7.4.1 SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD

El valor actual neto de los flujos de caja es cero cuando la cantidad varia de acuerdo a los supuestos descritos en la siguiente tabla, tomando en cuenta que el resto de variables se mantiene en ceterius paribus.

Tabla 49

Sensibilidad a la cantidad

Sensibilidad a la Cantidad	
Supuesto	VAN
La cantidad no varia	\$54,137.77
La cantidad vendida de tacos, burritos y bebidas disminuyen en un 9,22%	\$0.00
La cantidad vendida de bebidas disminuye en 39,18%	\$0.00
La cantidad vendida de tacos y burritos disminuye en 12,05%	\$0.00
La cantidad vendida de tacos disminuyen en un 26,12%	\$0.00
La cantidad vendida de burritos disminuyen en 22,39%	\$0.00

7.4.2 SENSIBILIDAD AL PRECIO

El valor actual neto de los flujos de caja es cero cuando el precio varía de acuerdo a los supuestos descritos en la siguiente tabla, tomando en cuenta que el resto de variables se mantiene en ceterius paribus.

Tabla 50

Sensibilidad al precio

Sensibilidad al Precio	
Supuesto	VAN
La cantidad no varia	\$54,137.77
El precio de tacos, burritos y bebidas disminuyen en un 9,22%	\$0.00
El precio de bebidas disminuye en 39,18%	\$0.00
La Precio de tacos y burritos disminuye en 12,05%	\$0.00
El precio de tacos disminuyen en un 26,12%	\$0.00
El precio de burritos disminuye en 22,39%	\$0.00

7.5 PROFORMA DE BALANCE GENERAL

Tabla 51

Balance General

BALANCE GENERAL						
	0	1	2	3	4	5
TOTAL ACTIVOS	56696	73100	71610	69713	67878	64988
Total pasivo	22679	19172	15213	10743	5697	0
Capital de los propietarios	34018	34018	34018	34018	34018	34018
Utilidades	0	19910	22379	24951	28163	30970
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	56696	73100	71610	69713	67878	64988

(Ver anexo 51)

7.6 PROFORMA DE ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 52

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	19910	22379	24951	28163	30970

(Ver anexo 52)

7.7 INDICES

7.7.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

7.7.1.1 RAZÓN CORRIENTE

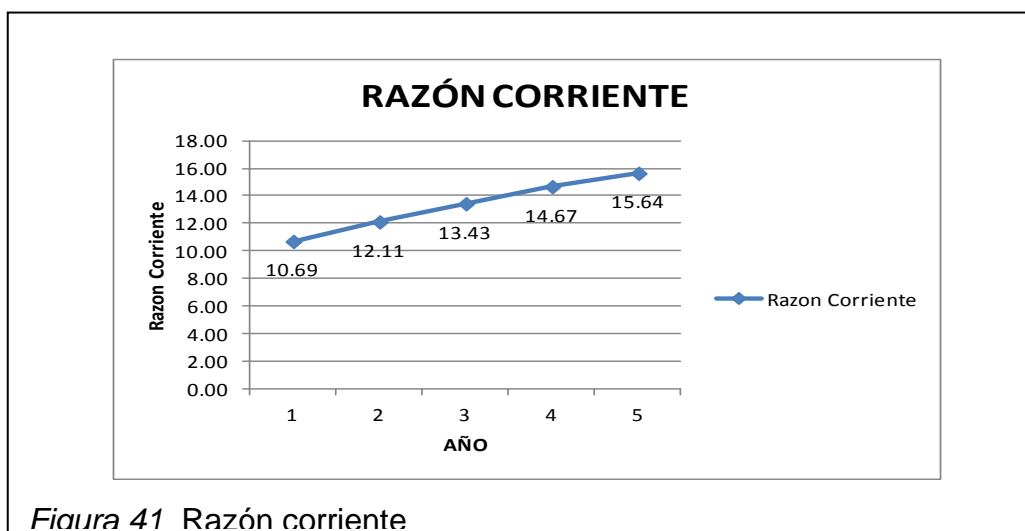
Este índice permite medir cuantos dólares tiene la empresa para cubrir su deuda por cada dólar utilizado. (David, 2008) Como se ve en el siguiente

gráfico, su liquidez aumento año a año, por lo que si la empresa decidiera adquirir deuda a corto plazo, esta no se vería amenazada. (Ver anexo 53)

Tabla 53

Razón Corriente

RAZON CORRIENTE					
Año	1	2	3	4	5
Razon Corriente	10.69	12.11	13.43	14.67	15.64



En el año 1, la empresa por cada dólar de deuda, tiene 10.69 dólares para cubrir la misma y en el año 5 la empresa tiene 15,64 dólares para cubrir un dólar de deuda.

7.7.1.2 CAPITAL DE TRABAJO

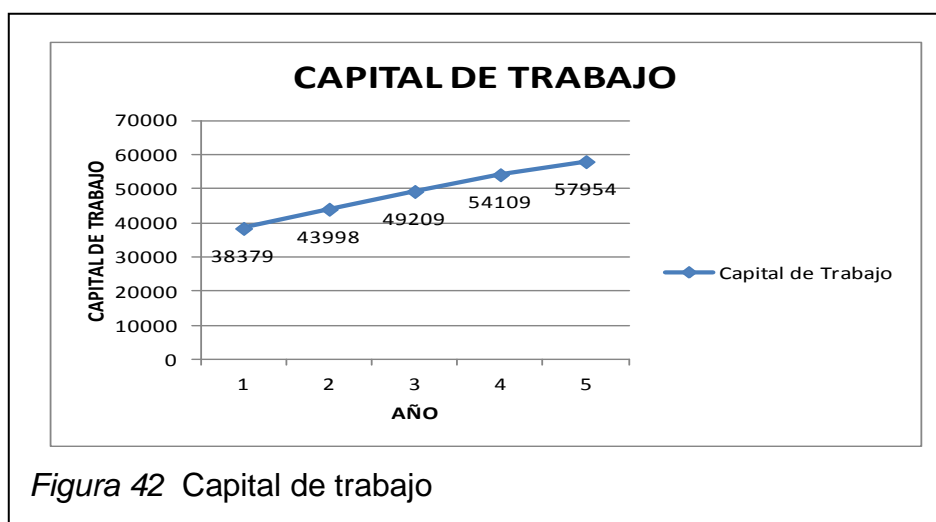
Este índice mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas en corto plazo. La situación adecuada es que sea mayor que cero. Como se observa en el siguiente gráfico todos los años la empresa tienen un capital de

trabajo adecuado y creciente para cumplir con sus deudas a corto plazo y que los flujos de efectivo y la capacidad de respuesta frente a un problema sea menos riesgoso para la empresa. (Ver anexo 53)

Tabla 54

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
Capital de Trabajo	38379	43998	49209	54109	57954



7.7.2 ÍNDICES DE APALANCAMIENTO

7.7.2.1 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

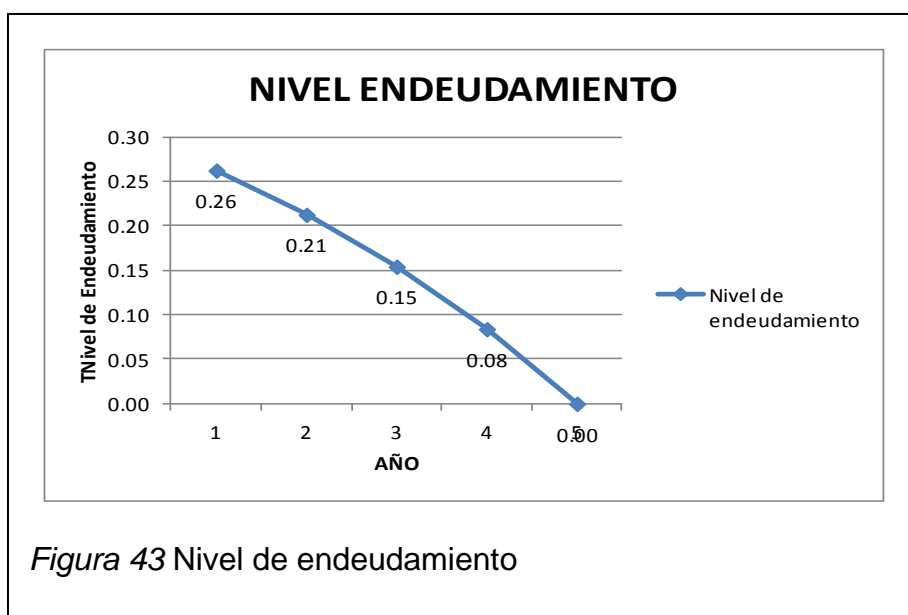
Este indicador nos da una idea general de cómo se financian los activos, entre más alto sea este indicador la estructura financiera de la empresa es menos solida ya que habría más deuda en comparación a los activos de la empresa.

Como se ve en el gráfico este índice va disminuyendo debido a la liquidación de la deuda a largo plazo adquirida para la inversión inicial. (Ver anexo 53)

Tabla 55

Nivel de Endeudamiento

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO					
Nivel de endeudamiento	0.26	0.21	0.15	0.08	0.00



7.7.2.2 GRADO DE APALANCAMIENTO

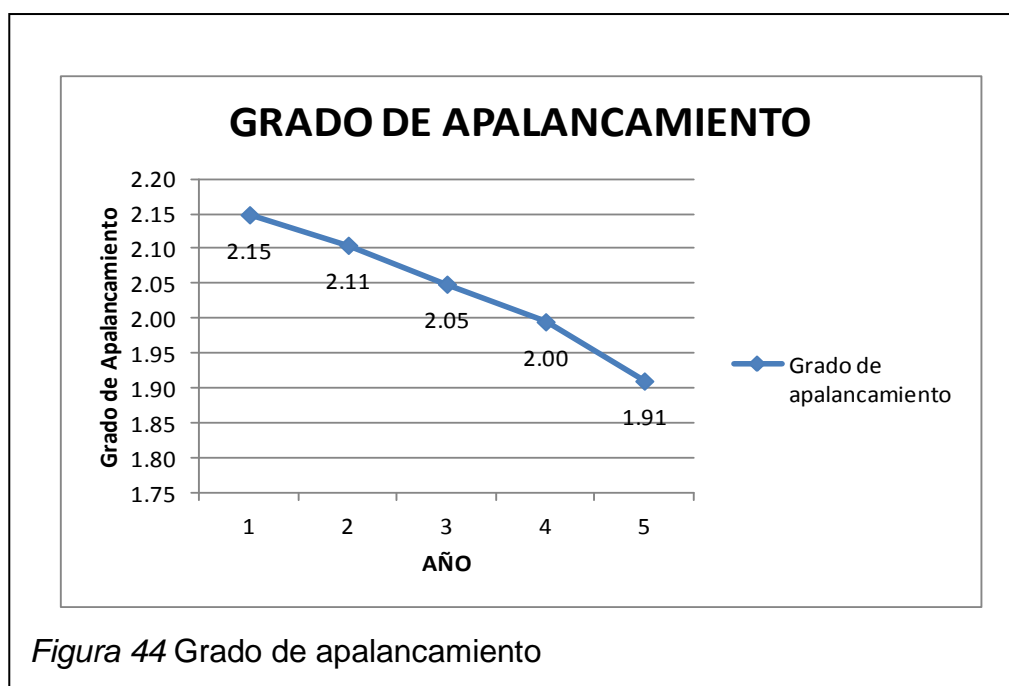
El grado de apalancamiento indica si la deuda adquirida es beneficiosa o no para la empresa. Cuando es mayor a uno la deuda está siendo bien utilizada y genera rentabilidad para la empresa (David, 2008)

Como se observa en el siguiente grafico el de grado de apalancamiento es mayor 1 en todos los años, sin embargo este decrece, debido a la depreciación de los activos fijos. (Ver anexo 53)

Tabla 56

Grado de apalancamiento

GRADO DE APALANCAMIENTO					
Grado de apalancamiento	2.15	2.11	2.05	2.00	1.91



7.7.3 ÍNDICES DE ACTIVIDAD

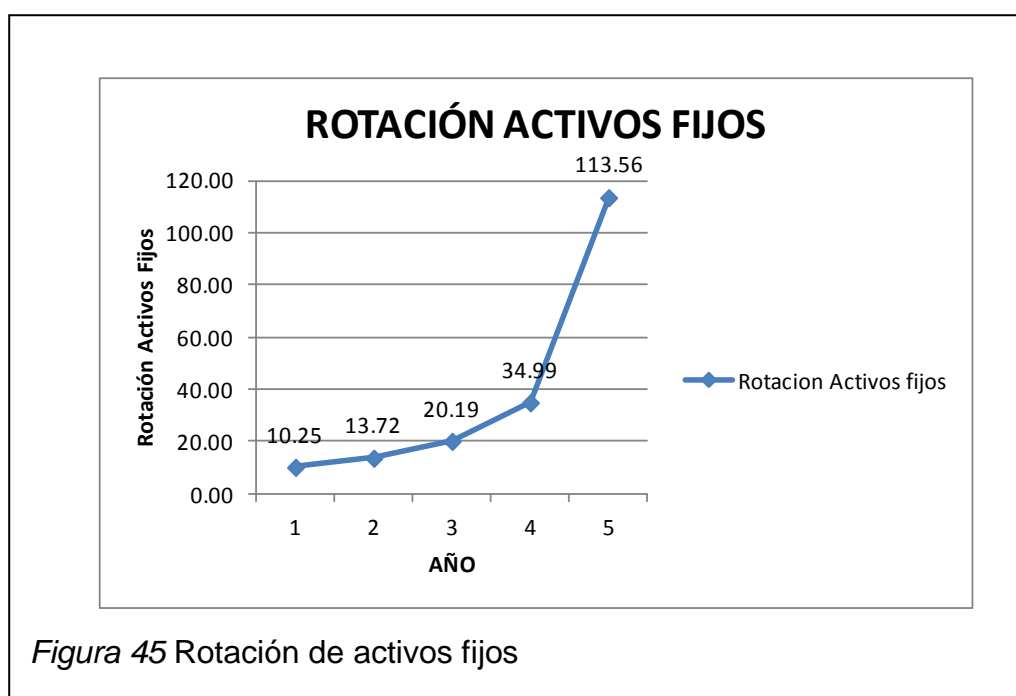
7.7.3.1 ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Este índice mide la eficiencia de los activos fijos. Como se ve en el siguiente gráfico tiene una tendencia creciente ya que se aprovecha de mejor manera los activos fijos en la producción, para de esta manera solventar la demanda creciente. Además el total de activos fijos disminuye por la depreciación. Por lo que existe en el año 5 un despunte de este índice. (Ver anexo 53)

Tabla 57

Rotación de activos fijos

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
Rotacion Activos fijos	10.25	13.72	20.19	34.99	113.56



7.7.3.2 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

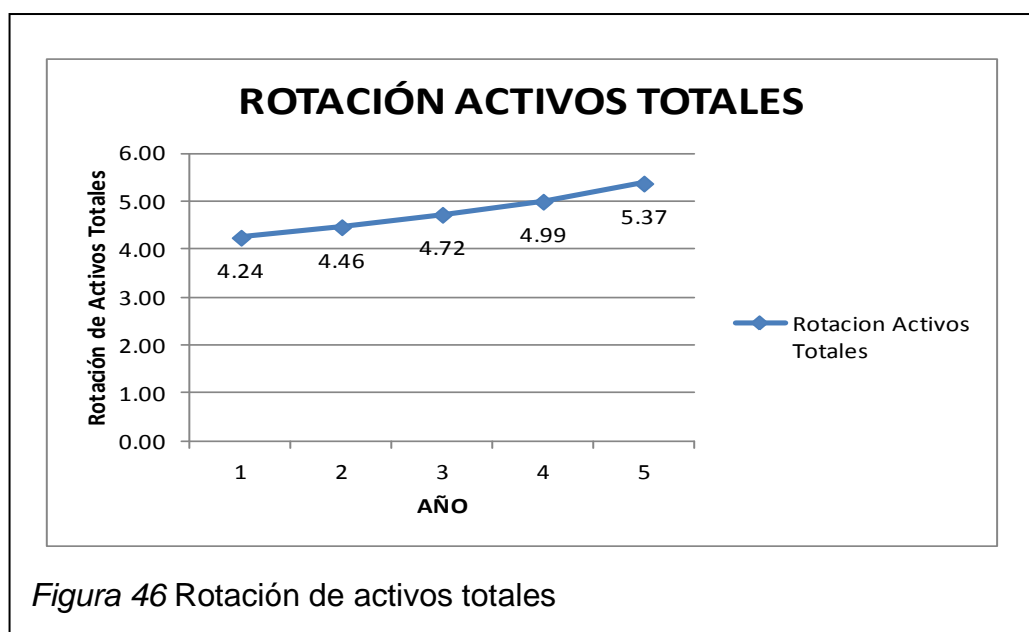
Este índice mide la eficiencia de los activos totales. Como se observa en el gráfico 42, este es creciente, debido al incremento de las ventas en un porcentaje mayor al incremento de los activos totales. La rotación de los activos

totales es de 4.24 veces en el año 1 y llega a 5.37 veces en el año 5. En otras palabras en el primer año, un dólar de activos totales genera 3.90 dólares de ventas. (Ver anexo 53)

Tabla 58

Rotación de activos totales

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES					
Rotacion Activos Totales	4.24	4.46	4.72	4.99	5.37



7.7.4 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

7.7.4.1 RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS ROA

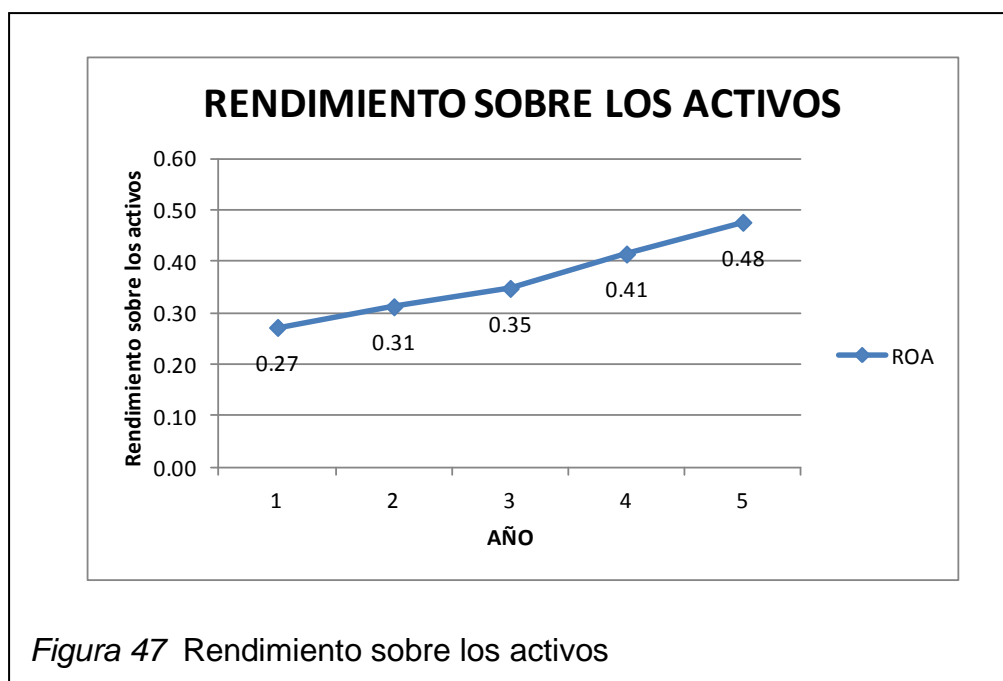
El rendimiento de los activos es la utilidad que generan los activos. Como se observa en la siguiente figura en el primer año este rendimiento es de 27% y

crece anualmente un 4 %. Hasta alcanzar el 48% de rentabilidad sobre los activos totales en el año 5. (Ver anexo 53)

Tabla 59

Rendimiento sobre los activos

RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS					
ROA	0.27	0.31	0.35	0.41	0.48



7.7.4.2 RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL

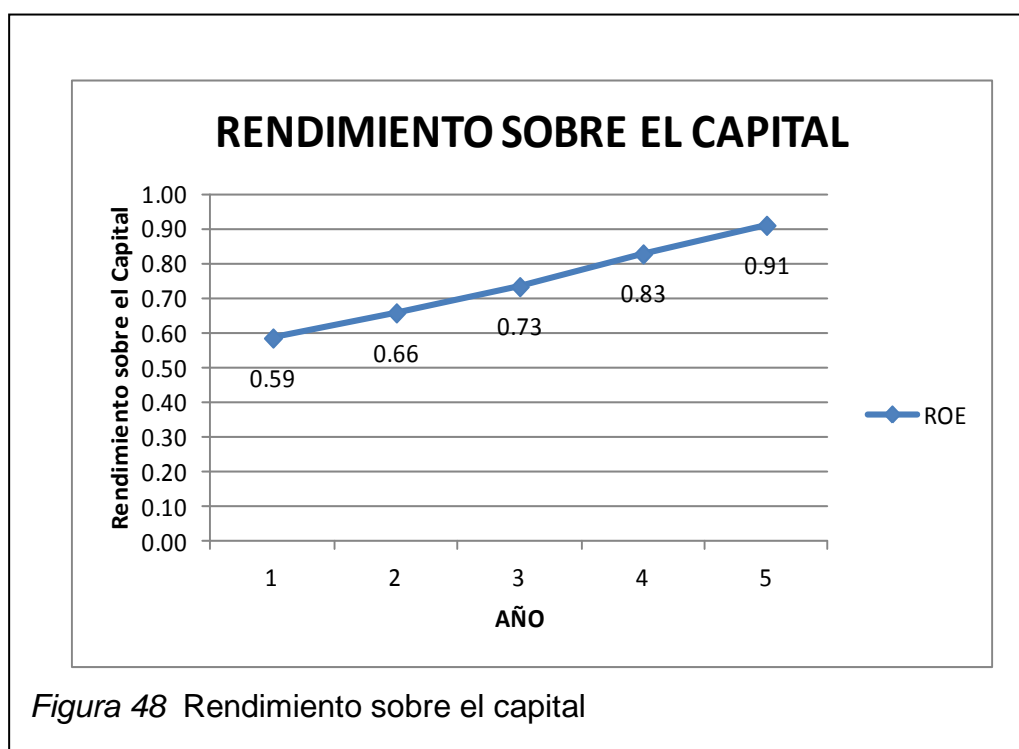
El rendimiento sobre el capital es la utilidad que genera cada dólar de capital propio. Como se observa en el siguiente gráfico este índice tiene una tendencia

creciente de 7% anual. En el primer año el ROA es de 59% y llega en el año cinco al 91%.

Tabla 60

Rendimiento sobre el capital

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL					
ROE	0.59	0.66	0.73	0.83	0.91



7.7.4.3 DESCOMPOSICIÓN DU PONT ROE

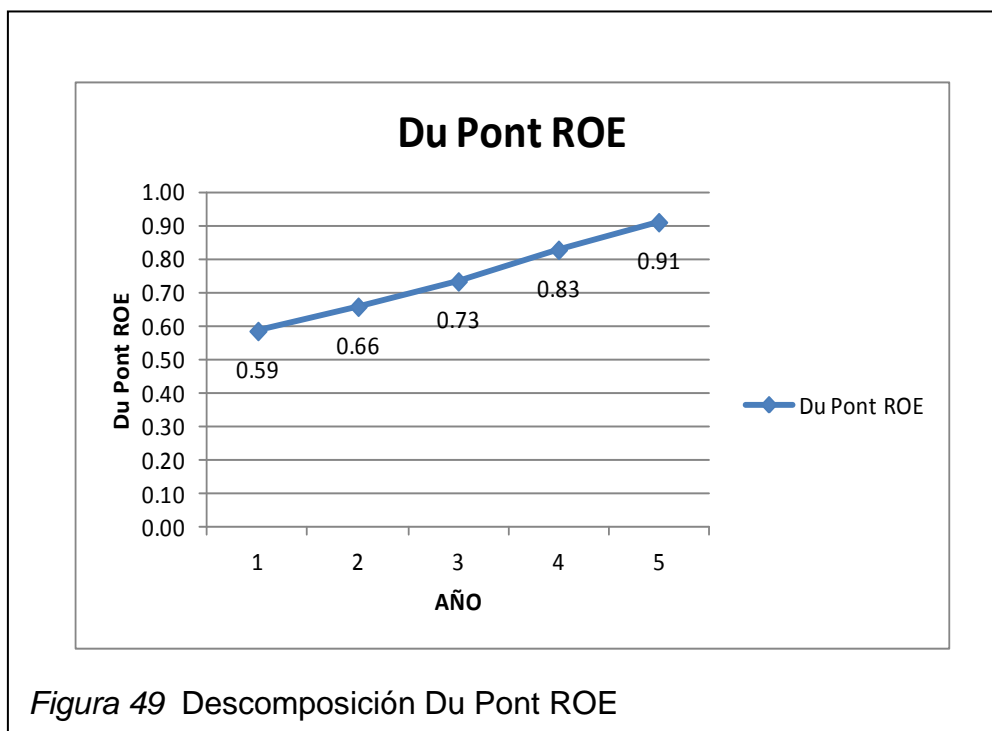
Al descomponer el ROE en tres partes esenciales se puede ver cuál es la debilidad de la empresa. Por lo que al analizar el margen de ventas se ve que este es el factor que menos aporta al ROE, sin embargo tiene una tendencia positiva de crecimiento lo que permite que el ROE aumente. La rotación sobre

activos es buena ya que generan un margen de rentabilidad significativo que año crece. Finalmente el grado de apalancamiento disminuye anualmente lo que genera que el ROE aumente. (Ver anexo 53)

Tabla 61

Du Pont ROE

DU PONT ROE					
Du Pont ROE	0.59	0.66	0.73	0.83	0.91



CAPÍTULO VII

FINANCIAMIENTO

8.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

8.1.1 OFERTA

El total de la inversión es de 56696 dólares. El financiamiento para esto será de sesenta por ciento de deuda y cuarenta por ciento de capital propio, es decir se necesita 22679 dólares de préstamo.

8.1.2 CAPITALIZACIÓN

Para la creación de la empresa, dos inversionistas aportarán con el cincuenta por ciento cada uno, del capital propio, es decir 17008.875 dólares.

8.1.3 USO DE FONDOS

El préstamo adquirido para la inversión será repartido entre los activos tangibles e intangibles y el capital de trabajo

8.1.4 REINVERSION

Durante los cinco años del proyecto, no se realizará una reinversión, ya que el crecimiento de la demanda es solventado con el equipo adquirido en un inicio.

CAPITULO IX

CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se indicarán las actividades necesarias para poner en funcionamiento el negocio, además de los tiempos necesarios para la ejecución de cada una de ellas, para de esta manera analizar riesgos que podrían presentarse.

9.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO

A continuación se detallarán las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio con sus respectivos responsables.

- **Establecer la idea del negocio, crear el producto y la marca.**

Para establecer el negocio se deben analizar aspectos tales como la competencia, el mercado objetivo y la aceptación del producto; para de esta manera crear una receta estándar y una marca que responda a las necesidades, gustos y preferencias del mercado

- **Buscar el lugar de producción del negocio.**

Buscar un lugar céntrico en la ciudad de Quito, a un buen precio que facilite la distribución del producto hacia todos los sectores.

- **Constituir y legalizar la compañía.**

Se constituirá la compañía como S.A., tramitando los documentos necesarios y obteniendo el RUC de la misma.

- **Obtener permisos de funcionamiento.**

Se solicitará los permisos necesarios para el funcionamiento del negocio en sí y de cada carrito de distribución, siguiendo las normas necesarias para empresas encargadas de la distribución de alimentos y bebidas.

- **Comprar los carros de distribución.**

Mediante las cotizaciones solicitadas a las diferentes empresas que pueden distribuir las motos con sus respectivas adecuaciones, se someterá a concurso para de esta manera escoger la mejor propuesta y proceder a la compra.

- **Contactar y negociar con proveedores de alimentos.**

Se solicitarán proformas de diferentes proveedores para someterlos a concurso y de esta manera analizar la calidad, tiempo de entrega y crédito.

- **Contratar y capacitar al personal.**

Realizar una selección del personal necesario de acuerdo a los perfiles por competencia realizados y capacitarlos de acuerdo a sus respectivas funciones, para después pasar a un período de prueba.

- **Iniciar una campaña de lanzamiento de la marca.**

Mediante el plan de marketing ya efectuado, se procederá con la campaña para dar a conocer la marca y los productos.

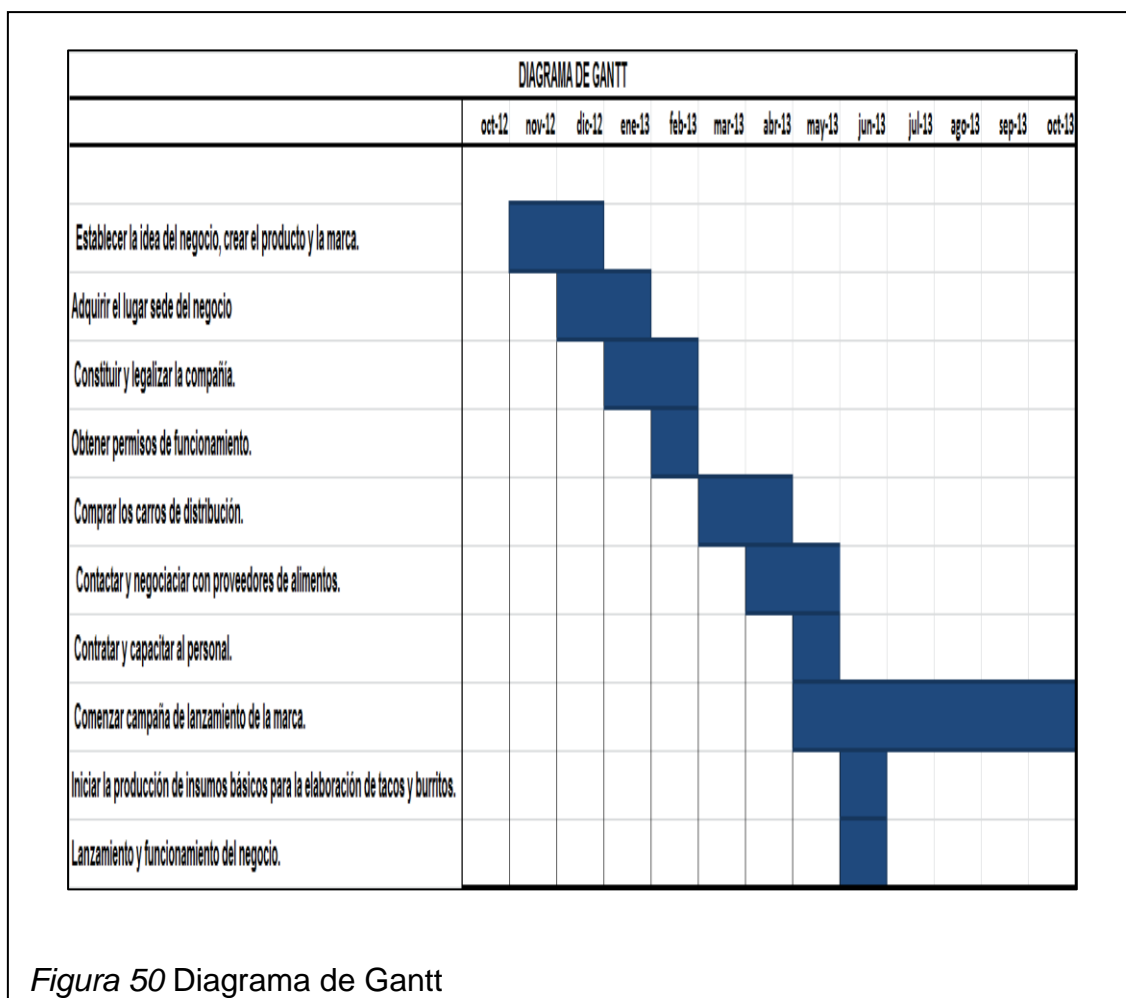
- **Preparar los insumos básicos para la elaboración de tacos y burritos.**

Se preparará todo lo necesario en la sede principal para la posterior distribución a cada carro.

- **Lanzamiento y funcionamiento del negocio.**

La persona encargada de cada carro tendrá que recibir los insumos necesarios para su funcionamiento por parte del jefe de bodega y dirigirse a cada punto de distribución y comenzar con la venta de los tacos y burritos.

9.2 CRONOGRAMA



9.3 RIESGOS E IMPREVISTOS DE LAS ACTIVIDADES

Se pueden presentar algunos riesgos e imprevistos en la realización de las actividades en los tiempos propuestos anteriormente en los siguientes puntos.

- **Obtener permisos de funcionamiento**

Si se existen trabas por parte del municipio al momento de otorgar los permisos correspondientes para cada carro de distribución.

- **Comprar los carros de distribución**

Al no encontrar rápidamente proveedores que estén dispuestos a realizar la adaptación de los carros, según las necesidades presentadas.

9.4 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPOSICIONES

- **Cambio en políticas de obtención de permisos para negocios distribuidores de alimentos y bebidas.**

El que se produzcan cambios en las políticas de obtención de permisos para el funcionamiento de este tipo de negocios, dificultaría la apertura, ubicación y por lo tanto funcionamiento de cada carro de distribución y del negocio en sí.

Estas políticas son establecidas por cada municipalidad, por lo tanto depende de las medidas tomadas por cada alcalde con sus respectivos representantes, para que se mantengan los mismos reglamentos la tendencia de gobiernos debería ser la misma.

- **Prohibición de venta de alimentos en las calles**

Si esta ley que alguna vez fue analizada se llegará en algún momento a efectuar, la idea principal del negocio se viera afectada, por lo cual la alternativa sería abrir locales fijos que lleven el mismo concepto de negocio.

- **Problemas sanitarios**

Que en los carritos de distribución de los tacos y burritos, no se cumplan las normas sanitarias por alguna razón.

- **Rechazo del producto en el mercado**

Que a pesar de haber realizado el estudio de mercado previo y haber comprobado que el producto va a ser aceptado en el mercado, por algún motivo no se alcance el posicionamiento deseado.

- **Daño y contaminación de los alimentos al momento de su compra, almacenamiento y distribución.**

Si los productos sufren alguna alteración ergonómica al momento de adquirirlo y manipularlo esto afectaría en los diferentes procesos.

- **Desabastecimiento de insumos para la elaboración de tacos y burritos.**

Si se sufriera de algún tipo de desabastecimiento, principalmente de tortillas o carnes o cualquiera de los vegetales, no se podría comercializar el producto, lo que generaría pérdidas.

- **Alza de precios en insumos demasiado elevada.**

Al producirse un incremento en los costos de producción descontrolada, no se podría seguir ofreciendo el producto al mismo precio, desequilibrando la idea de vender un producto relativamente económico, de buena calidad y buen sabor.

- **Costos demasiado elevados para la colocación de los carritos en exteriores de discotecas.**

Si el municipio no permitiera la colocación de los carritos en las veredas de sitios públicos o de entretenimiento, como es el caso de discotecas, se tendría que solicitar a los propietarios de los establecimientos la colocación

interna del mismo, lo que podría ser aprovechado por los mismos y subir de una manera desmedida los costos, lo que disminuiría o alteraría las ganancias.

- **Baja en costos de producción.**

Si los costos de los alimentos utilizados para la elaboración de tacos y burritos disminuyeran, esto sería bueno para la empresa ya que se obtendría una mayor ganancia a la planificada.

- **Mecanizar los procesos.**

Si se logrará una mecanización de procesos, lo cual significaría contratar menos personal, ayudaría a aumentar las ganancias, después de haber cubierto la inversión de maquinaria.

CAPITULO X

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

- Dado el estudio del mercado y la industria el negocio es factible dentro del segmento del mercado señalado.
- La industria, de hoteles y restaurantes, tiene un alto porcentaje de rentabilidad, por lo que, el negocio es atractivo para la inversión.
- La preferencia por la comida mexicana que tienen los ecuatorianos en los últimos años es alta, por lo que el negocio se encuentra en un mercado potencial.
- El segmento de mercado al que se encuentra dirigido el negocio es creciente y cambiante, lo que representa una oportunidad, por el posible aumento de consumidores.
- Al no existir otros carros de distribución de tacos y burritos en la capital, convierte al negocio en innovador y lucrativo.
- El producto está dirigido al consumidor final, lo que permite que las ganancias netas del producto sean en su totalidad para la empresa.
- El nicho de mercado al que está dirigido el proyecto tiene el crecimiento más alto de población.
- Mediante la estrategia de distribución planteada, se cubrirá gran parte del mercado demandante con la ubicación de las diez motocicletas alrededor de la ciudad en puntos clave.
- El nombre de la empresa ¡Q' Burro! dará un realce al producto por lo que permitirá con más facilidad el posicionamiento en el mercado.
- Al ser un negocio que solo abarca en comienzo a la ciudad de Quito, no es necesario que se implemente una campaña de publicidad costosa.

- La marca del producto, con sus características: colores, logo, nombre, diseño y eslogan; estarán presentes en cada uno de los empaques, servilletas, vasos y carros de distribución, para alcanzar la mente del consumidor.
- El servicio estará estandarizado en todos los puntos de distribución lo que permitirá al consumidor acudir a cualquiera de ellos, para de esta manera tratar de no general preferencias de lugares en cuanto a sabor se refiere.
- Coca cola es la bebida más demandada en la ciudad, por lo que, se la comercializará junto a los productos estrella.

10.2 RECOMENDACIONES

- La cantidad que se necesita vender para llegar al punto de equilibrio disminuirá a partir del segundo año, lo que es atractivo para la empresa, en caso de que las ventas proyectadas no se alcancen.
- El precio que se cobrará por cada producto se encuentra dentro de los rangos de aceptación de los consumidores, por lo cual los ingresos anuales de la empresa son los necesarios para el buen manejo del negocio.
- Los implementos que se utilizarán en la empresa no necesitan ser cambiados dentro de los cinco años de funcionamiento, por lo que no es necesario una reinversión.
- Se debe tener mucho cuidado con el manejo de los alimentos, tanto en el proceso de recepción, como en el de entrega a los carros de distribución y más aún al momento de entregarlo al consumidor.
- Se debe buscar alianzas estratégicas con lugares de diversión nocturna que faciliten la colocación de los carros de distribución en sus exteriores de tal manera que sea beneficiosos para ambos.

REFERENCIAS

Altonivel. (2011). Recuperado el 18 de diciembre de 2011, de www.altonivel.com.mx/6-tipos-de-consumidores.html

Álvarez, A. (2009). *MateriaBiz*. Recuperado el 22 de noviembre de 2011, de <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43445>

Anzil, F. (2010). *Zona Económica*. Recuperado el 22 de noviembre de 2011, de Diccionario Económico: <http://www.zonaeconomica.com/producto-interno-bruto>

Armstrong, P. K. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.

Banco Central del Ecuador. (2011). Recuperado el 13 de diciembre de 2011, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Código del Trabajo. (2010). Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Código Industrial Internacional Uniforme. (2011). Recuperado el 22 de noviembre de 2011, de <http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIIU.html>

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo Primera.

Diario El Hoy. (18 de noviembre de 2005). Recuperado el 17 de octubre de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-analfabetismo-disminuye-en-ecuador-218949.html>

Diario El Hoy. (15 de agosto de 2006). Recuperado el 20 de octubre de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-venta-de-comida-rapida-se-expande-242642-242642.html>

Ecuador en Cifras. (2011). Recuperado el 20 de noviembre de 2011, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>

Ecuador Inmediato. (2011). Recuperado el 14 de Mayo de 2011, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=148065&umt=hoy_quito_ecuador_rezagado_en_tecnologia

El Comercio. (07 de julio de 2011). Recuperado el 26 de octubre de 2011, de http://www.elcomercio.com/negocios/inversion_publica-Ecuador-cifras-Senplades_0_512948790.html

Elergonomista. (2009). Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>

Emprendedores de Éxito. (17 de 5 de 2011). Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de <http://revistaemprendedordeexito.blogspot.com/2011/05/lista-de-progrmas-de-financiamiento.html>

Fisher, L., & Jorge, E. (2004). *Mercadotecnia* (Tercera Edición ed.). Mc Graw-Hill Interamericana.

Fred, D. (2004). Administración Estratégica. En F. R. David, *Administración Estratégica* (pág. 200). Mexico DF.

Ginatta, J. (01 de julio de 2005). Recuperado el 23 de octubre de 2011, de La dolarización en el Ecuador: Http://www.dolarizacionecuador.com/index2.php?option=com_content&d_pdf=1&id=140

INEC. (2012). Recuperado el 08 de marzo de 2012, de www.inec.gob.ec

Mochón, F. (2005). *Principios de Economía*. Madrid: McGraw - Hill.

PIMEX. (2012). *PIMEX*. Recuperado el 13 de 03 de 2012, de <http://www.pymex.pe/Marketing-y-Ventas/paso-6-estrategias-distribucion.html>

Precio Petróleo. (02 de enero de 2010). Recuperado el 7 de octubre de 2011, de <http://www.preciopetroleo.net/precio-petroleo-2008.html>

Revista Lideres. (2011). *Revista Líderes* , 20.

Ross, Westerfield, & Jaffe. (2009). *Finanzas Corporativas*. Mexico D.F: McGraw Hill.

SIISE. (2011). Recuperado el 25 de 11 de 2011, de Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador: <http://www.siise.gov.ec/>

Webster, A. L. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y economía*. Bogotá, Colombia: McGraw - Hill.

Zambrano, G. (2008). Preferencia de los Consumidores. *Perspectiva* , 4,5.

ANEXOS

ANEXO 1

PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES

¿En qué gastan los ecuatorianos? (% del gasto mensual)		
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	29%
2	Servicios básicos	8%
3	Transporte y movilización	7%
4	Educación	5%
5	Restaurantes	5%
6	Calzado	4%
7	Vestido	4%
8	Alquiler vivienda	4%
9	Servicio doméstico	4%
10	Vacaciones	3%
11	Mesadas para hijos	3%
12	Salud	3%
13	Entretenimiento	2%
14	Celulares	2%
15	Artículos aseo personal	2%
16	Otros	15%

Tomado de: (Zambrano, 2004)

ANEXO 2

REGRESIÓN LINEAL DEL PIB

Año	X	Pib no petrolero (Y)	XY	X.X	Y.Y
2004	-3	14591.045	-43773.14	9	212898594
2005	-2	15618.229	-31236.46	4	243929077
2006	-1	16407.165	-16407.17	1	269195063
2007	0	17055.037	0.00	0	290874287
2008	1	18424.483	18424.48	1	339461574
2009	2	18592.832	37185.66	4	345693402
2010	3	19423.920	58271.76	9	377288668
TOTAL	0	120112.711	22465.15	28	2079340665

Adaptado de: (Ecuador en Cifras, 2011)

Coeficientes	
b =	802.33
a =	17158.96
Fórmula	
y =	a + bx
y =	17158.96 + 803.33 x
PIB	
2011	20368.27
2012	21170.59

ANEXO 3

MODELO DE ENCUESTA

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de una nueva cadena de carritos distribuidores de burritos y taquitos. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. OCUPACIÓN: _____
2. ¿Con qué frecuencia usted consume comida rápida?
 Siempre (Más de cinco veces a la semana):
 Muy a menudo (Más de dos veces a la semana):
 A menudo (Una vez a la semana):
 Esporádicamente: (Una vez cada quince días):
 Rara vez: (Una vez al mes):
 Nunca:
3. ¿En qué momento del día consume comida rápida?
 En la mañana: En la tarde:
 En la noche: En la madrugada:
4. Numere del 1 al 7, según su preferencia de tipo de comida rápida (Siendo uno el que más le agrada y 7 el menor)

<input type="checkbox"/> Hamburguesas	<input type="checkbox"/> Hot Dogs	<input type="checkbox"/> Tacos
<input type="checkbox"/> Pinchos	<input type="checkbox"/> Sánduches	<input type="checkbox"/> Burritos
<input type="checkbox"/> Otros: _____		
5. Si existiera un puesto de burritos y tacos ¿En dónde preferiría encontrarlos? (Puede elegir más de una opción).
 Fuera de discotecas: Fuera de un estadio:
 Cerca de su trabajo: Fuera de un espectáculo público:
 Otros: _____
6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un taco o un burrito?
 \$1, 25- \$1,50: \$1,50- \$1,75: \$1,75- \$2,00:
7. ¿Cómo preferiría enterarse de la existencia de este producto? (Es decir medios de publicidad)
 Hojas Volantes: Publicidad en buses: Redes Sociales:
 Boca a Boca (Es decir que alguien te cuente):
 Otros: _____
8. Al momento de consumir tacos y burritos en ¿Qué lugar preferiría hacerlo?
 Restaurantes: Carritos de distribución:
9. ¿Cómo le gusta la comida mexicana?
 Muy picante: Picante:
 Poco picante: Nada Picante:
10. ¿Con qué vegetales acompañaría su taco o burrito?
 Tomate: Cebolla:
 Lechuga: Pimiento:
 Otros: _____
11. ¿De qué preferiría su taco o burrito?
 Carne : Pollo: Chorizo:
12. ¿Con que marca de bebidas preferiría acompañar su comida?
 Coca Cola Co.: Pepsi Co.:

ANEXO 4			
PERFIL POR COMPETENCIAS ASISTENTE GERENCIA GENERAL			
1. Datos de identificación			
Puesto: Asistente Gerencia General		Código: 2	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Alta Dirección	
2. Misión del puesto			
Apoyar a la gerencia general, organizando los documentos y brindando apoyo logístico en las actividades de las empresa.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Realizar, redactar, receptar y archivar la correspondencia generada en la Gerencia General	Empresa	Archivo organizado
2	Coordinar las actividades del gerente general.	Gerente General	Agenda organizada
3	Organizar reuniones de la alta gerencia	Gerente General	Reuniones satisfactorias
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Redactar informes y tramitar la correspondencia interna y externa de	Redacción y ortografía	Capacidad de crear
2	Mantener y mejorar la imagen de la gerencia general	Comunicación Interpersonal	Dinámica y proactiva
3	Preparar la agenda diaria del Gerente.	Planificación	Organizada y sistemática
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Titulo de Segundo nivel		Secundaria Completa, carrera técnica en secretariado o asistente de gerencia	Redacción y ortografía, atención al cliente
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Trabajo en equipo		20 horas	
Redacción y ortografía		20 Horas	

7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI		X
Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Manejar programas informáticos	MS Office, programas de control institucional	X	X
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia	Detalle		
1. Tiempo de experiencia	1 años		
2. Especificidad de la experiencia	Cargos similares		

1. Datos de identificación			
Puesto: Gerente Administrativo		Código: 3	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Apoyo	
2. Misión del puesto			
Administrar de forma eficiente y eficaz los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Optimizar la utilización de los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa	Empresa	Rendimiento de la empresa
2	Coordinar y dirigir el presupuesto de ventas y compras	Gerente operativo y de marketing	Porcentaje de cumplimiento de
3	Desarrollar estrategias y tomar decisiones para mejorar las condiciones financieras y económicas	Empresa	Rendimiento de la empresa
4	Evaluar el rendimiento de los recursos invertidos.	Empresa	Índices económicos
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Desarrollar procesos sencillos de operación	Planificación	Criterio analítico
2	Analizar la rentabilidad de los desembolsos realizados	Finanzas	Análisis de los índices financieros
3	Supervisar que la contabilidad este conforme a las NIFs	Contabilidad	Destreza matemática
4	Brindar oportunamente la información requerida por los clientes internos	Administración de la información	Criterio analítico
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Titulo de Cuarto Nivel		5 años / Ingeniero Comercial, finanzas o Negocios 2 años / MBA, Master en Procesos, marketing o afines	Finanzas, proyectos, recursos humanos, contabilidad.
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Gerencia integral		40 horas	
Liderazgo y trabajo en equipo		30 horas	
Finanzas para ejecutivos		30 Horas	
Manejo de procesos		40 horas	

7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa		X
Manejar programas informáticos	MS Office, programs de control institucional	X	X
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo		X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia	Detalle		
1. Tiempo de experiencia	3 años		
2. Especificidad de la experiencia	Dirección de empresas		

ANEXO 6			
PERFIL POR COMPETENCIAS JEFE FINANCIERO			
1. Datos de identificación			
Puesto: Jefe Financiero		Código: 4	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Apoyo	
2. Misión del puesto			
Utilizar los recursos económicos y financieros de la empresa buscando rentabilidad. Desarrollar las finanzas de la empresa para que garanticen el desarrollo y el cumplimiento de metas y objetivos.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Realizar análisis y pronósticos económicos	Gerente administrativo	Indices económicos
2	Participar en la preparación de presupuestos y evaluar resultados	Gerente administrativo	Porcentaje de cumplimiento de
3	Controlar y evaluar el cumplimiento de lo establecido	Empresa	Rendimiento de la empresa
4	Verificar la disponibilidad presupuestaria para invertir en nuevos recursos	Empresa	Dinero disponible para inversiones
5	Analizar futuras inversiones ya sea en compra de activos fijos, aumentos de capital de trabajo.	Gerencia administrativa	Evaluación de la TIR
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Proyectar los resultados empresariales	Proyecciones	Destreza matemática
2	Participar en la aprobación del presupuesto de inversiones	Presupuestos y finanzas	Destreza matemática
3	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Administración financiera	Análisis de resultados
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Titulo de Cuarto Nivel		5 años / Ingeniero Comercial, Negocios, Finanzas, Administración 2 años / MBA, Master en Finanzas, proyectos	Sistemas de Gestión de Calidad, Procesos, Proyecciones, Normas NIFs, Finanzas
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Liderazgo y trabajo en equipo		30 horas	
Finanzas para ejecutivos		30 Horas	
Manejo de proceso		40 horas	

7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa		X
Manejar programas informáticos	MS Office, programs de control institucional	X	X
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo		X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia	Detalle		
1. Tiempo de experiencia	2 años		
2. Especificidad de la experiencia	Supervisión en áreas de contabilidad,		

ANEXO 7			
PERFIL POR COMPETENCIAS CONTADOR			
1. Datos de identificación			
Puesto: Contador		Código: 5	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Apoyo	
2. Misión del puesto			
Llevar la contabilidad de la empresa que incluye el movimiento de ingresos y egresos manteniendo la liquidez de la empresa y elaborar los estados financieros de acuerdo a los principios, normas y procedimientos contables vigentes .			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Registrar el movimiento de caja y bancos	Empresa	Libro mayor completo
2	Garantizar el oportuno pago de obligaciones	Proveedores, empleados y demás acreedores	Grado de satisfacción de
3	Realizar concilaciones bancarias	Banco	Cuentas coherentes
4	Atender requerimientos de información contable y financiera a entidades de control	SRI	Ausencia de sanciones
5	Cumplir y hacer cumplir los principios, normas y procedimientos contables y tributarios	Empresa	Ausencia de sanciones
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Emitir normas y procedimiento para un sistema contable óptimo	Normativa contable vigente	Criterio analítico
2	Cumplir con las obligaciones tributarias	Gestion tributaria	Criterio analítico y destreza matemática
3	Realizar la contabilidad conforme a las NIFs	Contabilidad	Destreza matemática
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Titulo de Tercer Nivel		4 años / Contador	Normativa Contable, Gestión tributaria, sistemas de gestión de control
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Reglamento NIFs		40 horas	
Trabajo en equipo		30 horas	
Manejo de proceso		40 horas	

7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Manejar programas informáticos	MS Office, programas de control institucional, programas contables	X	X
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo		X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia	Detalle		
1. Tiempo de experiencia	2 años		
2. Especificidad de la experiencia	Haber sido contador en otras empresas		

ANEXO 8			
PERFIL POR COMPETENCIAS JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
1. Datos de identificación			
Puesto: Jefe de RRHH		Código: 6	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Apoyo	
2. Misión del puesto			
Manejar la relación con los empleados de la organización generando un ambiente de respeto, cordialidad y armonía, así como también ser el mediador y negociador frente a conflictos			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Administrar los recursos humanos y establecer mecanismos de control	Personal	Rendimiento del personal
2	Reclutar y seleccionar al personal	Personal	Personal capacitado
3	Controlar la asistencia del personal	Personal	Hojas de asistencia
4	Administrar el sistema de remuneraciones y compensaciones	Personal	Satisfacción del personal
5	Desarrollar programas de motivación y reconocimiento	Personal	Satisfacción del personal
6	Planificar y ejecutar capacitaciones	Personal	Número de capacitaciones
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Organizar el sistema de personal acorde con las necesidades	Psicología del trabajador	Criterio analítico
2	Sistematizar y optimizar los procesos de administración del personal	Administración del personal	Criterio analítico
3	Fomentar la cultura organizacional orientada a la motivación y óptimos resultados de gestión del personal.	Motivación del personal	Manejo de recursos humanos
5	Evaluar de resultados de gestión del personal	Recursos humanos	Manejo de relaciones humanas
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Titulo de Tercer nivel		5 años / Administración de RRHH, Psicólogo Industrial	Legislación laboral, administración de RRHH, psicología organizacional
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Liderazgo y trabajo en equipo		30 horas	
Manejo de proceso		40 horas	

7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Manejar programas informáticos	MS Office, programs de control institucional	X	X
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo		X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		2 años	
2. Especificidad de la experiencia		Jefe de recursos humanos en otras	

ANEXO 9			
PERFIL POR COMPETENCIAS GERENTE SISTEMAS			
1. Datos de identificación			
Puesto: Gerente Sistemas		Código: 7	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Apoyo	
2. Misión del puesto			
Desarrollar y administrar las tecnologías de la información y proponer mejoras que permitan un correcto manejo de la información			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Diseñar e implementar programas TIC para mejorar los procesos en las áreas de la empresa	Empresa	Reducción de tiempo en los procesos de la empresa
2	Actualizar constantemente hardware y software de la empresa	Empresa	Hardware y software actualizados
3	Administrar la documentación de los sistemas de información	Empresa	Información organizada
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Supervisar los proyectos de tecnologías de la información ya implementados e por implementar	Sistema de Gestión de la Información	Liderazgo y trabajo en equipo
2	Monitorear los accesos a las bases de datos	Gestión de Base de datos	Monitoreo y control
3	Definir los requerimientos de los sistemas de información	Sistemas de Seguridad de Información	Habilidad analítica
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Titulo de Tercer Nivel		5 años / Ingeniero en Sistemas	Metodologías de desarrollo y gestión de proyectos, gestión de base de datos y redes
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Administración Tecnologías de la		40 horas	
Trabajo en equipo		20 horas	
Manejo de proceso		40 horas	

7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo		X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia	Detalle		
1. Tiempo de experiencia	2 años		
2. Especificidad de la experiencia	Funciones relacionadas a la administración de Sistemas de información		

ANEXO 10			
PERFIL POR COMPETENCIAS GERENTE OPERATIVO			
1. Datos de identificación			
Puesto: Gerente Operativo		Código: 8	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Personal Operativo	
2. Misión del puesto			
Coordinar correctamente el manejo de la organización del encargado de compras, bodeguero, cocinero y vendedor, para de esta manera brindar un producto de calidad al consumidor.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Coordinar los procesos	Chef, vendedores	Calidad de producto
3	Optimizar recursos.	Chef, vendedores	Costos
4	Agilizar procesos	Gerente General	Velocidad de obtención de producto final.
5	Controlar calidad.	Empresa	Encuestas a consumidores.
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Saber sobre procesos	Procesos	Sentido común.
2	Saber sobre optimización de recursos.	Economías de escala	Economía
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de segundo o tercer nivel		Licenciado en producción.	Procesos de alimentos
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Producción		30horas	

7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	
Conocer sobre producto	Como crear un producto	X	
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Trabajo en equipo	Estar dispuesto a cooperar con los demás miembros de operaciones.	X	X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia	Detalle		
1. Tiempo de experiencia	1 año		
2. Especificidad de la experiencia	Haber trabajado para restaurantes de comida		

ANEXO 11			
PERFIL POR COMPETENCIAS COCINERO			
1. Datos de identificación			
Puesto: Cocinero		Código: 9	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Personal Operativo	
2. Misión del puesto			
Ejecutar las operaciones de manipulación, preparación y conservación de los alimentos, teniendo en claro las normas de sanidad e higiene, para de esta manera ofrecer un producto de calidad.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Preparar alimentos de manera que resulten aptos para el almacenamiento y posterior utilización.	vendedor	Estado de los alimentos después de un tiempo determinado.
3	Solicitar, receptar y almacenar los alimentos siguiendo las buenas practicas de bodegaje de alimentos y bebidas.	vendedor	Stock en bodega y estado de los alimentos.
4	Comprueba que las materias primas receptadas son las solicitadas y que su estado es el adecuado.	vendedor	Estado de alimentos
5	Utilizar técnicas en la preparación de alimentos, de tal manera que haya una optimización de los recursos.	vendedor	Cantidad de alimentos procesados.
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Conocer las técnicas para el aprovisionamiento, manipulación y conservación de los alimentos.	Gastronomía	Destreza culinaria
2	Conocer tipos de preparación de comida mexicana	Curso de comida mexicana	Destreza culinaria
3	Saber el funcionamiento de restaurantes de comida rápida.	Técnico en cocina	Destreza culinaria.
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel		2 años de estudios en gastronomía	Cocina, chef de partida, cocina internacional.
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Cocina internacional		40 horas	
Cocina mexicana		80 horas	
Buenas prácticas alimenticias		30 Horas	
7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	
Normas de sanidad	Conocimiento de normas de embotellamiento, de recepción y manipulación de alimentos	X	
Procesos de funcionamiento de restaurantes de comida rápida	Cómo se cocinan, guardan y distribuyen alimentos	X	
Mercado, competencia	Conocimiento de otras recetas, otros restaurantes mexicanos.		
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Resistir el estrés	No dejarse desmotivar por el trabajo a presión.	X	X
Trabajo en equipo	Estar dispuesto a cooperar con los demás miembros de operaciones.	X	X
Cocinar de una manera rápida sin perder la calidad.	Estar relacionado con tipos de cortes, preparaciones y cocina, utilizando técnicas que optimicen el tiempo.	X	X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		2 años	
2. Especificidad de la experiencia		Haber trabajado en restaurantes de comida rápida o mexicana	

ANEXO 12			
PERFIL POR COMPETENCIAS AUXILIAR DE COCINA			
1. Datos de identificación			
Puesto: auxiliar de cocina		Código: 10	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Personal Operativo	
2. Misión del puesto			
Ayudar al cocinero o chef a recibir, almacenar y preparar los alimentos; siguiendo las normas de calidad y sanidad que esto involucre.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Lavar, pelar y cortar vegetales para almacenarlos para su posterior distribución.	Chef	Calidad de los alimentos.
3	Almacenar las salsas, carnes, frejol y queso según las cantidades especificadas, para su posterior distribución a cada carrito.	Carros de distribución.	Cantidad que sobra o falta de salsas.
4	Limpieza de cocina y bodega.	Empresa	Estado de limpieza de lugares.
5	Lavar platos y utensilios de cocina utilizados.	Chef	Limpieza de los mismos.
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Conocer las técnicas para el aprovisionamiento, manipulación y conservación de alimentos	Gastronomía	Destreza culinaria
2	Conocer tipos de cortes de vegetales	Curso de cortes	Destreza culinaria
3	Saber sobre embodegamiento en restaurantes de comida rápida.	Cocinero	Sentido común.
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de segundo o tercer nivel		Bachiller y/o cocinero	Cocina.
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Embodegamiento		30horas	
Buenas prácticas alimenticias		30 Horas	
7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	
Normas de sanidad	Conocimiento de normas de embodegamiento, de recepción y manipulación de alimentos	X	
Procesos de funcionamiento de restaurantes de comida rápida	Cómo se cocinan, guardan y distribuyen alimentos	X	
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Trabajo en equipo	Estar dispuesto a cooperar con los demás miembros de operaciones.	X	X
Almacenar alimentos según las normas establecidas.	Saber de las buenas prácticas de almacenaje para alimentos y bebidas.	X	X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		1 año	
2. Especificidad de la experiencia		Haber trabajado en restaurantes de comida rápida o mexicana.	

ANEXO 13			
PERFIL POR COMPETENCIAS BODEGUERO			
1. Datos de identificación			
Puesto: Bodeguero		Código: 11	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Bodeguero	
2. Misión del puesto			
Recibir los productos, utilizando adecuadamente los espacios físicos de una bodega, almacenandolos a la temperatura y condiciones adecuadas.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Llevar un registro sobre la rotación de productos.	Empresa y cocinero.	Niveles de stock de productos
3	Llevar un control y clasificación de alimentos.	Empresa	Estado de los alimentos
4	Manejar aspectos técnicos y administrativos de una bodega.	Empresa	Estado de los alimentos
5	Informar a su superior inmediato cuándo existan stocks mínimos o novedades en los productos	Jefe de producción	Reportes emitidos
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Almacenar correctamente los alimentos.	Manejo de Inventarios	Sentido común.
2	Mantener temperaturas necesarias de almacenamiento	Normas sanitarias	Criterio común.
3	Saber sobre embodegamiento en restaurantes de comida rápida.	Sistemas de almacenaje de productos perecibles	Sentido común.
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de segundo nivel		Bachiller	Bodega
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Almacenamiento		30horas	
Buenas prácticas de almacenamiento		30 Horas	
7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción		Conocimientos informativos	
Normas de sanidad		Conocimiento de normas de embodegamiento, de recepción y manipulación de alimentos	X
Manejo básico de cajeros.		Saber manejar las cajas para cobrar.	
Procesos de funcionamiento de restaurantes de comida rápida		Cómo se cocinan, guardan y distribuyen alimentos	X
9. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Trabajo en equipo	Estar dispuesto a cooperar con los demás miembros de operaciones.	X	X
Saber embodegar	Conocer sobre principios de embodegaje.	X	X
10. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		1 año	
2. Especificidad de la experiencia		Haber trabajado en bodegas.	

ANEXO 14				
PERFIL POR COMPETENCIAS GERENTE DE MARKETING				
1. Datos de identificación				
Puesto: Gerente de marketing		Código: 12		
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Operativo		
2. Misión del puesto				
Aplicar técnicas de marketing, ventas, planificación y servicio en toda la empresa, en todas y cada una de las áreas y puestos que la componen.				
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:				
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	
1	Investigar el mercado y sus oportunidades	Empresa	Resultado de encuestas	
3	Segmentar el mercado	Empresa	Resultados de direccionamiento de la empresa.	
4	Elegir nichos rentables.	Empresa	Porcentaje de nuevos nichos	
5	Investigar y desarrollar mercado institucional	Empresa	Convenios con instituciones para proporcionar el servicio	
6	Desarrollar nuevos nichos de mercado.	Empresa	Incremento en la cartera de clientes	
7	Desarrollo de producto.	Empresa	Porcentaje de ventas.	
4. Matriz de competencias				
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	
1	Saber sobre creación de marcas.	Marketing	Creativos.	
2	Saber sobre MIX del producto	Marketing	Sentido común.	
5. Educación formal requerida				
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales	
Título de segundo o tercer nivel		Licenciado en Marketing	Marketing Estratégico	
6. Capacitación adicional requerida				
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas		
Manejo del producto		30horas		
Manejo de la marca		30 Horas		
7. Conocimientos informativos requeridos				
Descripción		Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	
Conocer sobre producto		Como crear un producto	X	
8. Destrezas específicas requeridas				
Destrezas / habilidades generales		Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Trabajo en equipo		Estar dispuesto a cooperar con los demás miembros de operaciones.	X	X
9. Experiencia laboral requerida				
Dimensiones de experiencia		Detalle		
1. Tiempo de experiencia		1 año		
2. Especificidad de la experiencia		Haber trabajado para restaurantes de		

ANEXO 15			
PERFIL POR COMPETENCIAS VENDEDOR			
1. Datos de identificación			
Puesto: vendedor		Código: 1	
Nombre de la empresa: ¡Q' Burro!		Area: Personal Operativo	
2. Misión del puesto			
Interesar y captar a posibles clientes utilizando técnicas actualizadas de ventas, conociendo el producto y estando dispuesto a solucionar inconvenientes.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:			
ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Atender y servir a los consumidores.	Consumidores	Porcentaje de satisfacción de clientes.
3	Tomar pedidos y cobrar.	Consumidores	Porcentaje que falta o sobra de dinero.
4	Hacer caja al final de la jornada.	Empresa	Porcentaje que falta o sobra de dinero.
5	Mantener la limpieza de los carritos de distribución.	Consumidores	Grado de satisfacción de los clientes.
6	Entrega de sobrantes de alimentos a bodega.	Ayudante de cocina o chef.	Estado de los alimentos
4. Matriz de competencias			
No	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales
1	Servir los alimentos con las normas adecuadas.	Capacitación	Destreza de servicio
2	Cobrar y entregar el cambio justo.	Capacitación.	Destreza matemática.
3	Saber sobre embodegamiento en restaurantes de comida rápida.	Cocinero	Sentido común.
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal		Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de segundo nivel		Bachiller	Cocina.
6. Capacitación adicional requerida			
Cursos / seminarios / pasantías		Especifique el número de horas	
Cajero		30horas	
Buenas prácticas alimenticias		30 Horas	
7. Conocimientos informativos requeridos			
Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	
Normas de sanidad	Conocimiento de normas de embodegamiento, de recepción y manipulación de alimentos	X	
Manejo básico de cajeros.	Saber manejar las cajas para cobrar.		
Procesos de funcionamiento de restaurantes de comida rápida	Cómo se cocinan, guardan y distribuyen alimentos	X	
8. Destrezas específicas requeridas			
Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Trabajo en equipo	Estar dispuesto a cooperar con los demás miembros de operaciones.	X	X
Saber realizar los calculos al momento de cobrar y dar vueltos.	Conocer sobre operaciones básicas matemáticas.	x	x
Almacenar alimentos según las normas establecidas.	Saber de las buenas prácticas de almacenaje para alientos y bebidas.	X	X
9. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		1 año	
2. Especificidad de la experiencia		Haber trabajado de cajeros en restaurantes	

Anexo # 1

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

ACTIVOS TANGIBLES											
TIPO DE BIEN					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Cocina Industrial	1	600	600	10	60	60	60	60	60	300
2	Congelador	1	1600	1600	10	160	160	160	160	160	800
3	Mesa 1,5 x 2,5	1	400	400	10	40	40	40	40	40	200
4	Juego de utensillos de cocina	3	600	1800	10	180	180	180	180	180	900
5	Lavabo de dos pozos	1	750	750	10	75	75	75	75	75	375
6	Motos equipadas	10	3000	30000	5	6000	6000	6000	6000	6000	0
TOTAL				35150		6515	6515	6515	6515	6515	2575

Anexo # 2

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Computador	1	1000	1000	3	333	333	333			0
2	Escritorio	1	300	300	10	30	30	30	30	30	150
3	Impresora	1	120	120	3	40	40	40			0
4	Sillas	5	90	450	10	45	45	45	45	45	225
5	Archivador	1	250	250	10	25	25	25	25	25	125
TOTAL				2120		473	473	473	100	100	500

Anexo # 3

ACTIVOS INTANGIBLES				AMORTIZACION					
ITEM	CONCEPTO PREOPERATIVO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Constitución de la empresa	500	5	100	100	100	100	100	0
2	Programas de informática	100	5	20	20	20	20	20	0
TOTAL		600		120	120	120	120	120	0

Anexo # 4

CAPITAL DE TRABAJO				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT	VALOR
1	Taco de Carne	3650	0,75	2737,5
2	Burrito de Carne	3650	0,88	3193,75
3	Taco de Pollo	2433	0,75	1825
4	Burrito de Pollo	2433	0,88	2129,17
5	Bebidas	12167	0,3	3650
6	Empaques	12167	0,065	790,833333
7	Miscelaneos	9000	0,5	4500
TOTAL			4,12	18826

Anexo # 1

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

ACTIVOS TANGIBLES											
TIPO DE BIEN					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Cocina Industrial	1	600	600	10	60	60	60	60	60	300
2	Congelador	1	1600	1600	10	160	160	160	160	160	800
3	Mesa 1,5 x 2,5	1	400	400	10	40	40	40	40	40	200
4	Juego de utensillos de cocina	3	600	1800	10	180	180	180	180	180	900
5	Lavabo de dos pozos	1	750	750	10	75	75	75	75	75	375
6	Motos equipadas	10	3000	30000	5	6000	6000	6000	6000	6000	0
TOTAL				35150		6515	6515	6515	6515	6515	2575

Anexo # 2

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Computador	1	1000	1000	3	333	333	333			0
2	Escritorio	1	300	300	10	30	30	30	30	30	150
3	Impresora	1	120	120	3	40	40	40			0
4	Sillas	5	90	450	10	45	45	45	45	45	225
5	Archivador	1	250	250	10	25	25	25	25	25	125
TOTAL				2120		473	473	473	100	100	500

Anexo # 3

ACTIVOS INTANGIBLES				AMORTIZACION					
ITEM	CONCEPTO PREOPERATIVO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Constitución de la empresa	500	5	100	100	100	100	100	0
2	Programas de informática	100	5	20	20	20	20	20	0
TOTAL		600		120	120	120	120	120	0

Anexo # 4

CAPITAL DE TRABAJO				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT	VALOR
1	Taco de Carne	3650	0,75	2737,5
2	Burrito de Carne	3650	0,88	3193,75
3	Taco de Pollo	2433	0,75	1825
4	Burrito de Pollo	2433	0,88	2129,17
5	Bebidas	12167	0,3	3650
6	Empaques	12167	0,065	790,833333
7	Miscelaneos	9000	0,5	4500
TOTAL			4,12	18826

Anexo # 5

COSTO MATERIA PRIMA TACO DE CARNE (P.1)						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Carne	kilos	0,2	43800	0,15	6570	6964,2	7382	7825	8294
2	Tortilla Dura	unidad	0,2	43800	0,15	6570	6964,2	7382	7825	8294
3	Vegetales	kilos	0,4	43800	0,30	13140	13928,4	14764	15650	16589
4	Empaques	unidad	0,1	43800	0,08	3285	3482,1	3691	3912	4147
5	Miscelaneos	varios	0,1	43800	0,08	3285	3482,1	3691	3912	4147
			1,0		0,75	32850	34821	36910	39125	41472

Anexo # 6

COSTO MATERIA PRIMA BURRITO DE CARNE (P.2)						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Carne	kilos	0,2	43800	0,18	7665	8124,9	8612	9129	9677
2	Tortilla suave	unidad	0,2	43800	0,18	7665	8124,9	8612	9129	9677
3	Vegetales	kilos	0,4	43800	0,35	15330	16249,8	17225	18258	19354
4	Empaques	unidad	0,1	43800	0,09	3832,5	4062,45	4306	4565	4838
5	Miscelaneos	varios	0,1	43800	0,09	3832,5	4062,45	4306	4565	4838
			1,00		0,88	38325	40624,5	43062	45646	48384

Anexo # 7

COSTO MATERIA PRIMA TACO DE POLLO (P.3)						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Pollo	kilos	0,2	29200	0,2	4380	4642,8	4921	5217	5530
2	Tortilla dura	unidad	0,2	29200	0,2	4380	4642,8	4921	5217	5530
3	Vegetales	kilos	0,4	29200	0,3	8760	9285,6	9843	10433	11059
4	Empaques	unidad	0,1	29200	0,08	2190	2321,4	2461	2608	2765
5	Miscelaneos	varios	0,1	29200	0,08	2190	2321,4	2461	2608	2765
			1,00		0,75	21900	23214	24607	26083	27648

Anexo # 8

COSTO MATERIA PRIMA BURRITO DE POLLO (P.4)						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Pollo	kilos	0,2	29200	0,18	5110	5416,6	5742	6086	6451
2	Tortilla dura	unidad	0,2	29200	0,18	5110	5416,6	5742	6086	6451
3	Vegetales	kilos	0,4	29200	0,35	10220	10833,2	11483	12172	12903
4	Empaques	unidad	0,1	29200	0,09	2555	2708,3	2871	3043	3226
5	Miscelaneos	varios	0,1	29200	0,09	2555	2708,3	2871	3043	3226
			1,00		0,88	25550	27083	28708	30430	32256

Anexo # 9

BEBIDAS (P.5)						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Bebida	unidad	1	146000	0,30	43800	46428	49214	52167	55296
			1,00		0,30	43800	46428	49214	52167	55296

Anexo # 10

COSTOS ANUALES																
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Taco de Carne	43800	0,75	32850	45114	0,75	33836	46467	0,75	34851	47861	0,75	35896	49297	0,75	36973
2	Burrito de Carne	43800	0,88	38325	45114	0,88	39475	46467	0,88	40659	47861	0,88	41879	49297	0,88	43135
3	Taco de Pollo	29200	0,75	21900	30076	0,75	22557	30978	0,75	23234	31908	0,75	23931	32865	0,75	24649
4	Burrito de Pollo	29200	0,88	25550	30076	0,88	26317	30978	0,88	27106	31908	0,88	27919	32865	0,88	28757
5	Bebidas	146000	0,3	43800	150380	0,30	45114	154891	0,30	46467	159538	0,30	47861	164324	0,30	49297
6	Empaques	146000	0,07	9490	150380	0,07	9775	154891	0,07	10068	159538	0,07	10370	164324	0,07	10681
7	Los	9000	0,5	4500	9270	0,50	4635	9548	0,50	4774	9835	0,50	4917	10130	0,50	5065
SUBTOTAL M.P.		447000		176415	460410		181707	474222		187159	488449		192773	503102		198557
1	Salarios			55668			55668			55668			55668			55668
SUBTOTAL M.O.D.				55668			55668			55668			55668			55668
1	Energía			600			618			637			656			675
2	Mantenimiento			3600			3708			3819			3934			4052
3	Combustible			2400			2472			2546			2546			2623
4	Arriendos			3600			3708			3819			3552			3658
5	Publicidad			9600			9888			10185			10490			10805
SUBTOTAL OTROS				19800			20394			21006			21178			21813
TOTAL				251883			257769			263832			269619			276037

Anexo # 11

NOMINA PERSONAL DE PLANTA													
ITEM	CONCEPTO	ALARIO ME	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cocinero	500	1	6000	500	264	729	500	7993	7993	7993	7993	7993
2	Auxiliar de Cocin	300	1	3600	300	264	437	300	4901	4901	4901	4901	4901
3	Vendedor	292	10	35040	2920	264	4257	292	42773	42773	42773	42773	42773
TOTAL		1092	12	44640	3720	792	5424	1092	55668	55668	55668	55668	55668

Anexo # 12

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Sueldos	15602	15602	15602	15602	15602
2	Teléfono, luz, ag	500	500	500	500	500
3	Otros gastos	1000	1000	1000	1000	1000
TOTAL		17102	17102	17102	17102	17102

Anexo # 13

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)									
ITEM	CONCEPTO	SUELDO ME	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	ANUAL
1	Gerente General	1000	1	12000	1000	264	1338	1000	15602
TOTAL		1000	1	12000	1000	264	1338	1000	15602

Anexo # 14							Anexo # 16						
INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION							INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	43800	45114	46467	47861	49297	1	Cantidad	39420	40603	41821	43075	44368
	Precio	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5		Precio	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
P. 1	Subtotal	65700	67671	69701	71792	73946	P. 1	Subtotal	59130	60904	62731	64613	66551
2	Cantidad	43800	45114	46467	47861	49297	2	Cantidad	39420	40603	41821	43075	44368
	Precio	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75		Precio	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
P. 2	Subtotal	76650	78950	81318	83758	86270	P. 2	Subtotal	68985	71055	73186	75382	77643
3	Cantidad	29200	30076	30978	31908	32865	3	Cantidad	26280	27068	27880	28717	29578
	Precio	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5		Precio	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
P. 3	Subtotal	43800	45114	46467	47861	49297	P. 3	Subtotal	39420	40603	41821	43075	44368
4	Cantidad	29200	30076	30978	31908	32865	4	Cantidad	26280	27068	27880	28717	29578
	Precio	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75		Precio	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
P. 4	Subtotal	51100	52633	54212	55838	57514	P. 4	Subtotal	45990	47370	48791	50255	51762
5	Cantidad	146000	150380	154891	159538	164324	5	Cantidad	131400	135342	139402	143584	147892
	Precio	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		Precio	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
P. 5	Subtotal	73000	75190	77446	79769	82162	P. 5	Subtotal	65700	67671	69701	71792	73946
TOTAL		310250	319558	329144	339019	349189	TOTAL		279225	287602	296230	305117	314270
PRECIO UNITARIO PROMEDIO					1,4								

Anexo # 15						
INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	48180	49625	51114	52648	54227
	Precio	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
P. 1	Subtotal	72270	74438,1	76671	78971	81341
2	Cantidad	48180	49625	51114	52648	54227
	Precio	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
P. 2	Subtotal	84315	86844,45	89450	92133	94897
3	Cantidad	32120	33084	34076	35098	36151
	Precio	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
P. 3	Subtotal	48180	49625,4	51114	52648	54227
4	Cantidad	32120	33084	34076	35098	36151
	Precio	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
P. 4	Subtotal	56210	57896,3	59633	61422	63265
5	Cantidad	160600	165418	170381	175492	180757
	Precio	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
P. 5	Subtotal	80300	82709	85190	87746	90378
TOTAL		341275	351513	362059	372920	384108

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN					
FUENTE	VALOR	%			
Capital propio	34018	60%			
Crédito bancario	22679	40%			
TOTAL	56696	100%			
Anexo # 18					
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	22679	PLAZO	5	PAGO	6432
TASA INTERES	12,9%	PAGO ANUA	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	22679				22679
1		2926	3507	6432	19172
2		2473	3959	6432	15213
3		1962	4470	6432	10743
4		1386	5046	6432	5697
5		735	5697	6432	0
		9482	22679		

Anexo # 19					
COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
0,39	0,12	0,01	0,04	0,04	0,62
		Costo Total	0,58	0,04	0,62
Anexo # 20					
COSTO UNITARIO SEGUNDO AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
0,39	0,12	0,01	0,04	0,04	0,61
		Costo Total	0,57	0,04	0,61
Anexo # 21					
COSTO UNITARIO TERCER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
0,39	0,12	0,01	0,04	0,04	0,61
		Costo Total	0,57	0,04	0,61
Anexo # 22					
COSTO UNITARIO CUARTO AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
0,39	0,11	0,01	0,04	0,04	0,60
		Costo Total	0,57	0,04	0,60
Anexo # 23					
COSTO UNITARIO QUINTO AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
0,39	0,11	0,01	0,04	0,03	0,60
		Tot. Costo	0,56	0,03	0,60

Anexo # 24					
PUNTO DE EQUILIBRIO					
U = pq -vq -F	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
q = F/p-v					
p=	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40
v=	0,58	0,57	0,57	0,57	0,56
F=	17102	17102	17102	17102	17102
q=	20807	20716	20628	20520	20438
TOTAL VENTAS MÍN	20807	20716	20628	20520	20438

Anexo # 25								
ESTRUCTURA DE COSTOS								
	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
0	0	17102	0	17102	0	0	0	0
1	292000	17102	251883	268985	0,06	0,86	0,92	251883
2	300760	17102	257769	274871	0,06	0,86	0,91	5886
3	309783	17102	263832	280934	0,06	0,85	0,91	6063
4	319076	17102	269619	286721	0,05	0,84	0,90	5787
5	328649	17102	276037	293139	0,05	0,84	0,89	6419

Anexo # 26					
Costo de oportunidad Desapalancado					
$r = rf + \beta(rm - rf) + rp$					
rf	0,76				
β	0,74				
(rm-rf)	9,824				
rp	7,99				
r	16,02%				
Anexo # 27					
VARIABLES PARA CALCULAR COSTOS DE OPORTUNIDAD					
VARIABLE	VALOR	FUENTE			
Tasa libre de riesgo: rf	0,76%	Bonos del Estado Americano a 5 años, 10 de Mayo de			
Beta de la Industria: β	0,74%	Beta de la industria de alimentos en Enero 2012.			
Rendimiento del mercado: rm	10,58%	Rendimiento del mercado 10 de mayo 2012. Fuente:			
Riesgo pais: Rp	7,99%	Riesgo Pais del 10 de Mayo 2012. Fuente: Banco			

Anexo # 28						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		310250	319558	329144	339019	349189
TOTAL INGRESOS		310250	319558	329144	339019	349189
EGRESOS						
Costos		251883	257769	263832	269619	276037
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		276093	281980	288043	293456	299874
UTILIDAD BRUTA		34157	37578	41102	45563	49315
15% Trabajadores		5124	5637	6165	6834	7397
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		29033	31941	34936	38728	41917
25% Impuesto a la renta		7258	7985	8734	9682	10479
UTILIDAD NETA		21775	23956	26202	29046	31438
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826					
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-56696	28883	31064	33311	35781	64014
TD	16,02%					
VAN	\$ 54.134,77					
TIR	51,8%					
Ventas: Año 1 lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 6% por un aumento en la cantidad						
Costo: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas						
Gastos seteris paribus						
Demás variables idem						
Anexo # 29						
RECUPERACION DE LA INVERSION						
Saldo inversión	Flujo Anual	Rentabilidad Exigida	Devolución Inversión	Período		
56696	28883	4627	24256	1		
32440	31064	4976	26088	2		
6352	33311	5336	27974	3		
			78319			

Anexo # 30						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		341275	351513	362059	372920	384108
TOTAL INGRESOS		341275	351513	362059	372920	384108
EGRESOS						
Costos		269524	275940	282548	288896	295893
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		293735	300150	306758	312733	319730
UTILIDAD BRUTA		47540	51363	55300	60187	64378
15% Trabajadores		7131	7704	8295	9028	9657
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		40409	43659	47005	51159	54721
25% Impuesto a la renta		10102	10915	11751	12790	13680
UTILIDAD NETA		30307	32744	35254	38369	41041
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826					
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-56696	37415	39852	42362	45104	73617
TD	16,02%					
VAN	\$ 79.468,61					
TIR	67,7%					
SUPUESTOS:						
1. Incremento en ventas en 10 puntos frente al escenario normal						
2. Incremento en costos en 3 puntos frente a escenario normal						
3. las otras variables ceteris paribus						

Anexo # 31						
FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		279225	287602	296230	305117	314270
TOTAL INGRESOS		279225	287602	296230	305117	314270
EGRESOS						
Costos		234241	239598	245116	250342	256182
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		258452	263809	269327	274179	280019
UTILIDAD BRUTA		20773	23793	26903	30938	34251
15% Trabajadores		3116	3569	4035	4641	5138
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		17657	20224	22868	26297	29114
25% Impuesto a la renta		4414	5056	5717	6574	7278
UTILIDAD NETA		13243	15168	17151	19723	21835
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826					
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-56696	20351	22276	24259	26458	54412
TD	16,02%					
VAN	\$ 28.800,93					
TIR	35,5%					
SUPUESTOS:						
1. Decremento en ventas en 10 puntos frente al escenario normal						
2. Los costos bajan en 5 punto						
3. las demás variables ceteris paribus						

Anexo # 32						
FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		310250	319558	329144	339019	349189
TOTAL INGRESOS		310250	319558	329144	339019	349189
EGRESOS						
Costos		251883	257769	263832	269619	276037
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Intereses		2926	2473	1962	1386	735
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		279019	284453	290005	294842	300609
UTILIDAD BRUTA		31231	35105	39139	44177	48580
15% Trabajadores		4685	5266	5871	6627	7287
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		26547	29839	33268	37550	41293
25% Impuesto a la renta		6637	7460	8317	9388	10323
UTILIDAD NETA		19910	22379	24951	28163	30970
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826					
Préstamo	22679					
Pago de la deuda		-3507	-3959	-4470	-5046	-5697
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-34018	23512	25529	27590	29851	57849
TIR	74,1%					
Anexo # 33						
FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-2926	-2473	-1962	-1386	-735
36,25% impuestos		1061	897	711	502	266
Interés neto		-1865	-1577	-1251	-884	-469
Préstamo	22679					
Pago de la deuda		-3507	-3959	-4470	-5046	-5697
Flujo neto de la deuda	22679	-5372	-5536	-5721	-5930	-6166
TD	0,129					
VANd	\$ 2.295					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	\$ 54.135					
VANa=	\$ 56.430					

Anexo # 34						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		341275	351513	362059	372920	384108
TOTAL INGRESOS		341275	351513	362059	372920	384108
EGRESOS						
Costos		269524	275940	282548	288896	295893
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Intereses		2926	2473	1962	1386	735
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		296660	302623	308721	314119	320465
UTILIDAD BRUTA		44615	48890	53338	58801	63643
15% Trabajadores		6692	7333	8001	8820	9546
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		37923	41556	45337	49981	54097
25% Impuesto a la renta		9481	10389	11334	12495	13524
UTILIDAD NETA		28442	31167	34003	37486	40572
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826					
Préstamo	22679					
Pago de la deuda		-3507	-3959	-4470	-5046	-5697
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-34018	32044	34317	36642	39175	67451
TIR	99,2%					

Anexo # 35						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-2926	-2473	-1962	-1386	-735
36,25% impuestos		1061	897	711	502	266
Interés neto		-1865	-1577	-1251	-884	-469
Préstamo	22679					
Amortización		-3507	-3959	-4470	-5046	-5697
Flujo neto de la deuda	22679	-5372	-5536	-5721	-5930	-6166
TD	0,129					
VANd	\$ 2.295					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	\$ 79.469					
VANa=	\$ 81.764					

Anexo # 36						
FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		279225	287602	296230	305117	314270
TOTAL INGRESOS		279225	287602	296230	305117	314270
EGRESOS						
Costos		234241	239598	245116	250342	256182
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Intereses		2926	2473	1962	1386	735
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		261257	266162	271169	275444	280634
UTILIDAD BRUTA		17968	21440	25061	29672	33637
15% Trabajadores		2695	3216	3759	4451	5045
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		15273	18224	21302	25221	28591
25% Impuesto a la renta		3818	4556	5325	6305	7148
UTILIDAD NETA		11455	13668	15976	18916	21443
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826					
Préstamo	22679					
Pago de la deuda		-3507	-3959	-4470	-5046	-5697
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-34018	15056	16817	18615	20605	48322
TIR	49,1%					
Anexo # 37						
FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-2926	-2473	-1962	-1386	-735
36,25% impuestos		1061	897	711	502	266
Interés neto		-1865	-1577	-1251	-884	-469
Préstamo	22679					
Amortización		-3507	-3959	-4470	-5046	-5697
Flujo neto de la deuda	22679	-5372	-5536	-5721	-5930	-6166
TD	0,129					
VAN	\$ 2.295					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	\$ 28.801					
VANa=	\$ 31.096					

Anexo # 38				
RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 54.135	51,8%	\$56.430	74,1%
OPTIMISTA	\$ 79.469	67,7%	\$81.764	99,2%
PESIMISTA	\$28.801	35,5%	\$31.096	49,1%

Anexo # 39						
ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		341275	351513	362059	372920	384108
TOTAL INGRESOS		341275	351513	362059	372920	384108
EGRESOS						
Costos		269524	275940	282548	288896	295893
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		293735	300150	306758	312733	319730
UTILIDAD BRUTA		47540	51363	55300	60187	64378
15% Trabajadores		7131	7704	8295	9028	9657
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		40409	43659	47005	51159	54721
25% Impuesto a la renta		10102	10915	11751	12790	13680
UTILIDAD NETA		30307	32744	35254	38369	41041
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826					
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJ	-56696	37415	39852	42362	45104	73617
VAN	\$79.468					

Anexo # 40						
ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		310250	319558	329144	339019	349189
TOTAL INGRESOS		310250	319558	329144	339019	349189
EGRESOS						
Costos		251883	257769	263832	269619	276037
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		276093	281980	288043	293456	299874
UTILIDAD BRUTA		34157	37578	41102	45563	49315
15% Trabajadores		5124	5637	6165	6834	7397
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		29033	31941	34936	38728	41917
25% Impuesto a la renta		7258	7985	8734	9682	10479
UTILIDAD NETA		21775	23956	26202	29046	31438
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826					
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-56696	28883	31064	33311	35781	64014
VAN	\$54.134					

Anexo # 41						
ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		279225	287602	296230	305117	314270
TOTAL INGRESOS		279225	287602	296230	305117	314270
EGRESOS						
Costos		234241	239598	245116	250342	256182
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		258452	263809	269327	274179	280019
UTILIDAD BRUTA		20773	23793	26903	30938	34251
15% Trabajadores		3116	3569	4035	4641	5138
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		17657	20224	22868	26297	29114
25% Impuesto a la renta		4414	5056	5717	6574	7278
UTILIDAD NETA		13243	15168	17151	19723	21835
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826					
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Valor de desecho						25841
Amortizaciones		120	120	120	120	120
FLUJO NETO DE CAJA	-56696	20351	22276	24259	26458	54412
VAN	\$28.800					

Anexo # 42					
RIESGO PRIMER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax) ² *Px
Optimista	0,03	37415	1122	8447	2140383
Normal	0,95	28883	27439	-85	6915
Pesimista	0,02	20351	407	-8617	1485158
		Ax =	28969	Varianza	3632456
				DS	1906
				S	6,58%
Anexo # 43					
ESGO SEGUNDO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax) ² *Px
Optimista	0,03	39852	1196	8700	2270732
Normal	0,95	31064	29511	-88	7337
Pesimista	0,02	22276	446	-8876	1575604
		Ax =	31152	Varianza	3853672
				DS	1963
				S	6,3%
Anexo # 44					
RIESGO TERCER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax) ² *Px
Optimista	0,03	42362	1271	8961	2409020
Normal	0,95	33311	31645	-91	7783
Pesimista	0,02	24259	485	-9142	1671558
		Ax =	33401	Varianza	4088361
				DS	2022
				S	6,05%

Anexo # 45					
RIESGO CUARTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	Ax-Ax)2*Px
Optimista	0,03	45104	1353	9230	2555729
Normal	0,95	35781	33992	-93	8257
Pesimista	0,02	26458	529	-9416	1773356
		Ax =	35874	Varianza	4337342
				DS	2083
				S	5,81%
Anexo # 46					
RIESGO QUINTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	Ax-Ax)2*Px
Optimista	0,03	73617	2209	9507	2711373
Normal	0,95	64014	60814	-96	8760
Pesimista	0,02	54412	1088	-9699	1881353
		Ax =	64110	Varianza	4601486
				DS	2145
				S	3,35%
Anexo # 47					
RIESGO CONSIDERANDO TODO EL PROYECTO EN SU CONJUNTO: VARIABLE VAN					
RIESGO DESAPALANCADO VAN					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	Ax-Ax)2*Px
Optimista	0,03	79469	2384	25081	18870946
Normal	0,95	54135	51428	-253	60971
Pesimista	0,02	28801	576	-25587	13094073
		Ax =	54388	Varianza	32025991
				DS	5659
				S	10,4%

Anexo # 48						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas Tacos		73000	75190	77446	79769	82162
Ventas Burritos		73000	75190	77446	79769	82162
Ventas Bebidas		146000	150380	154891	159538	164324
Precios Tacos		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Precio Burritos		1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Precio Bebidas		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
TOTAL INGRESOS		310250	319558	329144	339019	349189
EGRESOS						
Costos		251883	257769	263832	269619	276037
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Depreciaciones		6988,3333	6988,333	6988,333	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		276093	281980	288043	293456	299874
UTILIDAD BRUTA		34157	37578	41102	45563	49315
15% Trabajadores		5124	5637	6165	6834	7397
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		29033	31941	34936	38728	41917
25% Impuesto a la renta		7258	7985	8734	9682	10479
UTILIDAD NETA		21775	23956	26202	29046	31438
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826,25					
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-56696	28883	31064	33311	35781	64014
VAN	\$ 5.413.477					
TIR	51,8%					

Anexo # 49						
SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas Tacos		66271	68259	70307	72416	74588
Ventas Burritos		66271	68259	70307	72416	74588
Ventas Bebidas		132542	136518	140614	144832	149177
Precios Tacos		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Precio Burritos		1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Precio Bebidas		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
TOTAL INGRESOS		281651	290101	298804	307768	317001
EGRESOS						
Costos		251883	257769	263832	269619	276037
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Depreciaciones		6988,3333	6988,333	6988,333	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		276093	281980	288043	293456	299874
UTILIDAD BRUTA		5558	8121	10761	14312	17127
15% Trabajadores		834	1218	1614	2147	2569
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		4725	6903	9147	12165	14558
25% Impuesto a la renta		1181	1726	2287	3041	3639
UTILIDAD NETA		3543	5177	6860	9124	10918
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826,25					
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-56696	10652	12286	13969	15859	43495
TD	16,02%					
VAN	(\$ 0,00)					
TIR	16,02%					
SUPUESTOS:						
1. Disminución en las ventas en un 9,22% del escenario normal desapalancado						

Anexo # 50						
SENSIBILIDAD AL PRECIO						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas Tacos		73000	75190	77446	79769	82162
Ventas Burritos		73000	75190	77446	79769	82162
Ventas Bebidas		146000	150380	154891	159538	164324
Precios Tacos		1,3617311	1,361731	1,361731	1,361731	1,361731
Precio Burritos		1,5886863	1,588686	1,588686	1,588686	1,588686
Precio Bebidas		0,4539104	0,45391	0,45391	0,45391	0,45391
TOTAL INGRESOS		281651	290101	298804	307768	317001
EGRESOS						
Costos		251883	257769	263832	269619	276037
Gastos generales		17102	17102	17102	17102	17102
Depreciaciones		6988,3333	6988,333	6988,333	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
TOTAL EGRESOS		276093	281980	288043	293456	299874
UTILIDAD BRUTA		5558	8121	10761	14312	17127
15% Trabajadores		834	1218	1614	2147	2569
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		4725	6903	9147	12165	14558
25% Impuesto a la renta		1181	1726	2287	3041	3639
UTILIDAD NETA		3543	5177	6860	9124	10918
Inversión	-37870					
Capital de trabajo	-18826,25					
Depreciaciones		6988	6988	6988	6615	6615
Amortizaciones		120	120	120	120	120
Valor de desecho						25841
FLUJO NETO DE CAJA	-56696	10652	12286	13969	15859	43495
TD	16,02%					
VAN	(\$0,00)					
TIR	16,02%					

0,907820741

9,22%

Anexo # 51					
BALANCE GENERAL					
	1	2	3	4	5
ACTIVOS CIRCULANTES					
Bancos	48770	54389	59599	64262	68106
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0
TOTAL	48770	54389	59599	64262	68106
ACTIVOS FIJOS					
Planta y equipo neto	5150	4635	4120	3605	3090
- Depreciación planta y equipo	-515	-515	-515	-515	-515
Vehiculos	30000	24000	18000	12000	6000
- Depreciación vehiculos	-6000	-6000	-6000	-6000	-6000
Muebles de oficina	1000	900	800	700	600
- Depreciacion Muebles de oficina	-100	-100	-100	-100	-100
Equipos de oficina	1120	747	373	0	0
- Depreciacion Equipos de Oficina	-373	-373	-373	0	0
TOTAL	30282	23293	16305	9690	3075
ACTIVOS INTANGIBLES					
Constitucion de la empresa	500	400	300	200	100
- Amortizacion constitucion	-100	-100	-100	-100	-100
Programas informaticos	100	80	60	40	20
- Depreciacion p. informaticos	-20	-20	-20	-20	-20
TOTAL	480	360	240	120	0
TOTAL ACTIVOS	79532	78042	76144	74072	71181
PASIVOS CIRCULANTES					
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Documentos por pagar	3507	3959	4470	5046	5697
Intereses x pagar	2926	2473	1962	1386	735
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	6432	6432	6432	6432	6432
Deuda a largo plazo	19172	15213	10743	5697	0
TOTAL PASIVO	25604	21645	17175	12129	6432
Capital de los propietarios	34018	34018	34018	34018	34018
Utilidades	19910	22379	24951	27925	30732
PASIVOS Y CAPITAL TOTAL	79532	78042	76144	74072	71181

Anexo # 52					
ESTADO DE RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
Ventas	310250	319558	329144	339019	349189
- Costo de Ventas	251883	257769	263832	269619	276037
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	58367	61788	65312	69400	73152
- Gastos	17102	17102	17102	17102	17102
- Depreciación	6988	6988	6988	6988	6988
- Amortización	120	120	120	120	120
UAII	34157	37578	41102	45189	48941
-Intereses	2926	2473	1962	1386	735
UAI	31231	35105	39139	43803	48206
- 15% de trabajadores	4685	5266	5871	6571	7231
	26547	29839	33268	37233	40975
- 25% de impuestos	6637	7460	8317	9308	10244
UTILIDAD NETA	19910	22379	24951	27925	30732

Anexo # 53										
INDICES FINANCIEROS										
		1	2	3	4	5				
INDICES LIQUIDEZ										
Razón Corriente	=	Activo circulante Pasivo circulante	= $\frac{48770}{6432}$ = 7,582	$\frac{54389}{6432}$ = 8,455838	$\frac{59599}{6432}$ = 9,266	$\frac{64262}{6432}$ = 9,991	$\frac{68106}{6432}$ = 10,589			
Capital de trabajo	=	Activo circulante - Pasivo circulante	= 55202 - 6432 = 42338	60821 - 6432 = 47956,71	66032 - 6432 = 53167	70694 - 6432 = 57830	74539 - 6432 = 61674			
INDICES DE APALANCAMIENTO										
Nivel de endeudamiento	=	Pasivo Activo	= $\frac{25604}{79532}$ = 0,322	$\frac{21645}{78042}$ = 0,277351	$\frac{17175}{76144}$ = 0,226	$\frac{12129}{74072}$ = 0,164	$\frac{6432}{71181}$ = 0,090			
Grado de Apalancamiento	=	Activo Patrimonio	= $\frac{79532}{34018}$ = 2,338	$\frac{78042}{34018}$ = 2,29416	$\frac{76144}{34018}$ = 2,238	$\frac{74072}{34018}$ = 2,177	$\frac{71181}{34018}$ = 2,092			
INDICES DE ACTIVIDAD										
Rotación Activos Fijos	=	Ventas Activos Fijos	= $\frac{310250}{30282}$ = 10,25	$\frac{319558}{23293}$ = 13,71884	$\frac{329144}{16305}$ = 20,187	$\frac{339019}{9690}$ = 34,986	$\frac{349189}{3075}$ = 113,557			
Rotación Activos Totales	=	Ventas Activos Totales	= $\frac{310250}{79532}$ = 3,901	$\frac{319558}{78042}$ = 4,094678	$\frac{329144}{76144}$ = 4,323	$\frac{339019}{74072}$ = 4,577	$\frac{349189}{71181}$ = 4,906			
INDICES DE RENTABILIDAD										
Márgen sobre Ventas	=	utilidad neta ventas	= $\frac{19910}{310250}$ = 0,064	$\frac{22379}{319558}$ = 0,070032	$\frac{24951}{329144}$ = 0,076	$\frac{27925}{339019}$ = 0,082	$\frac{30732}{349189}$ = 0,088			
Márgen Bruto	=	utilidad bruta ventas	= $\frac{58367}{310250}$ = 0,188	$\frac{61788}{319558}$ = 0,193356	$\frac{65312}{329144}$ = 0,198	$\frac{69400}{339019}$ = 0,205	$\frac{73152}{349189}$ = 0,209			
Márgen operativo	=	U A I I Ventas	= $\frac{34157}{310250}$ = 0,110	$\frac{37578}{319558}$ = 0,117594	$\frac{41102}{329144}$ = 0,125	$\frac{45189}{339019}$ = 0,133	$\frac{48941}{349189}$ = 0,140			
Rendimiento sobre Activos ROA	=	Utilidad Neta activos totales	= $\frac{19910}{79532}$ = 0,250	$\frac{22379}{78042}$ = 0,286759	$\frac{24951}{76144}$ = 0,328	$\frac{27925}{74072}$ = 0,377	$\frac{30732}{71181}$ = 0,432			
Rendimiento sobre Capital ROE	=	utilidad neta patrimonio	= $\frac{19910}{34018}$ = 0,585	$\frac{22379}{34018}$ = 0,657871	$\frac{24951}{34018}$ = 0,733	$\frac{27925}{34018}$ = 0,821	$\frac{30732}{34018}$ = 0,903			
Descomposición Du Pont ROE	=	Márgen sobre vts * Rotación act. * Apalancamiento	= 0.064*3.901*2.527 = 0,585	0.07*4.095*2.483 = 0,658	0.076*4.323*2.427 = 0,733	0.082*4.577*2.367 = 0,821	0.088*4.906*2.282 = 0,903			