



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FACEA

**Plan de negocios para la producción y comercialización de comida
gourmet rápida mexicana en Quito**

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

Profesor Guía

Ing. Renzo Xavier Aguirre Idrovo

José Eduardo Andrade Jarrin

Sebastián Ramiro Durán García

2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Renzo Xavier Aguirre Idrovo

171011878 - 5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Sebastián Ramiro Duran García

171429863 - 3

José Eduardo Andrade Jarrin

171598365 - 4

Resumen

La siguiente investigación ha sido desarrollada para validar la implementación del plan de negocios para la producción y comercialización de comida rápida Tex-Mex en la ciudad de Quito.

El objetivo principal de TMX es entregar experiencias gastronómicas insuperables. Para ello se plantea el desarrollo de un producto ideal, de alta calidad, con un servicio rápido a un precio prudente en un ambiente agradable, innovador y placentero. La visión de expandirse a largo plazo a través de la apertura de una adecuada cantidad de locales, en ubicaciones establecidas de manera estratégica. Será el pilar fundamental para obtener economías de escala, establecer nuevos convenios con proveedores, mejorando el entorno económico del negocio. Los locales de TMX tienen que ubicarse indispensablemente en círculos con gran movimiento peatonal, lugares de encuentro y calles céntricas a las principales zonas de trabajo. El precio medio del menú propuesto, la calidad, la frescura de los productos, la excelencia en el servicio y el ambiente del lugar hacen de TMX una propuesta atractiva para jóvenes ejecutivos, oficinistas, estudiantes, turistas y toda la familia. Con la creciente demanda de productos con calidad y aporte nutricional, fabricados con ingredientes frescos, es sencillo acertar por qué la implementación de este proyecto será exitosa. El objetivo es hacer que el negocio sea lo más sencillo y rentable posible. Se ha esforzado en la estandarización de procesos de preparación de los alimentos, la organización del personal y principalmente en la ejecución de las operaciones diarias de cada departamento. El control es permanente y riguroso, debido al cumplimiento de varios puntos de revisión diseñados para garantizar la calidad de los productos finales. Visitar a un local de TMX es una experiencia fascinante. Los recuadros en las paredes remiten a Tijuana, perteneciente Baja California, los detalles de las paredes conformados por láminas brillantes de acero industrial corrugado y un ambiente nítido en el área de preparación son las características diferenciales y el orgullo de TMX. Queremos que nuestros clientes sientan la esencia una vez que entren al local. Con sonidos electrónicos de fondo, el horario de almuerzo es siempre un excelente espacio aparte para desconectarse de la ciudad.

Abstract

The following research was carried out to validate the implementation of a business plan for production and marketing of Tex-Mex fast food in the city of Quito.

The main purpose of TMX is to deliver unsurpassed dining experiences. This raises the ideal product development, high quality, fast service at a price in a friendly safe, innovative and enjoyable environment. The vision of long-term expansion by opening an adequate number of locations and locations strategically selected. Will be the cornerstone to achieve economies of scale, establishing new agreements with suppliers and improving the economic environment of business. The premises of TMX indispensably have to sneak around in circles with great foot traffic, venues and city streets in major work areas. The average price offered in the menu, quality, freshness, excellence in service and atmosphere of the place, guarantees TMX as an attractive proposition for young executives, office workers, students, tourists and the whole family. With the growing demand for quality and nutritional value, made with fresh ingredients, it is simple to guess why the implementation of this project will be successful. The goal is to make the business as simple and profitable. We have worked in the standardization process of preparing food, staff organization and especially in the execution of daily operations of each department. The permanent and strict control is due to meet several checkpoints designed to ensure the quality of final products. Visit a local TMX is a fascinating experience. The diagrams on the walls refer to Tijuana, Baja California, the details of the walls formed by shiny steel plates and corrugated industrial environment in the area clear of preparation are distinctive characteristics and the pride of TMX. We want our customers to feel the essence once they enter the premises. With electronic sounds in the background, the lunch is always a good space apart to disconnect from the city.

INDICE

CAPÍTULO I	1
1. La industria, La Compañía y Los productos o servicios..	1
1.1 La industria	1
1.2 Análisis situacional.....	3
1.2.1 Análisis Macro entorno	3
1.2.1.1 Estabilidad Económica	3
1.2.1.2 Facilidad para hacer negocios en Ecuador.....	6
1.2.1.3 Mercado de consumo y demografía	7
1.2.1.4 Variables Económicas	9
1.2.1.5 Variables Tecnológicas.....	16
1.2.1.6 Análisis del meso entorno.....	17
CAPÍTULO II	28
2. Investigación de Mercados	28
2.1 Planteamiento del Problema	28
2.2 Objetivo de Investigación	29
2.3 Necesidades de Investigación.....	29
2.4 Determinación de las fuentes de información y metodología a utilizar	30
2.5 Desarrollo de la Metodología	32
2.5.1 Encuestas	32
2.5.1.1 Modelo de Encuesta (Ver ANEXO A.0)	33
2.5.2 Entrevista con expertos.....	33
2.5.3 Grupos Focales.....	35
2.5.3.1 Metodología	35
2.5.4 Marco Muestral	35
2.5.5 Segmentación de Mercado	39
2.5.6 Segmentación Geográfica.....	40
2.5.7 Segmentación Demográfica.....	40

2.5.8 Cálculo de la muestra	41
2.5.9 Análisis Resultados.....	42
2.5.9.1 Entrevistas	42
2.5.9.2 Focus Group.....	43
2.5.9.3 Encuestas	44
CAPÍTULO III	55
3. Plan de Marketing	55
3.1 Situación Actual del Mercado.....	55
3.2 Descripción del mercado.....	57
3.3 Reseña de Producto	58
3.4 Reseña competitiva.....	59
3.5 Reseña de distribución.....	61
3.6 Análisis del Producto.....	62
3.6.1 F.O.D.A.....	62
3.6.2 Objetivos y Cuestiones Claves	62
3.6.3 Estrategia de Marketing	63
3.6.3.1 Posicionamiento	63
3.6.3.2 Consumidor Final.....	63
3.6.3.3 Estrategia de producto.....	64
3.6.3.4 Estrategia de fijación de precios	65
3.6.3.5 Estrategia de distribución.....	66
3.6.3.6 Estrategia de comunicación.....	67
3.7 Marketing Estratégico	69
3.8 Branding	69
3.9 Posicionamiento.....	69
3.10 Due Diligence.....	70
3.11 Mix de Menú:	70
3.12 Formación:	70
3.13 Existen cuatro maneras de aumentar las ventas	

de su restaurante:	71
3.14 Determinación de la Demanda	72
CAPÍTULO IV	74
4. Diseño y Planes de Desarrollo	74
4.1 Estado Actual de desarrollo y Tareas Pendientes	74
4.2 Dificultad y Riesgos.....	74
4.3 Mejoramiento de producto y Nuevos Productos	75
4.4 Costos.....	76
4.4.1 Desarrollo de producto.....	77
4.4.2 Asuntos de Propiedad Intelectual	78
CAPÍTULO V	80
5. Plan de Operaciones y Producciones	80
5.1 Inicio de Operaciones	80
5.2 Localización Geográfica	82
5.3 Instalaciones y Mejoras.....	83
5.4 Estrategia y Planes	84
5.5 Aspectos Regulatorios y Legales	84
CAPÍTULO VI	87
6. Plan Gerencial.....	87
6.1 Organización.....	87
6.1.1 Organigrama.....	87
6.1.2 Cultura Organizacional.....	87
6.1.3 Organización y competencias	88
6.1.4 Inspirar a la gente	89
6.1.5 Cadena de Valor	91

6.1.6 Personal clave para la administración	94
6.1.7 Perfil de los cargos	96
6.1.8 Retribución a la gerencia y a los propietarios	101
6.1.9 Política de inversionistas y accionistas derechos y restricciones.....	101
6.1.10 Política de empleo y otros acuerdos relacionados.....	102
6.1.11 Contratación del personal	103
6.1.12 Equipo profesional de asesoría y servicios.....	103
CAPÍTULO VII.....	104
7. Riesgos críticos, problemas y supuestos.....	104
7.1 Principales Riesgos.....	104
7.2 Problemas en la ejecución	104
7.3 Supuestos Futuros.....	105
CAPÍTULO VIII.....	106
8. Modelo Financiero.....	106
8.1 Antecedentes	106
8.2 Supuestos.....	106
8.3 Evaluación financiera:.....	109
CAPÍTULO IX.....	111
9. Conclusiones y Recomendaciones	111
9.1 Conclusiones	111
9.2 Recomendaciones	112
Bibliografía	114
ANEXOS:	118

CAPÍTULO I

1. La industria, La Compañía y Los productos o servicios.

1.1 La industria

Quito es un mercado donde la comida rápida se ha posicionado desde hace mucho tiempo. Hablamos de varios años atrás, posiblemente en un principio no como empresas o industrias de gran volumen sino de una forma intuitiva y muy elemental. Ecuador es conocido por su cultura culinaria rica en sabores. A la gente le gusta comer con la familia, amigos y compañeros de trabajo. Esta tendencia continuó en crecimiento debido a un aumento en el número de restaurantes en los alrededores de las ciudades principales. El consumo de comida rápida ha sido cíclico en Ecuador, pero se encuentra en aumento debido a un incremento en la competencia de cadenas nacionales e internacionales. Las principales cadenas internacionales son McDonald's, Burger King, KFC y Pizza Hut. Sin embargo, las marcas nacionales también tienen una fuerte presencia en donde ofrecen comida nacional. La comida rápida se consume para el almuerzo, la cena y durante los fines de semana tiene una gran demanda sobre todo por sus precios bajos y servicio rápido. Restaurantes exclusivos ofrecen platos nacionales e internacionales más elaborados y son muy populares durante la noche y los fines de semana cuando las familias y amigos se reúnen.¹

De acuerdo con el estudio de la consultora Pulso realizado en el 2010, los ecuatorianos gastan 48,27 millones de dólares promedio mensual en comida rápida. Quito con \$ 17 millones y Guayaquil con \$ 13 millones son las dos ciudades donde sus habitantes consumen mayor cantidad de comida rápida.²

Según mencionan expertos en el tema: “Es posible convertir la enorme demanda potencial de comida rápida en demanda real impulsada por clientes

¹ Información obtenida de: Euromonitor International from trade sources
www.portal.euromonitor.com/Portal/ResultsList.aspx

² Consultora Pulso Ecuador
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-venta-de-comida-rapida-se-expande-242642-242642.html>

nuevos además existe una demanda insatisfecha en el segmento de comida rápida que aún no ha sido explotada en su totalidad.³ El crecimiento que existe en el sector de hoteles y restaurantes en el cual se encuentra clasificada esta industria es del 7% anual tomando en cuenta datos históricos del PIB desde el año 2003 al 2009⁴. Además el gasto mensual de una persona en promedio en alimentación y bebidas es del 19% del total de sus ingresos. Es por eso consideramos desarrollar el “Plan de negocios para la producción y comercialización de comida rápida Tex-Mex en la ciudad de Quito”.

Después del análisis realizado se ha llegado a la conclusión que el negocio se encuentra dentro de la siguiente clasificación ampliada de actividades económicas.

CIUU

H55: Hoteles y Restaurantes

H552: Restaurantes, Bares y Cantinas

H5520.0: Venta de Comidas y Bebidas preparadas para su consumo inmediato.

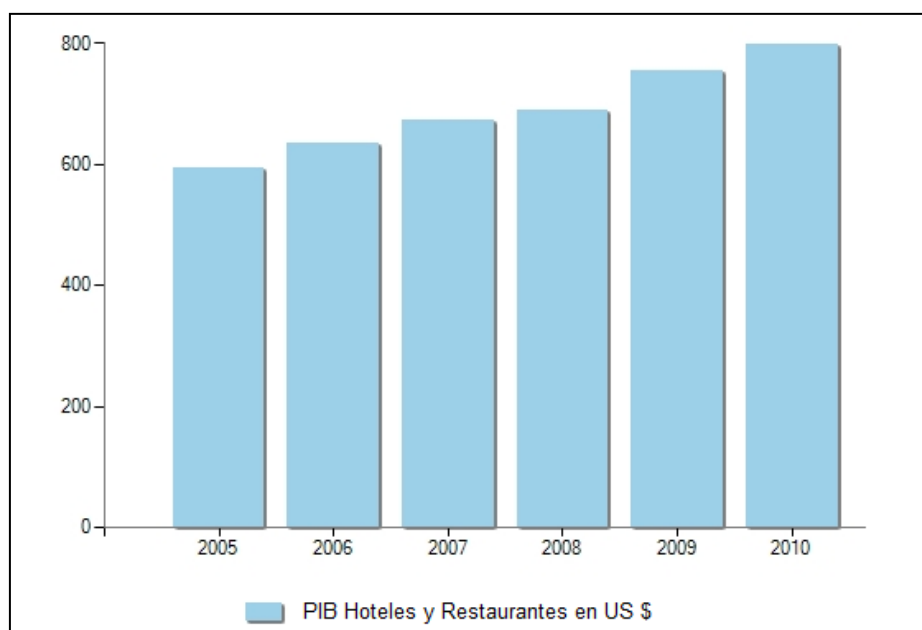
H5520.02: Venta de comidas y bebidas en bares-restaurantes, restaurantes, picanterías, cevicherías, para su consumo inmediato.

En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento del PIB de Hoteles y Restaurantes en el Ecuador alcanzando casi los 800 millones de Dólares.

³ Sr. Pedro Villagrán Gerente General de Restaurantes Taconazo Quito Ecuador

⁴ BCE CUENTAS NACIONALES No 22 1993 – 2007 <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>

Grafico 1.1 Tamaño Histórico de Mercado



Fuente: Euro monitor International

Elaborado Por: Los Autores

1.2 Análisis situacional

El ejercicio analítico, sólo se puede iniciar cuando se dispone de la totalidad de la información por lo que antes de definir cualquier estrategia de mercadeo es necesario tener un conocimiento abundante y actualizado de todos los componentes de la estructura del mercado, es decir aquellos factores que están incidiendo en las condiciones que enfrenta la empresa como el consumidor, la competencia, proveedores, política y economía del país.⁵

1.2.1 Análisis Macro entorno

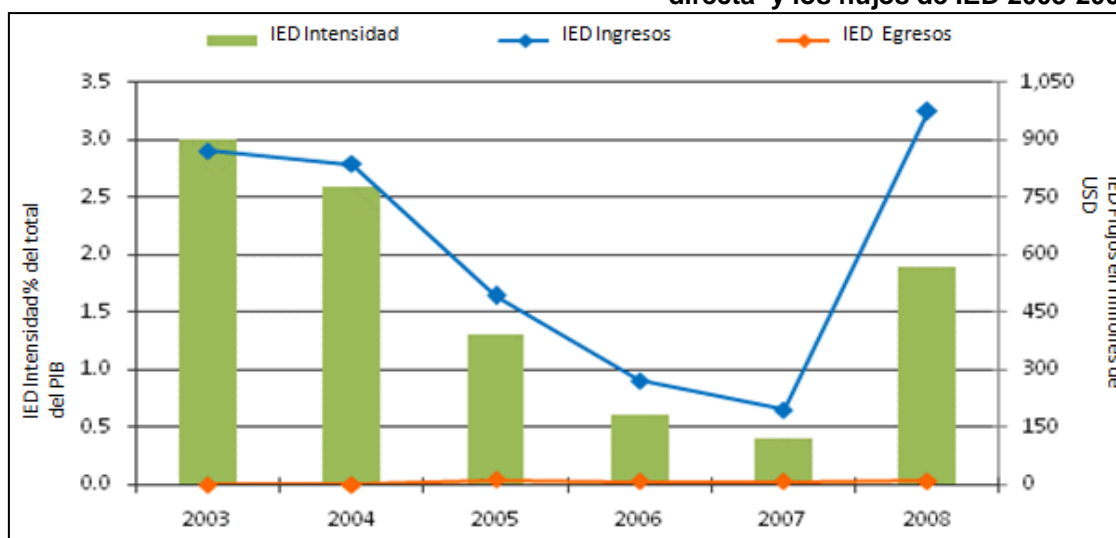
1.2.1.1 Estabilidad Económica

El sector externo se vio gravemente afectado. La crisis financiera mundial afectó seriamente el sector externo ecuatoriano, impactando negativamente en fuentes de gran importancia para el país, las entradas de capital: las

⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/39/estructura.htm>

exportaciones y las remesas. Las exportaciones totales se redujeron un 26,3% en términos de dólares EE.UU. en 2009 con respecto al año anterior, en contraste con el incremento del 24,3% promedio anual en dólares de los EE.UU. términos registrados durante el período 2004-2008. Los flujos de remesas, que habían crecido a una tasa promedio anual del 19,0% durante el período 2004-2007, se han mantenido prácticamente estables para el período 2007-2009. Como resultado, el déficit de la balanza por cuenta corriente en 2009 alcanzó el 3,2% del PIB total. El PIB en términos reales, prevé una contracción del 0% en 2009, antes de crecer nuevamente en un 1,5% en 2010.

Gráfico 1.2 Intensidad de la Inversión extranjera directa y los flujos de IED 2003-2008



Fuente: Euromonitor International

Elaborado: Los Autores

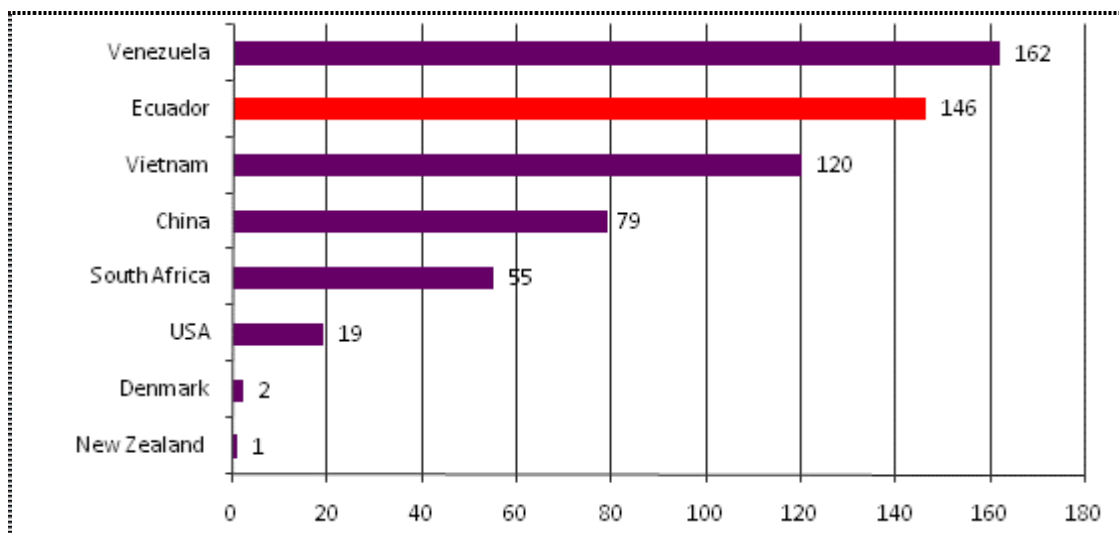
Bajo la inestabilidad política y la debilidad del Estado de Derecho que han obstaculizado la confianza de los inversores, especialmente durante finales de la década de 2000. Durante este período, el gobierno ecuatoriano se ha comprometido unilateralmente a la reescritura de los contratos con empresas extranjeras, confiscación de bienes y la revocación de las concesiones de operación. Además de la inseguridad jurídica, el incumplimiento de la deuda externa contraída por el gobierno en 2008, han sido factores que han aumentado la sensación de incertidumbre general en la economía general. Como resultado, la inversión extranjera directa (IED) en Ecuador como

porcentaje del PIB ha promediado sólo un 1,6% durante el período 2003-2008, uno de los niveles más bajos entre los países de América Latina.

La privatización en el Ecuador no es muy apreciada por los trabajadores, los políticos o las autoridades gubernamentales. Además, los grupos de empresas locales históricamente han utilizado su influencia para bloquear las iniciativas de privatización que quebrantarían su poder.

Ecuador clasificó 105 entre 133 países en el Reporte Global de Competitividad 2009-2010 publicado por el Foro Económico Mundial, cayendo una posición respecto al informe 2008-2009. La corrupción es generalizada en el país, con frecuentes escándalos. Ecuador ocupa el lugar 146 de 180 países en el índice de percepción de la Corrupción 2009 publicado por Transparencia Internacional, comparando desfavorablemente con la mayoría de los países de América Latina.

Grafico 1.3 Reporte Global de Competitividad



Fuente: Transparency International Note

Elaborado: Los Autores

El PIB real debería crecer un 3,2% en 2011 - la misma tasa que en 2010. La inversión pública seguirá prestando apoyo para el desarrollo de la economía. El desempleo fue del 8,6% en 2010 y se reducirá al 8,5% en 2011.

Las empresas estatales continúan perdiendo dinero y su bajo rendimiento ejerce un lastre para el crecimiento. Aproximadamente \$ 3 mil millones de dólares al año se gasta en subsidios públicos para: electricidad, gasolina y las transferencias dinero en efectivo.

El gobierno propone invertir \$ 3.5 billones de dólares en el sector del petróleo durante el 2011. El desempeño de la economía ha sido limitado por los bajos niveles de inversión privada y un sector de exportación con poco rendimiento.

1.2.1.2 Facilidad para hacer negocios en Ecuador

Los procedimientos complejos son una carga para las empresas. En el 2010 el Banco Mundial realizó un informe en el cual Ecuador clasificó 138 de 183 países según la facilidad de hacer negocios. Deslizándose cinco posiciones en comparación con el informe de 2009. Ecuador es un lugar difícil para hacer negocios y la falta de una reforma positiva es la causante de la pérdida de competitividad frente a otros países que llevan a cabo las reformas.

Se tarda una media de 13 procedimientos y 64 días para iniciar un negocio en Ecuador, en comparación con Chile, donde tiene 9 procedimientos y 27 días.

El registro de una propiedad en el Ecuador es relativamente rápido y barato para los estándares regionales. Se tarda una media de 9 procedimientos, 16 días y un costo equivalente al 2,1% del valor de la propiedad para registrar una propiedad en el Ecuador. A pesar de tener el dólar de EE.UU. como moneda de curso legal desde el año 2000, el sistema financiero ecuatoriano ha presentado altas tasas de interés durante la década de 2000 que se han mantenido y dificultado a las empresas el acceso al crédito. Compañías extranjeras y grandes empresas locales se basan generalmente en las líneas de crédito externo para su financiamiento, mientras que las empresas

pequeñas y medianas empresas (PYME) tienen dificultades para obtener crédito y cuando lo hacen es por lo general con financiamiento a corto plazo. Aunque las tasas de conectividad en las tecnologías de información y comunicación (TIC) de la industria en el Ecuador han ido en aumento durante el período 2004-2009, siguen siendo las más bajas de la región. Las tasas de penetración de los servicios relativamente caros (de banda ancha, servicios de televisión por satélite y los servicios 3G), en particular, son mínimos, teniendo en cuenta los bajos ingresos de los hogares ecuatorianos. La ejecución de las políticas del gobierno sobre la industria han sido deficientes, además de la angustia del sector debido al alto nivel de incertidumbre en la economía general.

1.2.1.3 Mercado de consumo y demografía

La desigualdad de ingresos elevados crea segmentos muy diferenciados. Ecuador presentó un mercado de consumo de 13,6 millones de personas en el 2009, problemas como los bajos ingresos familiares y la distribución del ingreso extremadamente desigual presentan retos para las empresas. El ingreso anual per cápita disponible fue apenas 2.593 dólares EE.UU. durante el 2009, uno de los valores más bajos en América Latina. En el Índice de Gini, una medida de la desigualdad de ingresos que van de 0 (igualdad perfecta) a 100 (desigualdad perfecta), el Ecuador obtuvo 59,2 en 2009. "Latinoamérica se mantiene como la región más desigual del mundo, pues diez de los 15 países con mayor disparidad del planeta se ubican en esta zona, Ecuador se ubica cuarto luego de Bolivia, Haití y Brasil según un informe presentado en Costa Rica por la ONU, que atribuye el fenómeno a la "herencia generacional" y al mal diseño de políticas públicas.

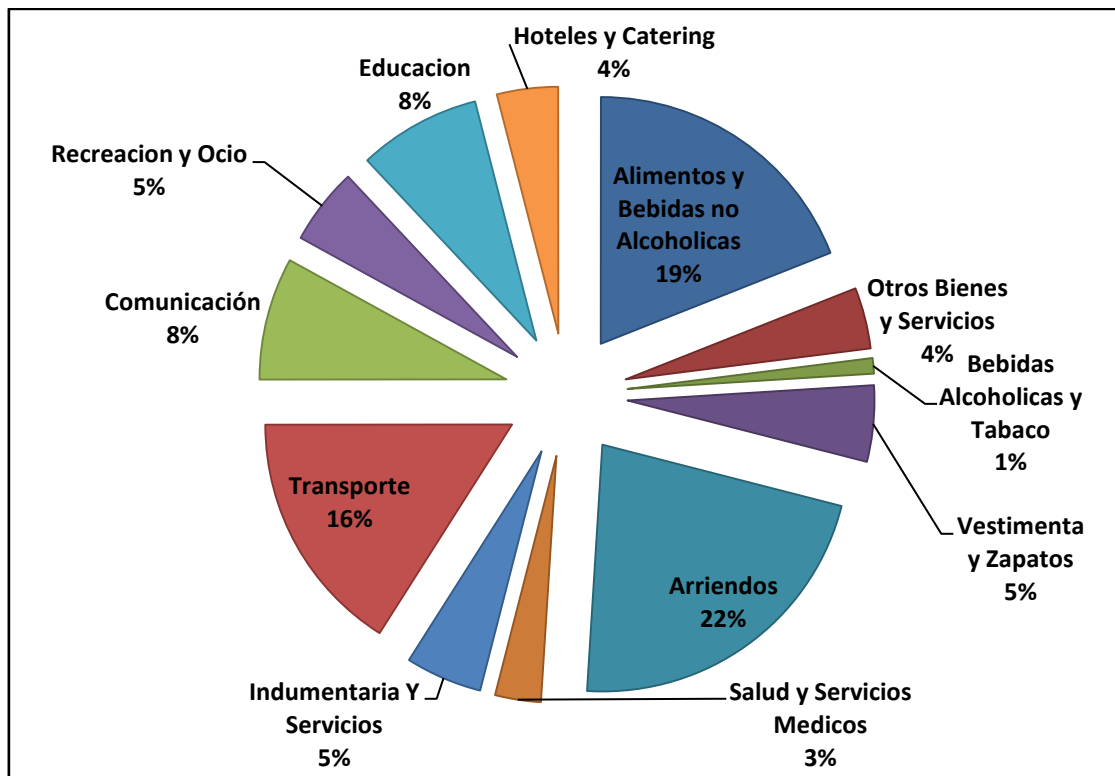
Un nivel de desigualdad de ingresos muy altos en segundo lugar solamente siguiendo a Sudáfrica en el mundo."⁶

⁶<http://www.diariocritico.com/2010/Julio/noticias/219986/ecuador-es-cuarto-en-desigualdad-en-la-region.html>

A pesar de esto, los gastos de consumo anual per cápita han aumentado a una tasa media anual del 5,1% en términos reales durante el período 2004-2008, en las categorías de comunicaciones, la educación, los bienes y servicios diversos como los mayores intérpretes. Sin embargo, el gasto per cápita de consumo cayó un 1,4% en términos reales en 2009 a 2.523 dólares EE.UU. como consecuencia de la crisis financiera mundial. El ahorro como porcentaje del ingreso disponible ha estado aumentando constantemente desde finales de 1990, alcanzando 3,5% en el 2009. El acceso al crédito de consumo en el Ecuador ha sido tradicionalmente pobre debido al bajo ingreso per cápita, el alto nivel de informalidad y altas tasas de interés, por lo que la mayoría de los consumidores tienen que recurrir a medios informales de financiamiento.

En el 2010, el Ecuador ingresó en una ventana demográfica como resultado de un mayor porcentaje de la población en edad de trabajar. La oportunidad demográfica se espera que dure hasta el año 2040 y tendrá un efecto beneficioso sobre la economía como resultado de un mayor consumo y producción. Existen oportunidades para las empresas que son capaces de atender los segmentos bien diferenciados del mercado de consumo por nivel de ingreso. Los hogares de bajos ingresos pueden ser atendidos, ofreciendo opciones de bajo costo, con alternativas de financiamiento a una tasa de retorno muy baja que se encuentre al alcance de sus bajos ingresos. Por otra parte, el segmento más alto de hogares que concentró el 51,7% de los ingresos totales en el 2009 tiene el potencial adquirir casi todo tipo de productos debido a su ingreso desproporcionadamente alto. Productos de primera calidad y servicios son los segmentos que más destacan por su deseo de exclusividad y distinción.

Grafico 1.4 Distribución de Ingresos



Fuente: Euromonitor International

Elaborado: Los Autores

1.2.1.4 Variables Económicas

PIB

“El crecimiento del PIB en el año 2009 fue del 0.36% y obedeció por una parte al incremento del consumo del Gobierno (4.0%) y por otra al decrecimiento de las exportaciones y de las importaciones en 5.9% y 11.6% respectivamente.

El PIB del año 2009 alcanzó los 24.120 millones de dólares, en términos reales. El último trimestre del año evidenció la recuperación por efecto de las políticas económicas internas implementadas y disminución de las consecuencias de la crisis financiera mundial.

La actividad de Explotación de minas y canteras decreció en el cuarto trimestre, en donde se destaca la reducción del VAB de la industria de extracción de

petróleo crudo, aunque se evidenció un incremento de precios internacionales del petróleo ecuatoriano.

La extracción de petróleo pasó de 184.73 millones de barriles en el año 2008 a 177.41 millones de barriles en el año 2009, originada principalmente por el mal desempeño de las empresas petroleras privadas.

El VAB de la industria manufacturera (excluye refinados de petróleo) presentó un incremento de 0.65% en el cuarto trimestre de 2009.

La recuperación económica del sistema financiero ecuatoriano en términos anuales fue positivo en 1.68%.

Incrementándose las capacitaciones (depósitos de ahorro y a plazo fijo), así como las utilidades del sector.

Es importante destacar el buen desempeño anual del sector de la construcción, que presentó un incremento de 5.37%.

En el cuarto trimestre de 2009 se observó un incremento de 3.98% de los Otros Elemento del PIB (impuestos directos menos subvenciones sobre los productos), debido a una mejor gestión tributaria y al incremento de la actividad productiva.

Desde la óptica de la oferta y utilización de bienes y servicios, el consumo de la administración pública incrementó en términos anuales. El consumo de los hogares se redujo, mientras que las exportaciones decrecieron y las importaciones mostraron una caída.

El Banco Central de Ecuador pronosticó un crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) del 6,81 por ciento en el 2010, pues prevé un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras.⁷

⁷http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/banco_central_del_ecuador_pronostica_crecimiento_del_pib_de_681_en_2010--116785

Comentario:

El crecimiento del PIB aporta de una manera positiva al desarrollo de la economía, al aumento en el sector productivo y consumo de alimentos. Si bien es cierto tras un largo período de inestabilidad el PIB comenzó a crecer.

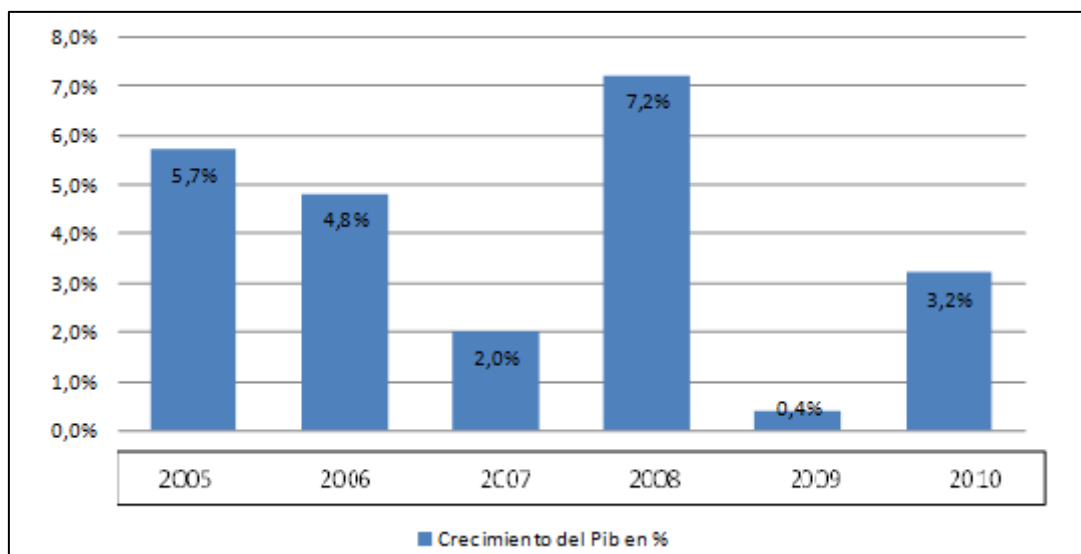
El gobierno ha asumido un mayor control sobre industrias estratégicas, garantizando una mayor proporción de los ingresos de los recursos naturales.

Las autoridades tienen gran dificultad para mantener el gasto corriente y transferencias de capital a los gobiernos sub-nacionales, dentro de los límites del programa, dada la fuerte demanda de aumentos de los grupos de interés poderosos. Cuestionables iniciativas políticas relativas a las responsabilidades financieras, las pensiones y los incentivos fiscales sólo se suman a la incertidumbre del país.

Ecuador sigue siendo uno de los países más pobres de la región. Más de la mitad de su población vive por debajo del umbral de pobreza. El 10% más rico de los hogares recibe 37 veces más ingresos disponibles que los más pobres 10%.⁸ Definitivamente existen oportunidades para desarrollar y emprender negocios de alto valor en el Ecuador. La industria de alimentos y comida rápida tiene un valor significativo el cual manejado de la manera adecuada y con visión apunta a una tendencia de crecimiento proyectada muy interesante.

8 Referencia: Euromonitor: Ecuador Country Profile

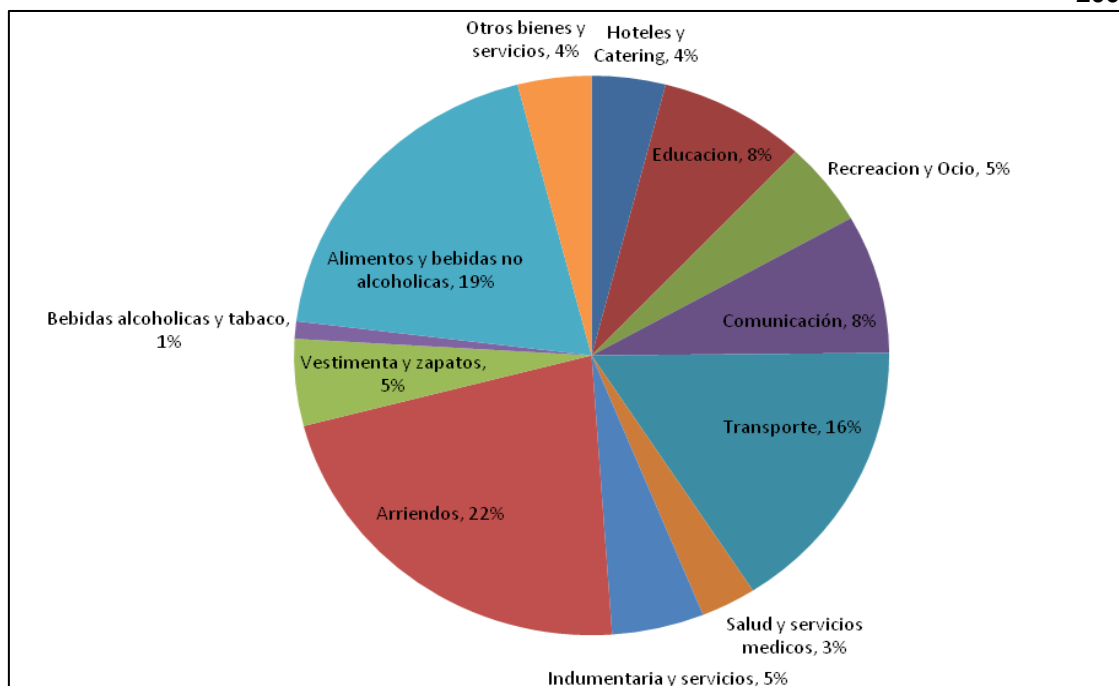
Grafico 1.5 Crecimiento del PIB en %



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Los Autores

Grafico 1.6 Estructura de valor agregado, PIB por actividades económicas, segundo trimestre del 2010, precios constantes de 2000



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Los Autores

Inflación

“El monitoreo de la inflación en todas las economías es esencial, más aun en una economía dolarizada como la ecuatoriana con una limitada política monetaria para hacer frente a posibles problemas de liquidez. A partir del 2000, la inflación ecuatoriana bajó drástica pero lentamente pasando de 91% en el 2000 a apenas 2% en el 2004, para después estabilizarse por debajo del 5% a excepción del año 2008 (8.83%) que por motivos del fuerte invierno se vieron afectados los cultivos y las carreteras. En general la evolución de los precios en los últimos 3 años ha estado influenciada por factores internos y externos.

Entre los principales factores de orden interno que inciden en el índice inflacionario se encuentran: estacionalidad de eventos, variaciones climáticas que influyen directamente al sector agrícola, estructura en la cadena de producción y las expectativas generadas en los agentes ante la aplicación de ciertas políticas económicas por parte del gobierno o ciclo político de la economía.

En cuanto a los factores externos de mayor relevancia se encuentran: aumento de los precios de los commodities a nivel internacional (inclusive el petróleo) desde el 2003, el aumento de los precios internacionales de bienes intermedios y combustibles, devaluaciones de la moneda en países vecinos como Colombia y Perú. Finalmente la apreciación del dólar frente al euro (Haciendo que las importaciones se tornen más caras desde países europeos).

Según la teoría económica, es necesario tener presente la correlación en doble sentido que existe entre la tasa de inflación y las variables macroeconómicas como: la demanda agregada, la oferta agregada, el empleo, la masa salarial, las tasas de interés y el nivel de crédito. Por nombrar algunas de las variables que tienen efecto directo sobre la asignación de recursos, la distribución de ingresos, el bienestar general y desarrollo del país”.⁹

⁹ Fuente: BCE boletín semestral de inflación 2009-2010

Al analizar la muestra de países seleccionada de América Latina, se observa un comportamiento similar en el caso de la inflación anual al alcanzar niveles de un dígito (excepto Venezuela) y en su mayoría inferiores a las registradas durante el 2009. Ecuador presentó una inflación anual menor a la del promedio de la región” (5.7 %) ¹⁰

Gráfico 1.7 Resumen Estadístico Ecuador

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Inflación (%)	2.4	3.0	2.3	8.4	5.2	3.8
Tipo de cambio (por \$ EE.UU.)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
tasa de interés activa	9.6	9.8	12.1	13.5	10.2	7.5
PIB (crecimiento% real)	5.7	4.8	2.0	6.5	0.4	2.9
PIB (millones en moneda nacional)	37,186.9	41,763.2	45,789.4	54,624.4	55,901.4	61,874.6
Población, a mediados de año ('000)	13,132.8	13,272.4	13,411.6	13,553.2	13,700.0	13,853.5
Tasa de natalidad (por '000)	22.0	21.6	21.2	20.8	20.4	20.1
Tasa de mortalidad (por '000)	5.1	5.1	5.1	5.2	5.2	5.2
Número de hogares ('000)	3,292.4	3,408.3	3,524.1	3,640.8	3,757.4	3,875.5
Exportaciones totales (millones de dólares EE.UU.)	10,100.0	12,728.2	13,852.4	18,510.6	13,799.0	16,428.9
Las importaciones totales (millones de dólares EE.UU.)	10,286.9	12,113.6	13,565.3	18,691.7	15,093.2	19,903.3
Ingresos por turismo (millones de dólares EE.UU.)	486.0	490.0	623.0	742.0	819.6	892.8
Turismo gasto (millones de dólares EE.UU.)	429.0	466.0	504.0	542.0	571.0	597.9
Población urbana ('000)	8,309.2	8,490.6	8,670.8	8,851.5	9,034.8	9,221.9
Población urbana (%)	63.6	64.3	65.0	65.7	66.3	66.9
Población de 0-14 años (%)	32.6	32.2	31.8	31.4	31.0	30.6
Población de 15-64 años (%)	61.5	61.7	62.0	62.2	62.5	62.8
Población mayor de 65 años (%)	5.9	6.0	6.2	6.4	6.5	6.7
Población masculina (%)	50.1	50.1	50.1	50.1	50.1	50.1
Población femenina (%)	49.9	49.9	49.9	49.9	49.9	49.9
Esperanza de vida de los hombres (años)	71.8	71.9	72.1	72.2	72.4	72.5
Esperanza de vida de las mujeres (años)	77.7	77.9	78.0	78.2	78.3	78.5
La mortalidad infantil (muertes por cada '000 nacidos vivos)	14.7	14.6	14.4	13.9	13.6	13.3
Alfabetización de adultos (%)	92.2	92.4	92.6	92.8	93.0	93.2

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Los Autores

La inflación como tal es el aumento generalizado de precios, bienes y servicios a través del tiempo. La especulación de precios como el del gas encarece la producción de alimentos, a su vez el invierno las fuertes lluvias trae consigo inundaciones en donde muchos productos agrícolas se ven afectados por lo que empiezan de igual manera a escasear y de esta manera incrementan su

¹⁰ http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/BoletinInflacion_2S2009.pdf

precio, es por eso que el incremento de la inflación acarrea muchos factores tanto políticos, sociales y ambientales los cuales influyen directamente en el negocio.

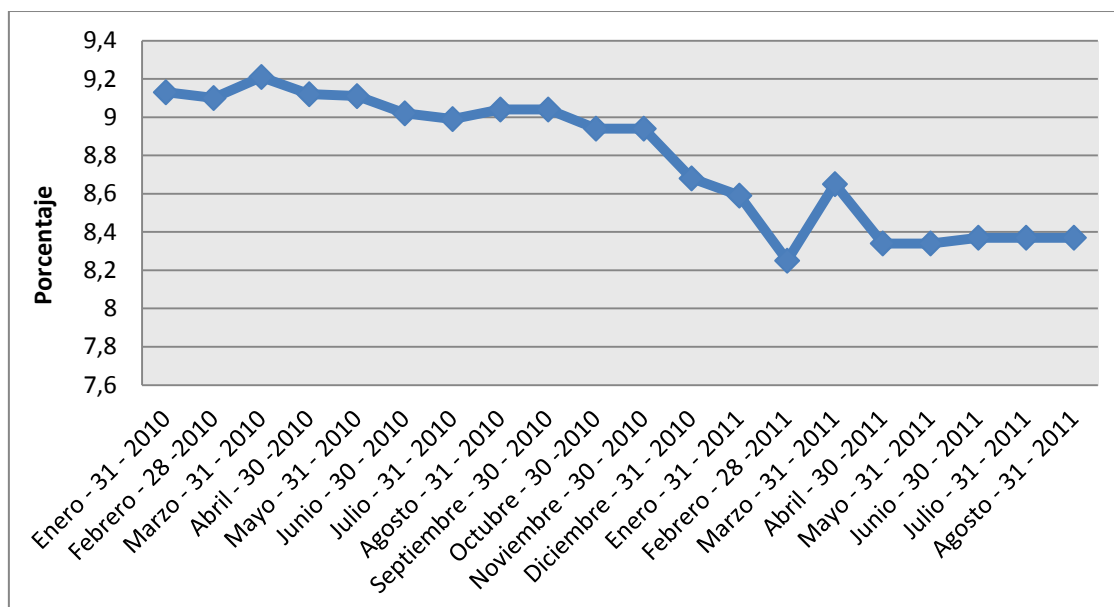
La inflación afecta a la industria de hoteles, bares y restaurantes ya que si esta aumenta se encarece la materia prima y por ende los precios de los productos finales para el consumidor.

Tasa de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado y la tasa activa o de colocación que es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.¹¹

Grafico 1.8 Tasa de Interes Activa



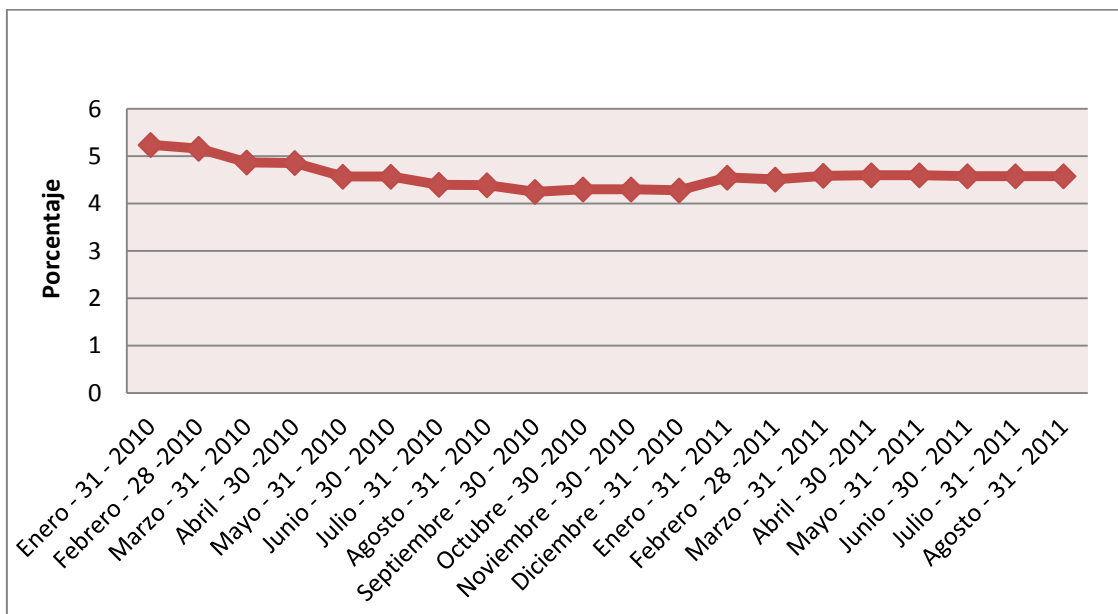
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Los Autores

¹¹ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

La tasa activa con respecto a un negocio influye de manera que si se pide un crédito a una institución bancaria esta debe ser lo más baja posible para que a futuro los intereses no sean tan altos y el valor del préstamo no se incremente mayormente.

Grafico 1.9 Tasa de Interes Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Los Autores

La tasa pasiva con respecto al negocio está relacionada de manera que si se hacen inversiones a corto o largo plazo se deberá ver donde la tasa es más alta para así obtener más rentabilidad por el capital invertido.

1.2.1.5 Variables Tecnológicas

Durante la última década una revolución tecnológica ha tenido lugar en la industria de restaurantes. Lo que antes era visto como equipos y sistemas informáticos diseñados solo para las grandes cadenas de restaurantes, ahora son comunes incluso entre los más pequeños e independientes.

La tecnología ha tenido y seguirá teniendo un profundo impacto en la industria. Operadores de nivel básico, utilizan aplicaciones de alta tecnología que han ayudado a mejorar las funciones de orden, los tiempos de entrega, control de

inventarios, organización de la cocina, precisión en las tareas de contabilidad y la comunicación oportuna de información operativa. Sólo por nombrar algunos.

Operadores independientes se encuentran utilizando la tecnología para obtener una ventaja competitiva en el mercado. Auriculares inalámbricos y sistemas de gestión de pedidos para mejorar la utilización de los recursos, los sistemas de base de datos que permiten a algunos identificar y cuidar a sus mejores clientes para familiarizarse con las preferencias y los hábitos de compra en el momento de transacción.

La realidad es sin importar su tamaño en estos días es muy difícil competir, sin utilizar la tecnología en algún grado.¹²

Comentario:

Las cadenas de comida rápida siguen siendo una industria muy conservadora, la combinación del relativamente bajo costo, mano de obra poco calificada y un fuerte énfasis en la estandarización y consistencia ha generado una resistencia al cambio, sobre todo en lo que referente a tecnología. Sin embargo para los competidores más pequeños, la nueva tecnología es vital para poder competir con cadenas de comida rápida de renombre en el mercado además de ser un posible punto de entrada a un mercado saturado y altamente competitivo.

1.2.1.6 Análisis del meso entorno

Las 5 Fuerzas de competitivas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.¹³

¹² <http://www.restaurantowner.com/public/department27.cfm>

¹³ <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

Las 5 Fuerzas de Michael Porter

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores. (MEDIO)

- **Economías de Escalas (Baja)**

Las economías de escala se refieren al proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas.

Se considera una amenaza baja ya que las cantidades demandadas nos son lo suficientemente grandes como para tener un ahorro en escala.

- **Diferenciación del Producto (Alta)**

La diferenciación crea una barrera de entrada alta para el ingreso, obligando a los nuevos competidores a realizar importantes inversiones para superar la lealtad existente del cliente y el posicionamiento en la mente del consumidor.

Las diferencias están dadas principalmente por el tipo de producto que ofrecen, la calidad de los productos, imagen, publicidad, diseño del local, precios, servicio, rapidez en la atención e higiene.

Es una amenaza alta debido a que existe una gran oferta de productos diferenciados en el mercado de comida rápida.

- **Acceso Favorable a Las Materias Primas (Baja)**

En este caso existe una amplia gama de proveedores de materias primas existe una gran ventaja para poder elegir el mas conveniente tomando en cuenta como prioridad la calidad y el precio.

Es considerada baja ya que la situación geográfica del Ecuador es óptima para la producción de carnicos y vegetales.

- **Tecnología de producto patentada (Baja)**

Como empresa generadora de productos alimenticios no se tiene un producto para patentar solo la marca.

Por eso se considera a esta fuerza como baja.

- **Acceso a los Canales de Distribución (Media)**

En este caso los canales de distribución de comida rápida son los locales ubicados en patios de comidas de centros comerciales o zonas de alto tráfico.

La disponibilidad de un local en los patios de comidas o en zonas comerciales son un problema ya que no siempre existe espacio disponible y por eso consideramos esta fuerza como Media.

- **Requisitos de Capital (Media)**

El capital necesario para la ejecución del negocio no siempre se lo tiene a disposición inmediata por lo que existen varias alternativas de financiamiento: Banca privada, crédito de gobierno, préstamos familiares.

Para emprender un negocio el financiamiento es una pieza fundamental por eso se considera a esta fuerza como Media.

- **Costos Cambiantes (Bajo)**

En la industria de comida rápida los insumos y las materias primas cuentan con una variada gama de proveedores para cada una de ellas lo cual otorga gran flexibilidad al momento de abastecimiento. De esta forma, el mercado de las

materias primas muestra una sana competencia, sin contemplar proveedores exclusivos.

Los costos de las materias primas no varían significativamente, al contar con inflación de un solo dígito, son más estables además de que el Ecuador es un país dolarizado consecuentemente existe menor riesgo de que cambien repentinamente por lo que se considera esta fuerza como Baja.

b) Amenaza de los sustitutos (ALTO)

- **Cliente Propenso a sustituir (Medio)**

El éxito se alcanza al lograr estrechar vínculo con el consumidor presentando alternativas innovadoras y productos de alta calidad.

Existe competencia variada la cual tiene productos similares por lo que es difícil asegurar la fidelidad de todos los clientes, por lo que esta fuerza se considera como Media

- **Precio de los Productos Sustitutos (Alto)**

Los productos sustitutos en la industria de comida rápida se encuentran en un mismo rango de precios.

Muchas marcas ya posicionadas en el mercado tienen mayor ventaja económica ya que el poder de financiamiento que tienen no se compara con una marca o empresa nueva la cual apenas se encuentra empezando, es por eso que se considera como una amenaza Alta.

- **Variedad de Sustitutos (Alto)**

La comida rápida tiene muchos productos sustitutos, se debe tener una excelente estrategia de diferenciación para lograr ser líderes en el mercado.

Existen muchos productos sustitutos, se considera esta fuerza como Alta.

- **Diferenciación del Producto existente en el mercado (Media)**

Productos similares existen en el mercado pero no de iguales características, la estrategia de diferenciación es el proveer un producto de excelente calidad 100% saludable con servicio eficiente y rapidez mejor al de los demás restaurantes de comida rápida.

En el mercado existen productos similares, sin embargo las técnicas de cocción son totalmente distintas lo que da un valor agregado al producto terminado.

c) Poder de negociación de los clientes. (ALTO)

- **Gran cantidad de alternativas a disposición de los consumidores. (Alto)**

Existen gran cantidad de alternativas pero no todas tan saludables como las que se pretenden implementar.

Existen muchos productos similares por lo que las personas pueden elegir indistintamente de acuerdo a sus preferencias y es por eso se considera una amenaza Alta..

- **Más exigencia e información por parte del consumidor en el mercado. (Medio)**

Disposición a satisfacer siempre las necesidades de los clientes. Cada día las personas se encuentran al tanto de las nuevas tendencias mundiales de consumo y se tornan más exigentes al momento de requerir un producto o servicio, por eso a esta fuerza se la considera como Media ya que se necesitara mayor tiempo en la capacitación del personal e innovación de productos.

- **Presencia de marcas fuertes ya establecidas en la industria. (Alto)**

Existen marcas fuertes que lideran con gran presencia el mercado de comida rápida (McDonald's, TacoBell, Pizza Hut, Dominos, Subway, Sbarro, Burger King entre otras). El posicionamiento de estas grandes y reconocidas marcas se encuentra dado principalmente por el nombre y la imagen corporativa construida a nivel mundial.

Al existir marcas fuertes ya posicionadas en el mercado no solo local si no internacionalmente es difícil iniciar a competir con ellas por lo que se considera esta fuerza como Alta.

- **Influencia de los compradores para selección de proveedores. (Media)**

Existe influencia por parte de los consumidores con respecto a los proveedores de materia prima, es así que algunos por su tradición en el mercado ecuatoriano, entregan un valor agregado a su producto.

Al existir proveedores certificados con los cuales muchas marcas estrechan relaciones para dar un valor agregado a sus productos puede existir inconveniente al no conseguir un convenio con el proveedor debido a que otras

marcas ya tienen esta relacion, por este motivo se considera una amenaza Media

d) Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

- **Costos altos por cambio de proveedores (Bajo)**

El costo de cambio de proveedores no tiene mayor influencia al momento de seleccionar a los proveedores, ya que pueden ser escogidos dentro de un gran número de empresas existentes.

Una vez ya posicionados en el mercado es mas sencillo conseguir el respaldo de un proveedor certificado por lo que esta fuerza es considerada Baja.

- **Poder de la marca (Alto)**

Al ser una empresa nueva en el mercado existe el problema de que las negociaciones con centros comerciales, proveedores y clientes, no sean tan influyentes como con marcas las cuales ya se encuentran posicionadas en el mercado y mente del consumidor lo cual hace más difícil negociar ya que siempre tendran mayor ventaja ante una marca nueva. Es por eso que se considera esta una amenaza Alta.

- **Cantidad de proveedores certificados (Bajo)**

Existen gran cantidad de proveedores de productos agrícolas y cárnicos los cuales cumplen con normas de higiene y calidad.

Al existir gran variedad de proveedores certificados se considera una amenaza Baja.

e) Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales (ALTO)

- **Diversidad de competidores en la industria (Alto)**

Las empresas que venden comida rápida son varias, la competencia es cada vez mayor, se ven en la necesidad de competir en el mercado, con fuertes estrategias como competencia de precio, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, inclusive el desarrollo de nuevos canales de distribución de productos.

La competencia si bien es cierto es saludable también puede causar problemas ya que al existir tantas marcas de comida rápida ya establecidas puede ser difícil ingresar un producto y marca nuevo por lo que esta es una amenaza Alta.

- **Los establecimientos son similares en producto, servicio y tamaño (Alto)**

En el espacio de patios de comida en centros comerciales la mayoría son de un tamaño similar y diseño ya que la fachada para todos debe ser homogénea. El servicio es similar en todos los locales, el producto se lo entrega al consumidor final y posteriormente, el cliente decide donde servirse el producto terminado.

En centros comerciales y locales independientes existen regulaciones por parte de la autoridad competente por lo que se debe seguir ciertas normas y regulaciones para el buen uso del espacio con lo cual se logrará una buena imagen externa. Por este motivo todo tipo de adecuación debe ser similar a la de los demás pero no necesariamente igual ya que se intentará salir de lo común con un diseño innovador pero sin dañar la estética del lugar. Se considera una amenaza alta por las regulaciones que tienen estos espacios.

- **Publicidad agresiva (Alto)**

La publicidad evoluciona y busca nuevas y mejores maneras de llegar a un público saturado el cual cada día está más al tanto de los nuevos acontecimientos por lo que la publicidad es un medio indispensable para poder llegar de una mejor manera a la mente del consumidor.

La publicidad necesita de un gran aporte de capital y al momento no se puede llegar a ocupar medios como los que grandes marcas ocupan por lo que se considera una amenaza Alta.

Análisis FODA de la Empresa

a) Fortalezas

- La utilización de técnicas de cocción desarrolladas en restaurantes de gama alta para la elaboración de platillos.
- Elaboración de platillos con ingredientes frescos y saludables tomando en cuenta la salud de nuestros consumidores como prioridad número uno.
- Presentar la ventaja y oportunidad de que el cliente observe la preparación de su pedido en segundos.
- Simplicidad en el menú propuesto y variedad en el posible número de combinaciones en para el armado de platillos.
- Desarrollo de un nuevo concepto en alimentación “comida rápida saludable”.

b) Debilidades

- Desconocimiento de los productos y marca por parte de los consumidores, el cual genera en un inicio, débil posicionamiento de mercado.

- Alta competencia, presencia de franquicias internacionales que cuentan con un nombre y prestigio posicionado en el mercado.
- Gran cantidad de alternativas a elección del consumidor.

c) Oportunidades

- Debido al incremento en las tendencias alimenticias que lleva a las personas a un estilo de vida cada vez más saludable se propone iniciar un negocio que provea comida de altísima calidad en un corto tiempo.
- “Tijuana Mexican Grill” sería un establecimiento de comida rápida saludable localizado en zonas de alto tráfico comercial de la ciudad.
- Ser una nueva alternativa para el consumo habitual de personas tanto jóvenes como ejecutivos que necesiten almorzar cerca de sus lugares de trabajo comida saludable, de manera rápida y a un precio razonable.
- Existe un importante crecimiento del mercado de comida rápida a la hora de almuerzo en la ciudad de Quito del cual podemos tomar ventaja con esta nueva propuesta de negocio.

d) Amenazas

- Posible ingreso de franquicias internacionales al mercado ecuatoriano.
- Fuerte amenaza de productos sustitutos, alimentos light y/o comida casera a precios relativamente bajos.
- Competencia agresiva de precios.
- Altos costos de arriendo y alicuotas en centros comerciales y/o lugares de alto tráfico cerca a centros de trabajo.
- Disponibilidad limitada en patios de comidas de centros comerciales de la ciudad de Quito y/o lugares cercanos a centro de trabajo con alto tráfico.

Filosofía institucional

a) Misión

Brindar exquisitos platillos y bebidas, elaborados por un personal amigable y cordial, en un ambiente cálido y alegre basados en un crecimiento rentable y sostenido cuidando el medio ambiente, en beneficio de accionistas y empleados.

b) Visión

Ser reconocidos como un restaurante original, seguro y competente, con calidad humana y principios éticos, que ofrece productos de excelencia para la completa satisfacción de nuestros clientes hasta el año 2015.

c) Valores Corporativos

- **Calidad:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores en todo momento.
- **Mejora permanente:** Hacer las cosas bien día a día y entregar lo mejor de cada uno.
- **Respeto:** Promover un buen trato y cordialidad con todos los colaboradores, clientes y proveedores.
- **Responsabilidad:** Contribuir con el desarrollo sostenible de la empresa.
- **Conservación Medio Ambiente:** promover campañas de reciclaje y utilizar productos promocionales y de embalaje reciclados.

CAPÍTULO II

2. Investigación de Mercados

Philip Kotler, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemática de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa."¹⁴

2.1 Planteamiento del Problema

Durante los días de trabajo es común para la clase baja, media y alta a almorzar en comedores especiales que ofrecen almuerzos rápidos o ejecutivos. Los ecuatorianos tienen 1-2 horas para el almuerzo, dependiendo de la compañía por lo tanto la hora del almuerzo es muy preciada y vista como una forma de desconectarse del trabajo así como también un espacio para socializar con amigos o colegas. Durante la semana los lugares más visitados son los restaurantes nacionales y cafés, que se encuentran en una ubicación céntrica y ofrecen platos sencillos a precios muy razonables.

Por otro lado, existe una creciente preocupación por la salud y estado físico en las personas. El cual lleva a la necesidad de realizar una dieta o mejorar los hábitos alimenticios. Es en esta parte que ingresa el "boom" de las tendencias light y alimentación saludable.

Según estudios realizados por Euro monitor Internacional: Existió un aumento del 22% en casos de obesidad durante el período analizado, el 14% de la población mayor de 15 años en 2005. Los principales factores detrás de este incremento fueron la adopción de hábitos alimenticios poco saludables, falta de ejercicio y estilos de vida cambiantes. La dieta tradicional en el Ecuador es muy rica y saludable, e incorpora una gran variedad de productos. Sin embargo, las personas con estilos de vida agitados dedican menos tiempo a la

¹⁴ Dirección de Marketing Conceptos Esenciales», Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002, Pág. 65.

cocción en el hogar y la tentación de comprar comida rápida para el almuerzo o la cena se encuentra disponible a la vuelta de la esquina en las principales zonas urbanas. Existe un aumento en el número de restaurantes internacionales de comida rápida y franquicias que ofrecen una variedad importante de comida a precios muy convenientes. A la gente le gusta comer comida rápida porque es fácil, rápido y puede ser sabrosa, pero ellos no suelen pensar en las consecuencias de comer comida rápida en una base diaria. Se espera que la obesidad continúe creciendo a menos que la gente cambie su estilo de vida y empiece a alimentarse de manera más saludable.¹⁵

En función de la información revisada, se pretende determinar la oportunidad de emprender un negocio de “comida rápida saludable” con sabor Tex Mex. Estableciendo un nuevo concepto en alimentación y creación de platillos al gusto, proporcionando alimentos exquisitos, de alta calidad y de forma rápida, a través de una experiencia gastronómica que no solamente superara sino que redefinirá el concepto de la comida rápida.

2.2 Objetivo de Investigación

Determinar la posibilidad de implementar un restaurante de comida rápida saludable en un centro comercial de la ciudad de Quito o zona céntrica de alto tráfico a través de una investigación cualitativa, descriptiva concluyente en un periodo de 90 días.

2.3 Necesidades de Investigación

- a) Determinar el tamaño potencial de mercado que existe para la implementación del modelo de negocio planteado.
- b) Determinar las condiciones y el local apropiado en las zonas o centros comerciales de la ciudad de Quito con mayor afluencia para de este

¹⁵Fuente de información: Euromonitor internacional: “ Consumer Life styles Ecuador”

modo ver que tan factible puede ser la implementacion del local de comida rapida.

- c) Identificar los gustos y peferencias de los clientes potenciales.
- d) Determinar la infraestructura adecuada para el establecimiento tomando en cuenta toda la indumentaria apropiada para montar el local.
- e) Identificar los posibles proveedores y competidores.
- f) Determinar las necesidades del cliente, con respecto a la alimentación diaria, es decir, que es lo que más se consume especialmente a la hora de almorzar.
- g) Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener el negocio al momento de entrar con este nuevo producto alimenticio al mercado.

2.4 Determinación de las fuentes de información y metodología a utilizar

La investigación se respaldara en el uso de fuentes primarias y secundarias definidas de la siguiente manera:

Necesidades de investigación	Fuentes	Metodología
¿Determinar el tamaño potencial de clientes que existe para la implementación del modelo de negocio planteado? (A,B)	<u>Primaria:</u> → Cliente <u>Secundaria:</u> → Competencia	Encuestas Focus Group Observaciones Entrevistas con expertos

<p>¿Determinar las condiciones y el lugar apropiado en las zonas más comerciales de la ciudad de Quito para de este modo ver que tan factible puede ser la implementación del local de comida rápida? (C,D)</p>	<p><u>Primaria:</u> → Cliente</p> <p><u>Secundaria:</u> → Competencia</p>	<p>Encuestas Entrevistas</p> <p>Observaciones</p>
<p>¿Identificar los gustos y preferencias de los clientes potenciales?</p>	<p><u>Primaria:</u> → Clientes</p> <p><u>Secundaria:</u> → Competencia</p>	<p>Encuestas Focus Group</p> <p>Observaciones</p>
<p>¿Determinar la infraestructura adecuada para el establecimiento tomando en cuenta toda la indumentaria apropiada para montar el local?</p>	<p><u>Primaria:</u> → Competencia</p> <p><u>Secundaria:</u> → Investigación varios medios</p>	<p>Observación en locales</p> <p>Estudios y Recomendaciones</p>
<p>¿Identificar los posibles proveedores de materia prima?</p>	<p><u>Primaria:</u> → Expertos</p> <p><u>Secundaria:</u> → Competencia</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observaciones</p>
<p>¿Determinar las necesidades del cliente, con respecto a la alimentación diaria, es decir, que es lo que más se consume</p>	<p><u>Primaria:</u> → Clientes y Competencia</p> <p><u>Secundaria:</u> → Expertos en</p>	<p>Encuestas Focus Group</p> <p>Entrevistas con expertos</p>

especialmente a la hora de almorzar? (F,G)	Nutrición	Observaciones
¿Identificar los posibles competidores? (E)	<u>Primaria:</u> → Clientes <u>Secundaria:</u> → Informes	Encuestas Reportes de medición de mercados
¿Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener el negocio al momento de entrar con este nuevo producto alimenticio al mercado?	<u>Primaria:</u> → Cliente <u>Secundaria:</u> → Competencia	Encuestas Focus Group Entrevistas con Expertos Observaciones

2.5 Desarrollo de la Metodología

2.5.1 Encuestas

Es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.¹⁶

¹⁶ http://www.wikilearning.com/apuntes/la_encuesta-concepto_de_encuesta/14756-1

2.5.1.1 Modelo de Encuesta (Ver ANEXO A.0)

2.5.2 Entrevista con expertos

- ¿Cuál cree usted que es el tamaño potencial de clientes que existe para la implementación de un restaurante de comida rápida saludable?
- ¿Cuáles considera usted que son los mejores proveedores de los siguientes ítems:

- Vegetales
- Cárnicos
- Frutas
- Harinas
- Insumos de cocina
- Materiales de empaque
- Bebidas
- Utensilios de cocina
- Material de Aseo
- Software

Entrevista # 1

Nombre: Manuel Villagrán

Profesión: Gerente General Propietario

Experiencia: Restaurante Mexicano con 3 locales en la ciudad de Quito.

El Taconazo cuenta con 23 años de experiencia, es uno de los restaurantes de comida mexicana que le ha dado un toque diferente a la cultura gastronómica de la ciudad de Quito.

Cuenta con un ambiente contemporáneo que demuestra la calidez de un ambiente mexicano.

Dirección

Whymper N28-39 entre Coruña y Orellana.

Teléfonos

2237333 / 2564616 / 099235434

Entrevista # 2

Nombre: Darwin Rodríguez

Profesión: Administrador Sbarro Local Quicentro Shopping

Experiencia: Sbarro Restaurante Italiano de comida rápida con 4 Locales en la Ciudad de Quito.

Quicentro Shopping, Centro Comercial el Bosque, San Luis Shopping, Quicentro Sur.

Teléfonos

223-9994 / 601-3199

Entrevista # 3

Nombre: Alexander Lau

Profesión: Chef profesional

Experiencia: Restaurante Sazu comida gourmet

Dirección: Mariano Aguilera 311 y la Pradera

Teléfonos: 2543-559

Las entrevistas se realizaron de manera personal en cada una de las localidades. Cada entrevista tuvo un tiempo de duración aproximado de 40 minutos. Además fueron grabadas en audio y video facilitando el análisis, recopilación y transcripción de la información adquirida.

2.5.3 Grupos Focales

Un grupo focal es una herramienta de investigación de mercados en los que un pequeño grupo de personas (normalmente ocho a diez individuos) se involucra en una mesa redonda de discusión de temas seleccionados de interés en un ambiente informal. La discusión en grupo suele ser dirigida por un moderador que guía la discusión con el fin de obtener las opiniones del grupo sobre o reacciones a productos o temas específicos orientados a la comercialización-, conocida como prueba de conceptos.

2.5.3.1 Metodología

Se llevó a cabo la sesión de grupos de enfoque con dos grupos de 8 personas en el salón principal del conjunto residencial el portal del bosque el día lunes 21 de Junio a las 19H00.

El procedimiento a seguir para la evaluación focal fue el siguiente:

- Ambientación e introducción al tema (Agradecimiento, procedimientos de la sesión grupal, presentación de los participantes)
- Enseguida se presentó el diálogo dirigido sobre los temas propuestos mediante la utilización de técnicas de indagación asociativa, indagación de percepciones, construcción colectiva y cadena de preguntas.
- A continuación se realizó la presentación de conceptos creativos e identificación de consensos, diferencias, y patrones.
- Finalmente se concluyó la sesión del grupo focal.

2.5.4 Marco Muestral

Nos hemos enfocado en tres grupos definidos:

- Los adolescentes(13-19 años)
- Jóvenes Adultos(15-29 años)

- Adultos de mediana edad(30-59 años)

La población de adolescentes experimentó un aumento significativo, un 21% durante 1990-2005. A pesar de ello parte de la población total disminuyó de forma constante del 16% en 1990 a 14% en 2005, con una nueva caída esperada en el período de pronóstico. Este cambio refleja el envejecimiento general de la población en grupos de personas mayores que crece de manera más acelerada.

Los adolescentes representan uno de los grandes grupos de población y por lo tanto son un importante grupo de consumidores. Este grupo sigue siendo financieramente limitado, sin embargo, conforme este grupo crece ellos consiguen más derechos de emisión de sus padres para comprar productos y servicios adicionales. Las personas de 17-19 años son más propensas a tener trabajos de medio tiempo por las tardes o fines de semana, tales como restaurantes de comida rápida, cafés o la publicidad de venta en centros comerciales. Este trabajo a tiempo parcial les da un ingreso adicional para gastar en productos y servicios.

Este grupo tiene mayor poder de toma de decisiones que los niños. El hecho de que han crecido, hace a los padres dispuestos a darles más libertad para elegir y decidir lo que quieren. Sin embargo, los padres en el Ecuador siguen siendo muy conservadores y algunos pueden tener un fuerte poder en la toma de decisión sobre los adolescentes, especialmente en las mujeres. Sin embargo, las familias se encuentran cambiando y están tratando de ser menos protectoras de sus hijos.

Grafico 2.1 Tablas Adolescentes 1990-2015

Periodo	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Masculino	802	889	944	974	997	996
Femenino	781	865	916	942	963	961
TOTAL	1,583	1,754	1,86	1,916	1,961	1,957
Como % del total de la población	15.60	15.53	15.10	14.42	13.82	12.99

Fuente: Euro monitor International

Elaborado Por: Los Autores

El gasto adolescente es diverso, incluyendo la comida rápida, cafeterías, ropa y zapatos y actividades de ocio como cines, conciertos, discotecas y bares. Quieren lucir bien y están más dispuestos a seguir las tendencias en las grandes ciudades que en las zonas rurales, debido a la influencia de la publicidad en los medios. Este grupo está más expuesto a las tendencias de la moda y también están influenciados por la cultura internacional y la presión entre pares.

El grupo de jóvenes adultos representan a las personas de 15-29 años y representa una gran porción de la población total en el 29% al 2005. A pesar de tener un mayor crecimiento al 7% durante el período de pronóstico, su participación se espera que disminuya ligeramente debido a un crecimiento más acelerado en los grupos de mayor edad.

En el segmento de adultos jóvenes cuenta con un amplio rango de edades. Ellos siguen viviendo con sus padres y por lo tanto son capaces de ahorrar dinero. En general los adultos jóvenes se mudan cuando van a casarse. Sin embargo, este patrón se encuentra cambiando en las principales ciudades, especialmente para los adultos jóvenes que tienen mayor independencia económica.

El grupo de personas las cuales se han graduado recientemente y tienen un empleo a tiempo completo poseen más poder adquisitivo y mayor libertad para gastarlo. Este grupo va a cambiar los patrones de gasto que tenían antes de que fueran estudiantes. Ellos, tienden a tratarse a sí mejor a sí mismos,

mediante la compra de ropa y calzado de alta calidad y marcas famosas. Este grupo también le gusta salir más a menudo a los restaurantes especiales, bares y discotecas. Por no haber formado una familia presentan más ingresos disponibles para libre utilización.

Los que todavía están estudiando tendrán menor poder adquisitivo y los patrones de gasto seguirán siendo el mismo que para el grupo de alumnos. Se centrarán en la practicidad y precio. Este grupo de compradores son menos impulsivos.¹⁷

Grafico 2.2 Tablas Jóvenes Adultos 1990 - 2015

Tabla jóvenes adultos: 1990-2015						
'000	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Masculino	1,464	1,653	1,804	1,925	2,01	2,063
Femenino	1,433	1,615	1,757	1,869	1,947	1,996
TOTAL	2,897	3,268	3,562	3,794	3,958	4,059
Como % del total de la población	28.55	28.93	28.91	28.56	27.90	26.94

Fuente: Euro monitor International

Elaborado Por: Los Autores

Los adultos de mediana edad representaron el 32% de la población en 2005, frente a sólo el 26% en 1990. La caída de las tasas de natalidad y mayor esperanza de vida está aumentando la importancia de los grupos de mayor edad. En efecto, tras un crecimiento del 28% durante la próxima década, los adultos de mediana edad esperan ser el 36% de la población total del Ecuador en el 2015.

Los adultos de mediana edad son muy interesantes porque se diferencian de todos los segmentos más jóvenes. Para las empresas vendedoras de bienes o servicios, este segmento es un tanto complicado en su conjunto debido a la diferencia en edades y estilos de vida.

¹⁷Información obtenida de: Euromonitor International from trade sources Consumer lifestyles Ecuador.
<http://www.portal.euromonitor.com/Portal/ResultsList.aspx>

Los adultos más jóvenes de mediana edad están a punto de matrimonio o han formado una familia. La carrera sigue siendo una parte importante de sus vidas. Sin embargo, las mujeres que han formado una familia tendrán una menor orientación a su carrera. Este grupo se centrará en préstamos financieros para la compra de su primera casa o apartamento. También se buscan comprar su primer coche o para la actualización de un coche pequeño para un coche familiar. Artículos para el hogar, muebles y electrónica de consumo, también son productos populares para este grupo. Para aquellos que están esperando su primer hijo, productos para bebés, coches más grandes y más espaciosa casas serán sus principales prioridades.

Gráfico 2.4 Tabla Adultos de mediana edad 1990 – 2015

'000	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Masculino	1,326	1,57	1,829	2,111	2,414	2,709
Femenino	1,33	1,576	1,838	2,121	2,423	2,712
TOTAL	2,655	3,146	3,667	4,232	4,837	5,422
Como % del total de la población	26.17	27.86	29.76	31.85	34.10	35.98

Fuente: Euro monitor International

Elaborado Por: Los Autores

2.5.5 Segmentación de Mercado

El segmento de mercado en el cual se pretende ingresar es el de patios de comida en los centros comerciales o locaciones situadas zonas comerciales de alto tráfico donde la concurrencia de personas es masiva.

Se caracteriza por ser:

- Es un sector amplio.
- Las personas acostumbran a reunirse para disfrutar de un momento agradable.
- Tienen gran acogida por la diversidad comidas rápidas y la variedad que existe en un mismo lugar.
- La mayoría de las personas se encuentran acompañadas.

- En este segmento de mercado se distingue una necesidad insatisfecha hasta el momento ya que restaurantes de comida mexicana no se encuentran a su alrededor y la demanda de este particular estilo de gastronomía es significativo.

2.5.6 Segmentación Geográfica

El mercado se divide con las siguientes variables: Provincia, Ciudad, Zona y densidad, basándose en la premisa de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde viven.

Variables Geográficas	Nivel, Intervalos o Clases
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Zona	Norte, Sur, Este, Oeste
Densidad	Urbano

La segmentación separa el mercado según el lugar geográfico en el que se encuentran los potenciales clientes. En Ecuador esta segmentación cobra importancia por las diferencias climáticas, culturales, sociales y de infraestructura que distinguen a las distintas zonas del país.

2.5.7 Segmentación Demográfica

El mercado se encuentra dividido en distintos grupos en base a variables como: la Edad, Educación, Género, Tamaño Familiar, Estado Civil y Nacionalidad.

Datos que pueden ser útiles al momento de calcular el mercado potencial basado en la segmentación demográfica son los datos del censo poblacional tanto de ciudades como a nivel nacional.

Variables Geográficas	Nivel, Intervalos o Clases
Edad	13 a 59 años
Nivel de Estudios	Primarios, Medios Universitarios
Genero	Masculino – Femenino
Tamaño Familiar	1 ,2, 3, 4 ,5, o mas
Estado Civil	Soltero, Casado, Viudo, Divorciado
Nacionalidad	Ecuatoriana u Otra

2.5.8 Cálculo de la muestra

El universo se determinó a partir de la población que conforma Quito urbano la cual es 1.397.698 más los residentes de valles cercanos a Quito ya que muchas personas pasan la mayoría de su tiempo en la ciudad por lo que consumen alimentos en la misma.

Se ha considerado a los valles de Cumbaya, Tumbaco con 59.576 y los Chillos con 116.946 los cuales junto al 1.397.698 habitantes de la ciudad de Quito forman un universo de 1.574.220 personas.¹⁸

En el caso del nivel socio económico tenemos que el nivel alto corresponde a 7% de la población mientras que el medio al 26.20% por lo que se obtiene que las personas de NSE alto corresponden a 110.195 y las personas de NSE medio 412.446

Grafico 2.5

Quito Urbano	1,397,698
Cumbaya, Tumbaco	59,576
Valle de los Chillos	116,946
Total	1,574,220

Personas de NSE Alto	110,195
Personas de NSE Medio	412,446
Total	522,641

Fuente: Inec y Markop
Elaborado Por: Los Autores

¹⁸ http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm

Dónde:

- N es el tamaño de la población
- Alfa es el valor del error tipo 1
- z es el valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual alfa.
- 0.25 es el valor de p^2 que produce el máximo valor de error estándar, esto es $p = 0.5$
- n es el tamaño de la muestra.

El valor que se toma para el error alfa, es del 5 % (0.05) con un nivel de confianza de 95 % (0.95) lo que equivale a un valor de z de 1.959963985 (a nivel práctico 1.96)

$$n = \frac{0.25N}{\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N-1) + 0.25}$$

Tamaño de la Muestra	n= 384
-----------------------------	---------------

La fórmula para el cálculo de la muestra será población infinita, el nivel de confianza será de 95% y el margen de error del 5%.

2.5.9 Análisis Resultados**2.5.9.1 Entrevistas**

- En definitiva se puede observar según los criterios profesionales en las encuestas realizadas a expertos en el mercado gastronómico, que la implementación de un restaurante de comida rápida mexicana Tex-Mex en centros comerciales o zonas centrales es muy factible.
- Se pudo interpretar de una manera eficaz la aceptación de comida rápida como negocio y el desarrollar el concepto de comida “gourmet rápida” como alternativa, siendo para los profesionales una idea

innovadora y diferenciadora la creación de platillos con ingredientes frescos y sabores tejano - mexicanos.

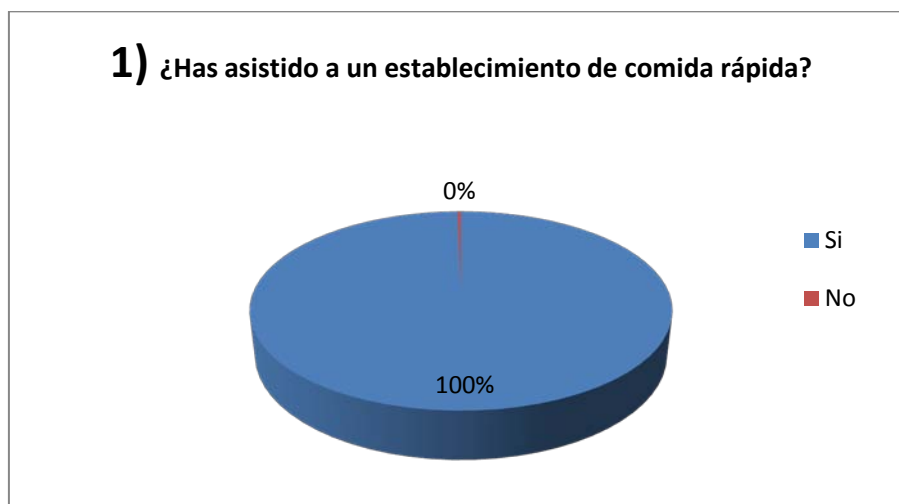
- Se encuentran algunas dificultades las cuales se pueden presentar como: encontrar proveedores de insumos adecuados, costos altos en la materia prima, clientes insatisfechos, pérdidas por desperdicios y personal de confianza para atención al consumidor.
- Conforme a los resultados obtenidos, los horarios de atención de mayor demanda son al medio día y en el periodo de tarde pasada las 17:00 horas.
- El sector al que debe estar enfocado el negocio es a jóvenes ejecutivos y familias de nivel socio económico medio.
- Es importante que se tome en cuenta varios factores clave como: la limpieza y pulcritud del establecimiento, la atención amigable a los clientes, la calidad de preparación de los productos y el tiempo en el cual los platillos serán despachados.

2.5.9.2 Focus Group

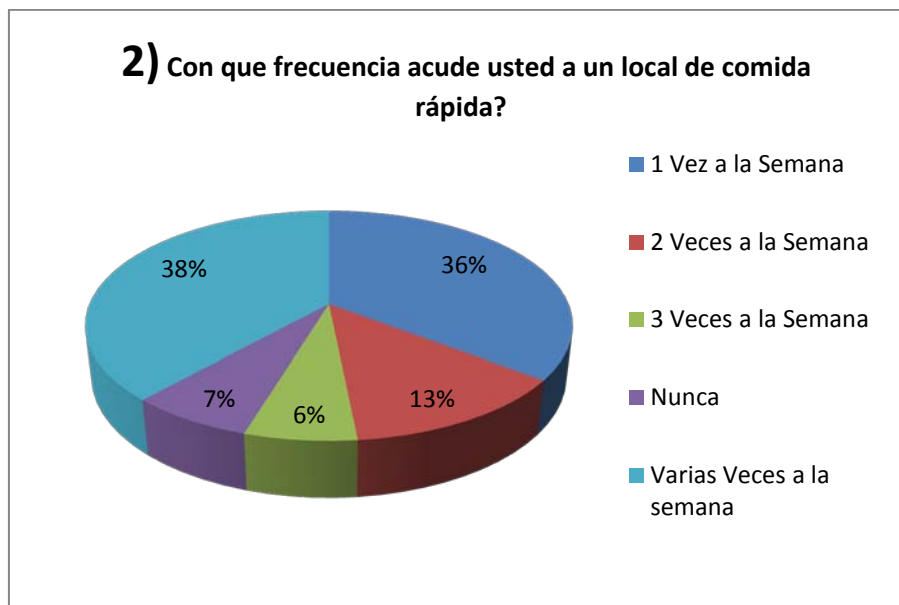
- Según las distintas opiniones de cada uno de los participantes convocados a la sesión de grupo focal podemos concluir que el mercado de comida rápida es muy aceptado en la ciudad de Quito.
- Se observó que el consumo de comida rápida tiene mayor concentración durante los fines de semana. Sin embargo muchas personas consideran alternativas de comida rápida saludable para su consumo diario.
- Se pudo observar una percepción negativa de las personas en cuanto al concepto de comida “gourmet rápida” muchas personas identifican como poca cantidad a un elevado precio.
- Para que la comida rápida sea ideal debe tener las siguientes cualidades: buen sabor, que sea saludable, bastante cantidad y presentación impecable.

- Los participantes de los grupos focales tuvieron preferencia por comida rápida de los restaurantes: Pizza Hut, Ceviches de la Rumiñahui, Hot dogs de la González Suarez, Burger King, y KFC, debido al importante manejo de marketing y a la calidad de productos ofrecidos.
- Una vez indicado el concepto del negocio y realizada una explicación breve acerca de los platillos, el precio y posibles locaciones para el desarrollo del negocio. Los participantes se mostraron muy entusiasmados con idea y concepción del mismo. La idea de implementación de un restaurante de comida rápida Tex-Mex tuvo 100% de aceptación de acuerdo a los comentarios generados por los participantes. Se mostró gran entusiasmo al conocer que los clientes podrían diseñar el contenido de sus platos, adicionalmente los participantes tuvieron una percepción de que el establecimiento sería dirigido a personas de nivel socio-económico de clase media, señalan que estarían dispuestos a pagar un promedio de \$ 5 por un combo completo con bebida y botana.

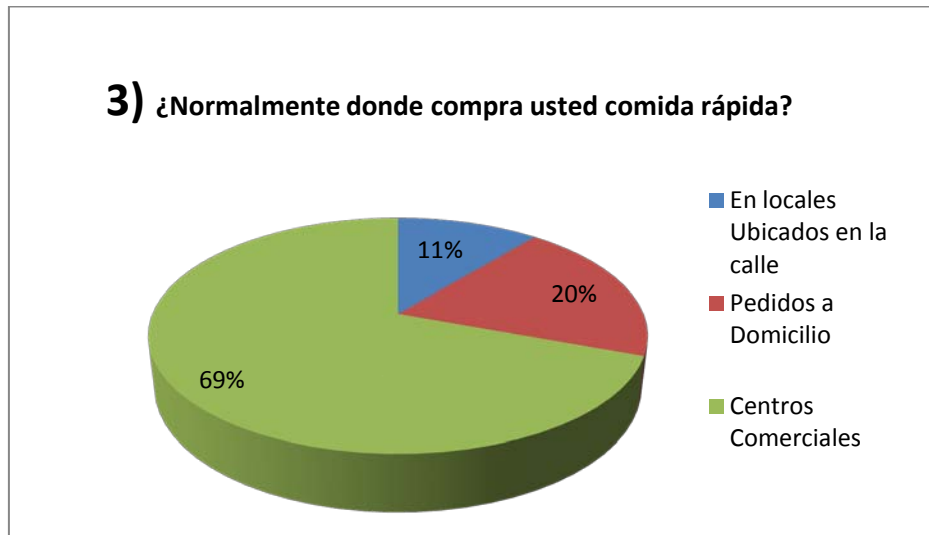
2.5.9.3 Encuestas



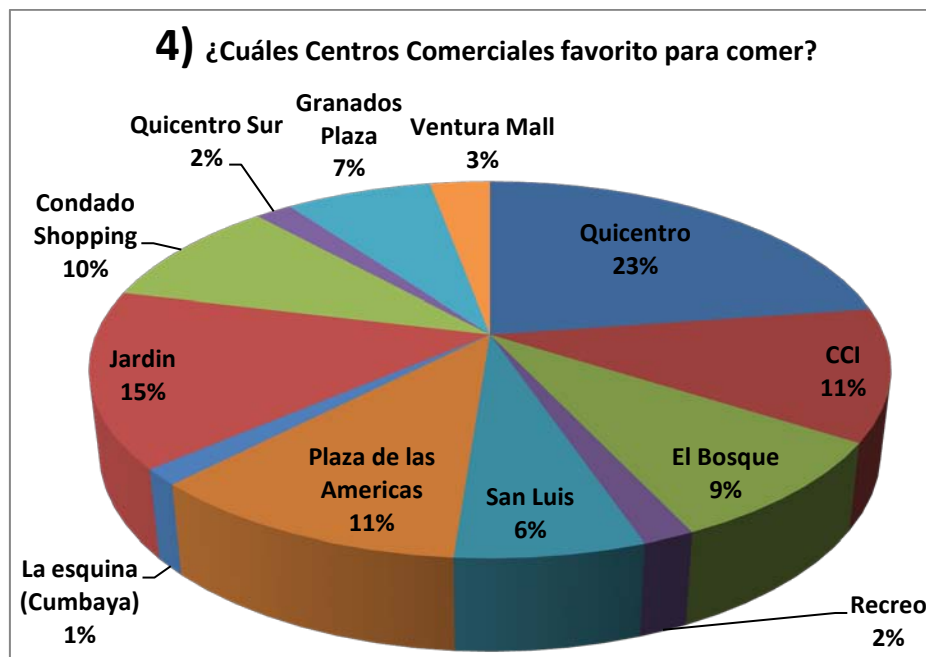
El 100% de los encuestados han asistido a un establecimiento de comida rápida.



El 38% de los encuestados acuden varias veces por semana a locales de comida rápida, seguido por el 36% de que acuden al menos 1 vez por semana. Abarcando más del 70% del pastel.



Según los encuestados, los centros comerciales son los lugares de mayor preferencia al momento adquirir comida rápida con el 69 % de encuestados.



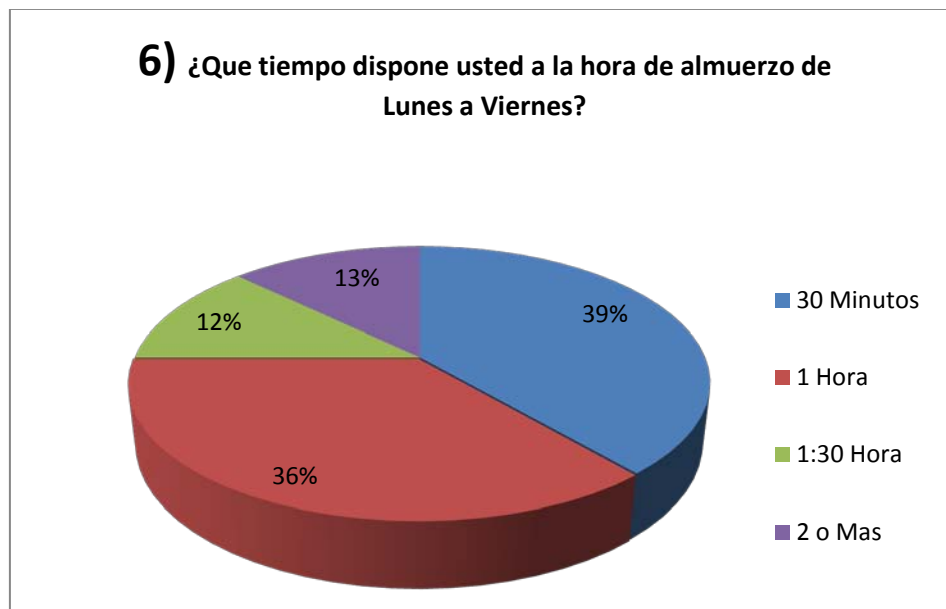
El centro comercial de mayor preferencia para acudir a comer en la ciudad de Quito es el Quicentro Shopping con 23%, seguido por el mall el Jardín con 15%.

En segunda instancia se encuentran muy de cerca el Condado Shopping, Plaza de las Américas y el Centro comercial El Bosque como lugares favoritos.

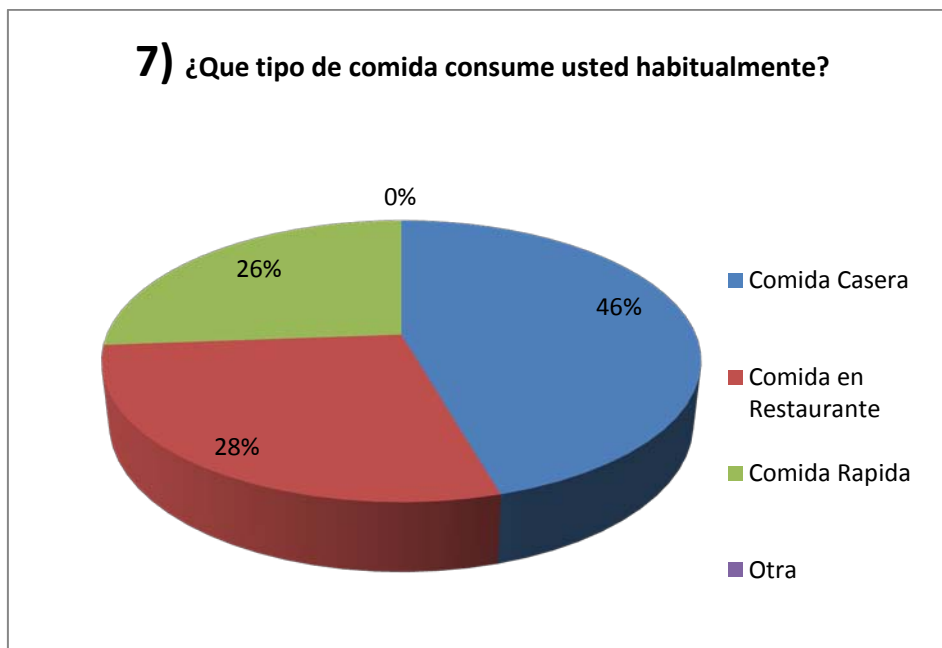
5) ¿Mencione sus tres restaurantes preferidos de comida rápida en orden de importancia y comente por qué? (Siendo el 1 el más importante)

Después de la tabulación realizada, los resultados en orden de preferencia son los siguientes:

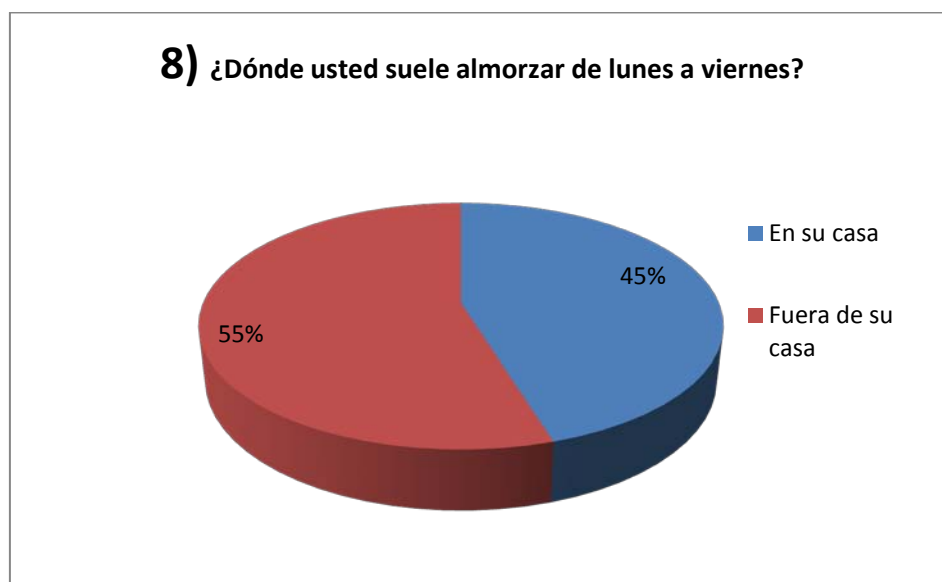
1. Mac Donalds (Diversidad , precio, atención rápida)
2. KFC (Precio, Calidad)
3. Burger King (Calidad, Servicio)



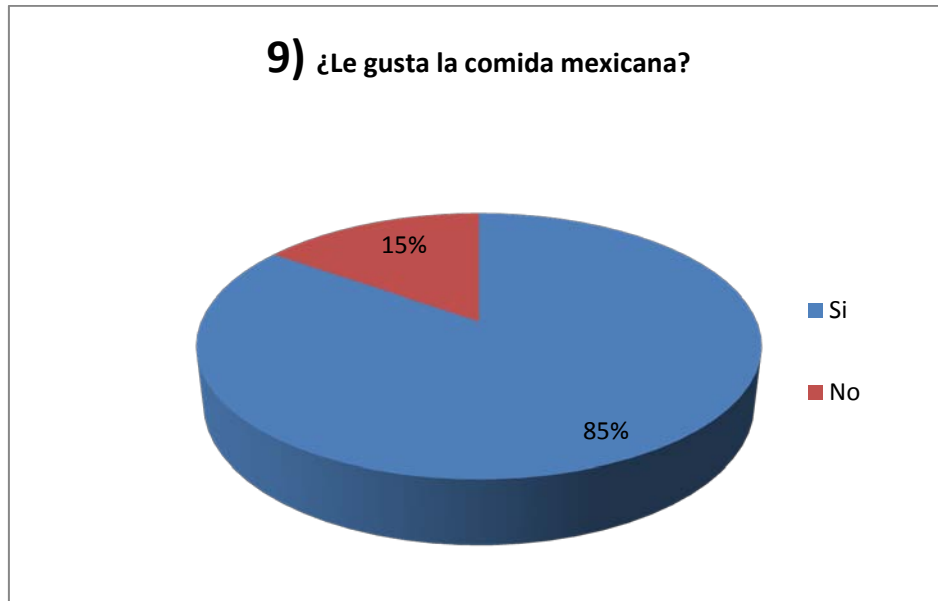
El 39% de las personas encuestadas disponen de media hora para almorzar de lunes a viernes seguido por una hora con el 36%.



La comida casera sin duda muestra mayor porcentaje de consumo según los encuestados con el 46% seguido por el 28% representado por el consumo en restaurantes y el 26% adquiere alimentos es locales de comida rápida.



El 55% de los encuestados almuerzan fuera de casa, en similar posición el 45% almuerzan en sus casas.

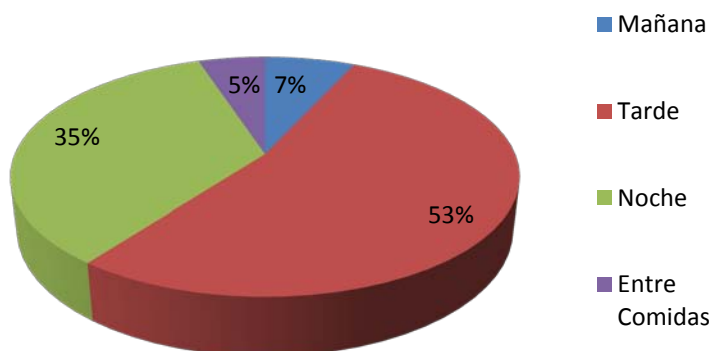


Al 85% de los encuestados les gusta la comida Mexicana, mientras que al 15 % de la población no le agrada.

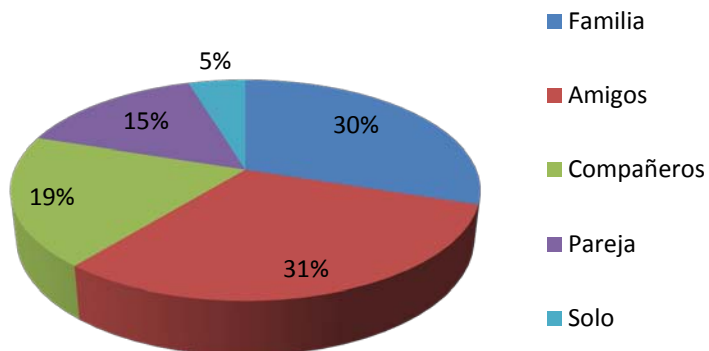
10) ¿Cuáles son los 5 factores más importantes en un local de comida rápida?

(Enumere del 1 al 4, tomando como referencia el siguiente rango de importancia.)

1. Limpieza
2. Precio
3. Sabor
4. Atención al cliente

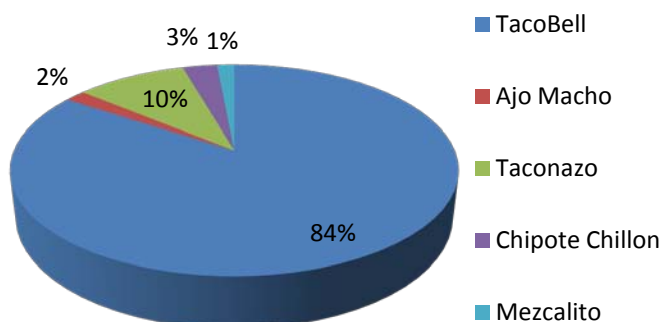
11) ¿En que momento del día consume comida rápida?

El momento de consumo de comida rápida con mayor participación según los encuestados es la tarde con 53%, seguido por la noche con 35%.

12) ¿Con quien prefiere acudir a un lugar de comida rápida?

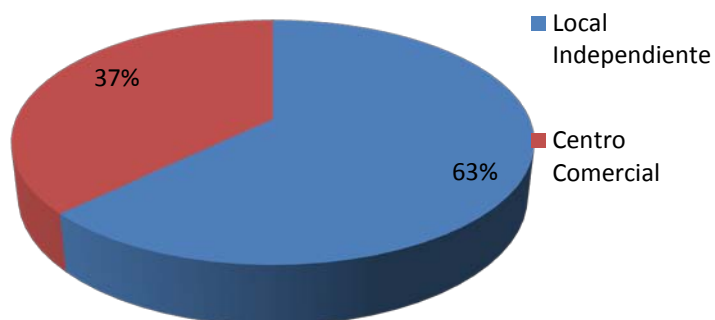
El 31% de los encuestados prefieren acudir con amigos a consumir comida rápida, seguido por 30% en compañía de la familia, el 19 % con compañeros y el 15% en pareja.

13) ¿Cuáles de los siguientes restaurantes de comida mexicana reconoce usted?

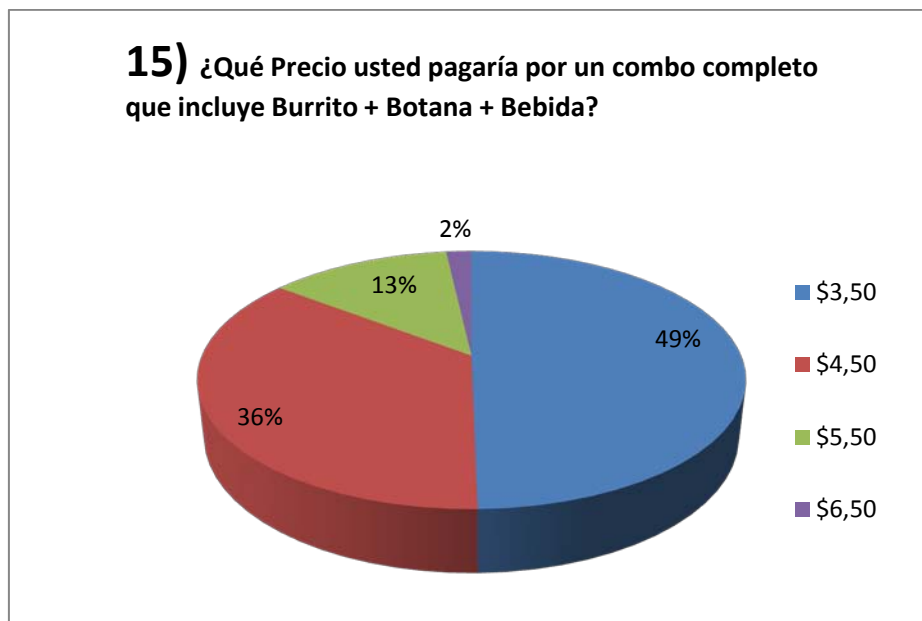


La cadena de restaurantes de comida rápida mexicana más reconocida según los encuestados es el Taco Bell con el 84%.

14) ¿Donde preferiría comprar comida mexicana rápida?



El 63% de los encuestados mencionan que prefieren adquirir comida rápida en locales independientes.



El precio con mayor aceptación es de 3.50 usd por combo completo incluido Burrito, bebida y botana.

Conclusiones:

- Se determina que el tamaño potencial de mercado para la implementación del negocio planteado es de 1,574,220 personas contemplando la ciudad de Quito urbano, Cumbayá, Tumbaco y el Valle de los chillos segmentando en personas de NSE medio y alto con un rango de 13 a 59 años de edad.
- Las condiciones y el lugar apropiado según las encuestas realizadas son: la limpieza, pulcritud, atención amigable, calidad de preparación de los productos y el tiempo de entrega. El lugar apropiado para la implementación sin duda es un patio de comidas dentro de centros comerciales por su gran afluencia de personal. Sin embargo las personas tiene preferencia por los locales independientes.
- Los gustos y preferencias de los clientes potenciales son: Precio de 3,50 usd por un combo de Burrito, botana y bebida, prefieren acudir a los establecimientos de comida rápida en centros comerciales

acompañados de la familia o amigos por la tarde, almuerzan fuera de casa, sin embargo la preferencia de consumo se inclina por comida casera, saludable. Les gusta la comida mexicana y disponen entre semana de 30 minutos a una hora para almorzar

- La infraestructura para la construcción del local debe estar localizado en un sector amplio donde las personas acostumbren a reunirse para disfrutar de un momento agradable, debe estar ubicado en una zona de alto tráfico peatonal, el ambiente debe ser cálido y llamativo proyectando simplicidad orden y confianza al consumidor final.
- Los posibles proveedores de materia prima son:

Bebidas y gaseosas: EBC, CBC, PEPSICO, CERVECERIA NACIONAL.

Vegetales: Guadaproducts ofrece productos al por mayor y menor tanto en Quito y Guayaquil como: Tomate riñon, tomate cherry, tomate taconazo, frutilla, lechuga criolla, lechuga crespita verde, lechuga crespita roja, lechuga lolorosa, lechuga romana (las lechugas también son hidropónicas), suquini, rúcula, coliflor, brócoli, pimiento verde, pimiento rojo, pimiento amarillo. Estos productos son entregados empacados o al granel, depende de las necesidades y exigencias del cliente.

Cárnicos: Pronaca

- Las necesidades del cliente a la hora de almorzar se focalizan en consumir platillos que contengan ingredientes como los preparados en casa, es decir: proteína, vegetales y carbohidratos necesarios para proveer de energía al cuerpo. Los encuestados buscan calidad al momento de almorzar fuera de casa ya que al ser un hábito frecuente se convierte en la dieta de alimentación diaria.
- Los posibles competidores son:

Subway	Taco Bell	Los Choris
San Nicolás	Pizza Hut	Pannini
Quiznos	KFC	Costa y Sierra
El Español	Mc Donalds	

- El grado económico de éxito o fracaso que puede tener el negocio al momento de entrar con este nuevo producto alimenticio al mercado será medido durante el tiempo evaluando de manera periódica la ejecución de las actividades planteadas en el plan de mercadeo.

CAPÍTULO III

3. Plan de Marketing

El presente plan es una combinación del plan de Kotler y el proceso de Marketing de Guerrilla defendida por Michael McLaughlin. Este plan no difiere mucho con el plan de Kotler, pero es menos académico y más centrado en los disparadores emocionales que harán que nuestros clientes ideales nos prefieran.

3.1 Situación Actual del Mercado

US\$ millones	2005	2006	2007	2008	2009
Cadenas independientes	832	1,032	1,301	1,672	1,766
100% entregas a domicilio o comida para llevar	7	9	11	15	17
Cafés/Bares	50	58	76	96	102
Restaurantes de servicio completo	598	753	937	1,196	1,186
Comida Rápida	55	67	91	102	131
Comedor puestos de la calle / Kioskos	122	146	185	263	330
Pizzerias	49	60	73	93	99
Total	1713	2125	2674	3437	3631

Fuente: Euromonitor International

Elaborado Por: Los Autores

Debido a la novedad del modelo de negocio, no existen datos fiables sobre el tamaño del mercado. Las franquicias procedentes de los Estados Unidos dominan el mercado con un 80%, lo que supone alrededor de 93 millones de dólares, de un mercado que podría suponer unos 116 millones de dólares.

Según la investigación realizada por la Embajada de España la tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador se estima en un 4% anual, sin embargo el número de establecimientos por franquicia cada año se estima que crece un 25%. El mercado crece más en número de establecimientos por firmas establecidas que por nuevas firmas que se incorporen además de las franquicias americanas y locales, en el mercado también se encuentran firmas de los países de la región, sobre todo de Venezuela y de Colombia.

El mercado local de franquicias viene desarrollándose de manera progresiva en los últimos años en Ecuador. Son ya numerosos los empresarios que han visto las ventajas que tiene franquiciar su negocio a nivel local. Actualmente abarcan las tres principales ciudades del país, la capital Quito, la costeña Guayaquil y Cuenca, en el interior.

Los sectores en los que se ha desarrollado la franquicia nacional se pueden delimitar a alimentación, sector farmacéutico, zapaterías, delicatessen y centros de copiado y reprografía.

Es interesante analizar que el despegue de esta modalidad de crecimiento empresarial se ha desarrollado en los últimos ocho años en Ecuador, aunque aún no se tiene conciencia de que el fenómeno pueda traspasar las fronteras del país.

La participación en el mercado de la franquicia de las marcas locales es aún pequeña, abarcando aproximadamente un 10% del total. Existe un gran potencial para el desarrollo de las Franquicias locales, pero como se viene apuntando, los negocios que están prosperando se sitúan en las cadenas de restaurantes, comida rápida y servicios.

En 2001 las franquicias locales representaban sólo un 3% del mercado, en 2002 alcanzaron el 4,8%, en 2003 un 6%, en 2004 un 8% y para finales de 2005 alcanzaron cuotas de mercado del 10%.

Otro punto que vale recalcar es la formalización del sector de comida rápida que en un inicio surgió como un mercado bastante informal y con el pasar del tiempo se ha integrado al mercado posicionando sus marcas y productos como es el caso de los Hot Dogs de la Gonzales Suarez, las pizzas de A'Lucca o Los Choris por citar algunos.

Existe poca información acerca de los movimientos de franquicias o movimientos empresariales de comida rápida registrados en el país. Al

continuar siendo un mercado en vías de formalización. A continuación se muestra una tabla con estadísticas estimadas de ventas basada en estimaciones de fuentes industriales del país.

3.2 Descripción del mercado

La cantidad de restaurantes de comida rápida o 'fast food' aumenta en Ecuador. Entre otros motivos, debido al cambio de hábitos de consumo, aumento de centros comerciales y variedad en la oferta de alimentos a precios asequibles.

Según Julio Bonilla, presidente de la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores (Aefran), el concepto del 'fast food' incluye atención inmediata a la hora de ordenar alimentos como hamburguesas, pizzas, pan de yuca, empanadas, 'snacks'... "Los primeros restaurantes de este tipo llegaron al país hace 25 años. Esto ayudó para que el modelo de atención rápida se haga homogéneo", dice Bonilla.

Él agrega que en este segmento están incluidos otros negocios informales como carretillas y pequeños restaurantes de comida al paso. Según Aefran, solo en el sector de franquicias, en el país existen cerca de 600 locales de comida rápida. Se estima que la facturación de este mercado es de USD 350 millones al año.¹⁹

La mayoría de las franquicias establecidas en Ecuador han comenzado en Quito. La primera franquicia en establecerse en Ecuador fue Martinizing en 1967, seguida por Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, Pizza Hut en 1982 y Tropi Burger en 1986. El sector de la franquicia comenzó lentamente a desarrollarse hasta 1994 cuando se expandieron rápidamente gracias a las políticas liberales establecidas por el gobierno en ese momento. Los sectores que más se desarrollaron fueron el fast food y las lavanderías.

¹⁹<http://www.revistalideres.ec/2009-09-14/Mercados/Noticia-Principal/LD090914P18MERCADOS.aspx>

Con la finalidad de generar autoempleo y a la vez reducir la pobreza, la tendencia mundial apunta a crear pequeñas empresas como franquicias. Ecuador también se suma a dicha tendencia, durante los últimos ocho años las micro franquicias del país han logrado un verdadero desarrollo. Para los expertos en la materia el futuro del país debe estar en la micro empresa, más aún cuando los familiares de los emigrantes reciben dinero del exterior y muchas veces no saben en qué invertirlo, pues desconocen que las micro franquicias son una gran alternativa para tener un negocio propio.

En Suramérica la franquicia ha supuesto un cambio en las estructuras comerciales mediante la Introducción de ofertas caracterizadas por su homogeneidad y calidad de servicio. El idioma supone que para las franquicias españolas Suramérica constituya una vía de expansión natural. Sin embargo, este aspecto, aunque representa una ayuda indudable de cara a la adaptación del sistema de franquicia, no constituye por sí solo una garantía de éxito. Será necesario que en cada país la franquicia se adapte a la cultura y preferencias del consumidor en el mercado de destino.

Las franquicias de alimentación están destinadas a todos los niveles de compra, y su ubicación en los patios de comida de los centros de comerciales las hace muy accesibles a cualquier público objetivo.²⁰

3.3 Reseña de Producto

Los principales productos ofrecidos por la empresa serán:

- a) **Burrito:** tortilla de harina de trigo con una porción de arroz con cilantro y limón, frejol negro o blanco, carne (cerdo a la brasa o barbacoa, pollo o bistec asado a la parrilla y marinado en adobo), guacamole, salsa y queso o crema.

²⁰ http://www.icex.es/staticFiles/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_12035_.pdf

- b) **Burrito en Tazón:** servido en un bowl (tazón) con una porción de arroz con cilantro y limón, frejol negro o blanco, carne (cerdo a la brasa o barbacoa, pollo o bistec asado a la parrilla y marinado en adobo), guacamole, salsa y queso o crema.
- c) **Taco Crujientes:** tacos de maíz crujiente, rellenos con carne (cerdo a la brasa o barbacoa, pollo o bistec asado a la parrilla y marinado en adobo), guacamole, salsa y queso o crema y lechuga romana.
- d) **Taco Suave:** tortilla de harina suave, rellenos con carne (cerdo a la brasa o barbacoa, pollo o bistec asado a la parrilla y marinado en adobo), guacamole, salsa y queso o crema y lechuga romana.
- e) **Ensalada:** lechuga romana cortada con frejol negro o blanco, carne (cerdo a la brasa o barbacoa, pollo o bistec asado a la parrilla y marinado en adobo), guacamole, salsa, queso con vinagreta especial de la casa y miel recién preparada.
- f) **Ensalada de la barra:** lechuga romana, queso, vegetales (cebolla, pimientos, tomate, tomate cherry, jalapeños, arveja, palmito), aceitunas, champiñones, crutones y variedad de vinagretas.
- g) **Nachos y Guacamole:** trozos triangulares de tortilla cubiertos con queso acompañados de guacamole (Aguacate maduro aplastado).

3.4 Reseña competitiva

Según la investigación realizada existen varias categorías y empresas posicionadas en el mercado las cuales podríamos mencionar como competencia directa clasificadas de la siguiente manera:

Restaurante	Productos Ofrecidos
<ul style="list-style-type: none"> • TacoBell • Taconazo • Chipote Chillón • Guarida del Coyote • La vecindad de los cuates • Ajo Macho • Centro Cultural Mexicano • Los Rodríguez • Mero Mero 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales expendedores de Comida Mexicana en la ciudad de Quito
<ul style="list-style-type: none"> • Subway • Los Choris • El Español • Yalos • El Arbolito • San Nicolás • American Deli • Shawarma 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales expendedores de Sanduches y Wraps en la ciudad de Quito
<ul style="list-style-type: none"> • Burger King • Macdonals • TropiBurger • Corral • Hot Dogs de la Gonzales Suarez 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales expendedores de Hamburguesas de la ciudad de Quito
<ul style="list-style-type: none"> • Pizza hut • Pizza Dominós • Sbarro • PizzaSa • El Hornero • Ch Farina • Papa Johns • Westerns 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales expendedores de Pizza en la ciudad de Quito

<ul style="list-style-type: none"> • Tablita del Tártaro • Las Tabas • Columbus • BBQ pinchos • Buffalos • Menestras del negro 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales expendedores de Carnes y derivados en la ciudad de Quito
<ul style="list-style-type: none"> • Ceviches de la Rumiñahui • Costa y Sierra 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales expendedores de Mariscos y derivados en la ciudad de Quito
<ul style="list-style-type: none"> • KFC • Pollo Campero • Pollo Stav • Pollo Gus 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales expendedores de Pollo de la ciudad Quito

3.5 Reseña de distribución

Los canales de distribución más usados en Ecuador por la mayoría de las franquicias o negocios de comida rápida, son ubicaciones estratégicas de acceso directo al público que se pueden encontrar en los centros y zonas comerciales de las principales ciudades.

Casi todas las franquicias en Ecuador pertenecen a importantes grupos económicos que poseen el capital necesario, el conocimiento del mercado e infraestructuras adecuadas para embarcarse en una gran inversión como una franquicia.

Con el creciente desarrollo de plazas de entretenimiento, centros comerciales y el crecimiento de zonas comerciales de alto tráfico, la oferta comercial ha visto un lugar físico para desarrollarse. La mayoría de franquicias y restaurantes de comida rápida se encuentran ubicadas en estas superficies, ya que pueden favorecerse de horarios comerciales más amplios, de la seguridad del centro

comercial, de una mayor afluencia de público y de una oferta de locales que se puede adecuar a cualquier formato de franquicia.²¹

3.6 Análisis del Producto

3.6.1 F.O.D.A

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente calidad de los ingredientes. • Alimentos no procesados ni alterados. • Vegetales frescos. • Cárnicos seleccionados de proveedores certificados. • El cliente tiene la posibilidad de escoger la combinación de ingredientes que desee para crear su comida ideal 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio ligeramente superior a la competencia. • Laboriosa preparación y cocción de ingredientes.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de almorzar rápido. • Tendencias de consumo light. • Ingresar al segmento de comida rápida brindando una alternativa de alimentación saludable. • La preocupación por la obesidad es creciente, se requieren soluciones. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos sustitutos disponibles en el mercado. • Competidores con estrategia de precios bajos.

3.6.2 Objetivos y Cuestiones Claves

- Definir la estrategia con cual se pretende ingresar al mercado ecuatoriano de comida rápida.

²¹ http://www.icex.es/staticFiles/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_12035_.pdf

- Definir el segmento al que se procura atender con el menú propuesto: Burritos, Tacos y Ensaladas.
- Establecer el canal de distribución adecuado para la comercialización de los productos.
- Determinar los componentes del mix de promoción para lograr campañas específicas de comunicación y ventas.

3.6.3 Estrategia de Marketing

3.6.3.1 Posicionamiento

Se pretende servir comida fresca "rápida", pero no la tradicional comida rápida. La compañía espera transformar la manera en que los ecuatorianos piensan y consumen "comida rápida". A través de su uso de ingredientes de alta calidad y los métodos clásicos de la cocina, la empresa desea crear una experiencia gastronómica de alta calidad para los consumidores sobre la marcha.

Este restaurante se caracterizara por brindar productos 100% saludables a elección del consumidor en un tiempo mínimo de espera. Estará enfocado a cambiar la perspectiva que se tiene acerca de la comida rápida como algo no sano y perjudicial para la salud.

En la actualidad la mayoría de personas consume comida rápida por facilidad y por ahorrar tiempo, es por eso que la implementación de este negocio es una oportunidad debido a que pretende satisfacer dos necesidades: alimentarse de manera rápida y nutritiva.

3.6.3.2 Consumidor Final

El segmento se encuentra enfocado en personas desde los 15 hasta los 60 años que vivan en la ciudad de Quito, de clase media y alta los cuales consideran importante la alimentación balanceada, fresca, saludable y de buen

sabor como principales características al momento de adquirir una menú completo y que por cuestiones de trabajo o movilización no pueden alimentarse de una manera saludable en sus hogares.

3.6.3.3 Estrategia de producto

Es un restaurante Tex-Mex, dedicado a brindar servicio e ingredientes de la mejor calidad a un precio accesible. Se ofrecerán burritos, tacos y ensaladas con ingredientes elaborados al momento.

Los productos que se pretenden vender se encuentran enfocados a clientes que busquen una alternativa diferente y saludable. Cada ingrediente es exhibido frente al consumidor para que lo pueda escoger, de esta manera es posible armar la combinación perfecta y crear la combinación ideal.

El cliente puede mirar todo el proceso a medida que preparan su burrito, burrito en tazón, tacos o ensalada exactamente como él lo solicita además se lo entregan casi al instante.

Cada restaurante estará diseñado con una cocina abierta debido a que los sonidos, los aromas y la posibilidad de mirar cuando algo se cocina son elementos que realmente contribuyen a abrir el apetito del consumidor.

El precio al ser un producto concebido y caracterizado por tener gran calidad y valor nutricional tendrá un precio competitivo con productos del mercado el cual refleje el costo de sus ingredientes siendo accesible al consumidor.

Serán productos de excelente calidad los cuales se podrán ingerir en una dieta diaria para el consumo habitual.

El menú es simple pero se encuentra lleno de opciones, inicia con ingredientes básicos y en el transcurso se puede incluir muchos aderezos y complementos para disfrutar de una experiencia única cada vez que el cliente visita el local.

3.6.3.4 Estrategia de fijación de precios

Existen varios puntos de referencia útil con la que un gerente puede comparar el precio de una marca. Todos intentan cuantificar el "precio medio " en el mercado. Al comparar el precio de una marca con una media de mercado, los gerentes pueden obtener valiosos resultados.

Para determinar la estrategia de fijación de precios utilizaremos las siguientes herramientas:

Precio Premiun: Indica como el precio estipulado de la marca se compara al de la precio promedio competencia (%).

Formula: $((\text{Precio burrito TMX } \$) - (\text{Precio promedio de la competencia})) / (\text{Precio promedio de la competencia})$

$$((\$4.50) - (\$ 4)) / (\$4) = 0.125$$

$((\text{Precio ensalada TMX } \$) - (\text{Precio promedio de la competencia})) / (\text{Precio promedio de la competencia})$

$$((\$3.80) - (\$ 3.25)) / (\$3.25) = 0.169$$

El precio fijado será competitivo con los precios del mercado.

La estrategia de precios se reduce a la comprensión de sus productos, la comprensión de su competencia y la cadena de distribución.

3.6.3.5 Estrategia de distribución

El principal canal de distribución para el inicio del proyecto será un local ubicado estratégicamente en un centro comercial o zona de alto tráfico peatonal cercana a zonas comerciales.

Se seleccionará el canal de: Venta directa a los consumidores en el canal tradicional.

Este realiza su funcionamiento desde una pequeña tienda, usualmente anexa a la planta de procesamiento en este caso la cocina del restaurante.

Las ventajas son las siguientes:

- Es posible que en otras tiendas minoristas los productos permanezcan en los estantes esperando a que alguien los compre, o exista baja rotación del producto ocasionando pérdidas por producto vencido.
- Pero en su propia tienda uno los puede promocionar efectivamente mediante novedosas y atractivas campañas.
- Existen menor cantidad de problemas de logística y transporte.
- Se puede hablar con los clientes y descubrir lo que ellos opinan acerca de los productos que se ofrece. Inclusive, ellos pueden realizar sugerencias de mejora.
- Es más simple el manejo y capacitación de personal.
- Se puede ejecutar un excelente control de calidad en toda la cadena de producción.

Entre las zonas consideradas para la implementación del local se encuentran:

- República del Salvador y Portugal
- Centro commercial el Bosque
- Centro commercial SFQ (Cumbaya)

- Centro comercial el Recreo
- Av. Amazonas y Naciones Unidas
- Av. Orellana y Av. Amazonas
- Av. 12 de Octubre y Luis Cordero
- Av. Amazonas Y Patria
- Parque de Cumbaya

Es seleccionado este particular canal por la gran afluencia de personas que visitan diariamente los establecimientos de comida rápida localizados en sus cercanías. Además su ubicación estrategia favorece directamente al estar ubicados en zonas comerciales de alto tráfico con horarios comerciales definidos.

3.6.3.6 Estrategia de comunicación

El mensaje de comunicación que se intenta transmitir a los potenciales clientes que una alimentación agradable, equilibrada y variada es el primer paso para tener una mejor calidad de vida;

Utilizamos materias primas de alta calidad, los métodos clásicos de la cocina y un diseño interior característico, además personal amigable para cuidar de cada cliente. Estas son características frecuentes en el mundo de la buena mesa.

Nuestro enfoque es utilizar el concepto de frescura ya que todos los ingredientes que se ocupan son elaborados en cada turno para garantizar los nutrientes y calidad nutricional.

Es un servicio estilo “self-service” en el cual el cliente es autor de su platillo elaborado a partir de miles de combinaciones posibles de nuestro diverso menú.

Que la comida que se sirve de manera rápida, no tiene que ser necesariamente una experiencia de "comida rápida" casual.

Rápido no necesariamente es sinónimo de fácil: Preparar deliciosos platillos para que el cliente pueda pedirlos, recogerlo y disfrutarlo rápidamente en realidad toma bastante tiempo, requiere mucha planificación y organización. Todos los alimentos en Tijuana Mexican Grill se prepararán utilizando técnicas culinarias clásicas sin tomar atajos.

Medios de comunicación:

a)Digital Media

- Se realizara un portal web en el cual el consumidor podrá imprimir cupones con las promociones de la semana. Explorar el mundo de la comida rápida saludable, mirar la información nutricional de los productos, realizar recomendaciones.
- Se creará una base de datos para realizar envíos de News Letters y actividades CRM con los clientes de mayor valor. Entregando promociones especiales, Giftcards.
- Creación de un fan page para comunicar eventos masivos y noticias sobre Tijuana Mexican Grill, así como también recomendaciones y sugerencias nutricionales realizadas por un especialista reconocido.
- Marketing Mobile con aplicaciones para teléfonos inteligentes.

b)Medios tradicionales

- Menciones en radio
- Auspicio a eventos de acción que promuevan un estilo de vida saludable.
- Menciones en revistas light y relacionadas con fitness.
- Volantes y promocionales cada mes.

3.7 Marketing Estratégico

Existen varios componentes de marketing estratégico que hacen exitoso restaurante. A continuación se expone los principales temas de marketing estratégico para una cadena de comida rápida.

3.8 Branding

Ha existido mucha exageración en los últimos años sobre el tema de la marca. Se comenta mucho y nos dicen que tenemos que trabajar mucho en la marca y realizar un buen trabajo con marca, pero nadie realmente ha dejado de explicar qué es una marca y cómo construirla. Una marca es una promesa. Que es lo que los clientes, los empleados (clientes internos), los vendedores, los medios de comunicación y todos los componentes clave de otros esperan para hacer frente a su restaurante o negocio de comida rápida. El Brand-building o construcción de marca se focaliza en cerrar la brecha entre lo que promete y lo que ofrece una marca. Una marca fuerte es aquella que tiene alineación entre la promesa y la ejecución.

3.9 Posicionamiento

El posicionamiento es un componente apalancado a la comercialización del restaurante. El posicionamiento es el lugar que tiene en la mente de los clientes o las perspectivas relativas a la competencia (la opción más barata, la opción de mayor calidad). Posicionamiento eficaz implica la incorporación de su propuesta única de venta (PUV). La PUV es la esencia única que caracteriza al producto y se puede ostentar. Es el punto de diferenciación que la competencia no puede reclamar.

Tijuana Mexican Grill (Fresh Food Fast)

3.10 Due Diligence

La inversión de un restaurante debe basarse en un vasto conocimiento sobre el mercado, de sus competidores, de sus clientes, de sus clientes internos, en la historia económica, historia del Marketing, la industria, y las fuerzas externas que afectan al negocio. Es bastante información la cual debe validar estas consideraciones para direccionar todos los esfuerzos a la estrategia global de la empresa.

3.11 Mix de Menú:

Cada seis a doce meses, se debe llevar a cabo un análisis del menú. Se incluirá el análisis de rentabilidad y un análisis competitivo menú del restaurante. Para mantener su menú fresco, relevante y rentable, la necesidad de saber específicamente cómo cada elemento en el menú está llevando a cabo y cómo este se acumula junto a la alta competencia. Se debe pensar en cada elemento del menú como un espacio de arrendamiento a un inquilino y este tiene que ganarse su derecho al espacio concedido.

3.12 Formación:

La capacitación es un componente vital en la parte comercial de un restaurante, por esta razón. La formación tendrá que ir más allá de la orientación justa a los empleados. Es necesaria la implementación de un programa continuo que constantemente evolucione y mejore las competencias del personal. También se podrá incluir un componente de comercialización como parte de la formación del personal en su programa de entrenamiento para tener un equipo de embajadores que contribuyan con su esfuerzo a incrementar la capacidad de ventas.

3.13 Existen cuatro maneras de aumentar las ventas de su restaurante:

La construcción de ventas es mucho más fácil cuando se conoce cómo funciona el modelo. Todos los esfuerzos para desarrollar las ventas corresponden a uno de sólo cuatro categorías. Cada promoción, publicidad u oferta impulsará uno de los siguientes puntos:

a)Nuevo juicio u ocasión de consumo

Estos son clientes que por primera compran el producto. Con ello se sentarán su opinión de la empresa durante esta primera compra y decidirán qué prioridad otorgaran a nuestra marca en el futuro. Nuevo juicio es el punto de mayor peso entre los cuatro constructores de compra. Sin embargo, es imposible aumentar la frecuencia, el promedio de ventas o tamaño del partido, sin clientes. Después de una base de clientes establecida, se recomienda centrar los esfuerzos considerables en las ventas de los siguientes puntos de construcción:

b)Frecuencia

Es la frecuencia con la que los clientes existentes volverán para futuras compras. La frecuencia es generada por el desarrollo de relaciones duraderas y la lealtad entre los clientes.

Es por eso la importancia de innovar y renovar para ser un mercado atractivo.

c)Promedio de compra

A menudo se refiere a la compra total de cada transacción. En este caso, sin embargo, se refiere principalmente a la cantidad que cada cliente gasta por ocasión de compra. Es importante observar cual es el

desembolso en cada transacción para intentar que este sea cada vez mayor incluyendo add-ons o combos que se reflejen en mayor rentabilidad y venta.

d)Tamaño del Partido

Como el nombre sugiere, el tamaño del grupo se refiere al número de personas en cada partido. ¿Los clientes principalmente visitan solos, en grupos de dos grupos de cinco o más personas?. Cualquiera que sea el número, usted querrá crear programas que animar a los clientes a traer más de sus amigos con ellos por cada visita. Ejemplos de programas incluyen los cumpleaños comen gratis, los clubes y las tácticas que refieran a un amigo. Este tipo de planes de fidelización convierten a los clientes en defensores de la marca.

3.14 Determinación de la Demanda ²²

Quito Urbano	1.397.698
Cumbaya, Tumbaco	59.576
Valle de los Chillos	116.946
Total	1.574.220

Personas de NSE Alto	110.195
Personas de NSE Medio	412.446
Total	522.641

Personas de 10 a 64 años	74.50%
---------------------------------	--------

Personas de 10 a 64 años	389.368
---------------------------------	---------

²² <http://empreendedor.unitec.edu/pnegocios/EJEMPLO%20DE%20CALCULO%20DE%20LA%20DEMANDA.htm>
http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=55
http://www4.elcomercio.com/Quito/una_ciudad_con_aire_universitario.aspx

Dentro del número obtenido se encuentra el segmento para la determinación de la demanda conformado por: adolescentes, jóvenes adultos y adultos de mediana edad pertenecientes al N.S.E medio y alto en la ciudad de Quito urbano, Cumbayà, Tumbaco y Valle de los Chillos

CAPÍTULO IV

4. Diseño y Planes de Desarrollo

4.1 Estado Actual de desarrollo y Tareas Pendientes

El negocio se encuentra en proceso de planificación, se ha definido una estrategia con la cual se espera obtener el mayor número de clientes. El producto estará enfocado a satisfacer las necesidades que actualmente el mercado no las ha cubierto en su totalidad.

La planificación según el estudio de mercado ha llegado a la conclusión de que el lugar estratégico para la ubicación del establecimiento debe ser en zonas de alto tráfico peatonal cerca a zonas de trabajo y comercio o patios de comidas de centros comerciales en la ciudad de Quito.

Se recalca que los centros comerciales son una ventaja para los locales de los patios de comidas ya que la mayoría de personas acude a estos por su gran variedad y cercanía a zonas comerciales de trabajo.

Se intentará ingresar a dichos patios dependiendo de la disponibilidad de espacios de igual manera evaluando la inversión financiera para la concesión del local.

4.2 Dificultad y Riesgos

Se encuentran variables y retos dentro del modelo de negocio para los cuales se debe establecer una estrategia segmentada y definida. La gran competencia que existe en la actualidad se basa esencialmente en variedad de oferta y guerra de precios constante por los distintos oferentes en el mercado.

Existen algunos riesgos en este negocio como es el manejo de materia prima adecuado de los productos perecibles que se debe realizar todos los días debido a que el negocio se caracterizara por tener alimentos frescos y saludables en todo momento lo que significa que deben ser bien administrados para que estos no se maltraten y lleguen al consumidor en perfectas condiciones.

Productos como frutas, cárnicos y vegetales requieren de una selección minuciosa en la determinación de buenos proveedores y correcto abastecimiento de los mismos, un riesgo al ser productos de manejo delicado.

Existe dificultad con respecto al ingreso a patios de comidas de centros comerciales ya que la mayoría de estos se encuentran con locales establecidos y muy cotizados, la única forma es ingresar es mediante el proceso de lista de espera con el afán de obtener un cupo disponible sujeto a varias condiciones comerciales.

El riesgo de establecer un local en zonas de alta concurrencia y cercano a zonas de trabajo es similar ya que no siempre existe un local a disposición en dichas áreas con las condiciones óptimas, además el costo de arriendo es bastante alto por lo que se considera una dificultad y un riesgo tomando en cuenta de que es un producto y marca nuevos los cuales tendrán que marcar diferencia ante la competencia para así poder conseguir mayor posicionamiento y generar volumen de ventas.

4.3 Mejoramiento de producto y Nuevos Productos

Se realizaran investigaciones y encuestas periódicas para determinar el gusto y preferencia del producto ofrecido y a su vez identificar que complementos los clientes desearían se incluyan.

Investigaciones acerca de nuevas tendencias en hábitos de consumo y nuevos alimentos saludables serán nuestro principal foco. De esta forma podremos brindar a nuestros clientes productos innovadores en el campo de la alimentación y a su vez educar sobre la importancia de la alimentación fresca y balanceada que hoy en día es fundamental para evitar problemas en la salud de las personas.

4.4 Costos

Materia Prima para la elaboración de Burritos

Producto	Cantidad Necesaria (1 Burrito)	Precios	Total	Equivalencias	Costos
Arveja	50 gramos	\$ 70 quintal	908 Burritos	1 quintal = 100 libras	0,07
Frejol	50 gramos	\$ 32 quintal	908 Burritos	1 quintal = 100 libras	0,03
Arroz	75 gramos	\$ 30 quintal	605 Burritos	1 quintal = 100 libras	0,05
Choclo	50 gramos	\$ 13 quintal	908 Burritos	1 quintal = 100 libras	0,01
Cebolla Perla	75 Gramos	\$ 25 quintal	608 Burritos	1 cebolla =150 gramos	0,04
Cebolla Blanca	1/2	\$ 0.80 atado	25 Burritos	1 Atado = 8 a 10 unidades	0,04
Tomate	150 gramos	\$ 5 caja	80 Burritos	12kg	0,06
Pimiento	55 gramos	\$ 5 caja	83 Burritos	10kg	0,03
Pollo	150 gramos	\$ 1.34 lb	3 Burritos	1 lb = 453,59237 gramos	0,44
Carne	150 gramos	\$ 2,30 lb	3 Burritos	1 lb = 453,59237 gramos	0,76
Tortilla	33 gramos	\$0.95 paquete	12 Burritos	400gr= 12 Tortillas	0,08
				Total	1,61

Materia Prima para la elaboración de Ensaladas

Producto	Cantidad Necesaria (1 Ensalada)	Precios	Total	Equivalencias	Costos
Arveja	50 gramos	\$ 70 quintal	908 Ensaladas	1 quintal = 100 libras	0,07
Frejol	50 gramos	\$ 32 quintal	908 Ensaladas	1 quintal = 100 libras	0,03
Arroz	75 gramos	\$ 30 quintal	605 Ensaladas	1 quintal = 100 libras	0,05
Choclo	50 gramos	\$ 13 quintal	908 Ensaladas	1 quintal = 100 libras	0,01
Cebolla Perla	75 Gramos	\$ 25 quintal	608 Ensaladas	1 cebolla =150 gramos	0,04
Cebolla Blanca	1/2	\$ 0.80 atado	25 Ensaladas	1 Atado = 8 a 10 unidades	0,04
Tomate	150 gramos	\$ 5 caja	80 Ensaladas	12kg	0,06
Pimiento	55 gramos	\$ 5 caja	83 Ensaladas	10kg	0,03
Pollo	150 gramos	\$ 1.34 lb	3 Ensaladas	1 lb = 453,59237 gramos	0,44
Carne	150 gramos	\$ 2,30 lb	3 Ensaladas	1 lb = 453,59237 gramos	0,76
				Total	1,53

4.4.1 Desarrollo de producto

a)Ensayos

Dentro del desarrollo de nuevos productos se contempla la realización de varias pruebas y ensayos con el fin de tener un producto de calidad y sabor garantizado.

El costo para el desarrollo del menú con asesoría de un chef experimentado es de \$3000

b)Focus Groups

Los grupos focales son una poderosa manera de evaluar los productos existentes, o probar nuevas ideas. Los grupos focales son entrevistas en grupo, generalmente de 4-8 personas al mismo tiempo en el mismo grupo. Grupos focales realizados por empresas como Merc GFK Ecuador pueden permitir a las compañías que están desarrollando o probando el mercado para un producto nuevo, para hablar, ver y / o probar el nuevo producto antes de ponerlo a disposición del público. Una gran cantidad de información puede ser obtenida de un grupo de enfoque, incluyendo comentarios hechos en cosas tales como:

- Precios de los productos
- Etiquetado de los productos / embalaje
- Sabor del producto
- Análisis de la competencia
- Comportamientos del consumidor.

El valor de un focus group con análisis tanto cualitativo como cuantitativo varía entre un rango de \$ 5.000 a \$12.000 usd.

c)Estrategia del canal

Se pretende invertir el 3% del total de las ventas mensuales para realizar PTP (Promociones temporales de precio)

Con estas promociones se busca optimizar el nivel de ventas para que la concentración se distribuya de manera uniforme durante el mes en curso.

d)Estrategia de comunicación:

La inversión para comunicación y publicidad será del 6% de la proyección de ventas anuales.

Con este presupuesto se invertirá en:

- Desarrollo de portal web el cual será el pilar de nuestras estrategias de comunicación.
- Desarrollo de estrategia de E-marketing.
- Mailings.
- CRM.
- Presupuesto para Radio
- BTLS
- Presupuesto para auspicios

4.4.2 Asuntos de Propiedad Intelectual

Una marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada. Su origen se remonta a la antigüedad, cuando los artesanos reproducían sus firmas o "marcas" en sus productos utilitarios o artísticos.

A lo largo de los años, estas marcas han evolucionado hasta configurar el actual sistema de registro y protección de marcas. El sistema ayuda a los

consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades.²³

La empresa como tal registrara la marca en el instituto ecuatoriano de propiedad intelectual (IEPI) con lo que se tendrá un respaldo ante cualquier intento de imitación de marca o producto.

²³http://www.iepi.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=65:i-que-es-una-marca&catid=40:general&Itemid=100

CAPÍTULO V

5. Plan de Operaciones y Producciones

5.1 Inicio de Operaciones

La empresa empezara su funcionamiento con un local en patios de comidas de centros comerciales o zonas de alto tráfico comercial en la ciudad de Quito. No se puede al momento definir con exactitud el lugar ya que con respecto a centros comerciales debemos esperar a que haya disponibilidad en los patios de comida por lo que se ingresa a una lista de espera hasta previo aviso. En zonas de alto tráfico comercial de igual manera debemos identificar el local adecuado para así poder dar el mejor servicio a los clientes.

Contamos un capital propio pero la inversión es mayor por lo que se requerirá de un préstamo a una institución bancaria la cual tenga la mejor alternativa con respecto a tasas de interés y plazo.

a) Ubicar la zona

El lugar más apropiado será un local en patios de comidas de centros comerciales o un local independiente en las áreas más comerciales de la ciudad de Quito.

b) Buscar el local

El local estará ubicado en zonas comerciales de la ciudad de Quito o en Centros comerciales, el requerimiento es de 60 metros aproximadamente. Es necesario que en la zona en la que se encuentre el local no haya ninguna restricción para poder poner en funcionamiento el negocio es decir que no haya ningún inconveniente para poder obtener el permiso de funcionamiento que otorga el municipio del distrito metropolitano de Quito para el uso del suelo.

c) Arrendamiento del local

El contrato de arriendo deberá ser como mínimo de dos años como la ley exige y de esta manera presentar una garantía de tres meses por el arrendamiento del local. Con respecto a centros comerciales se deberá pagar la concesión más el costo de arrendamiento y mantenimiento.

d) Investigación de mercado en el sector del local

Realizar una investigación de mercados exploratoria en las zonas más comerciales y en centros comerciales con el fin de identificar los hábitos de consumo de las personas las cuales trabajan en estos sitios o acuden con frecuencia a estos lugares para así determinar en donde ellos comen por lo general a la hora del almuerzo o cena y de esta forma saber cuál puede ser nuestra clientela y sus horarios.

e) Realización de obra muerta

Evaluar todos los sistemas de plomería, luz, agua, teléfono, gas y extracción de olores.

f) Logística

Evaluar el local para realizar las adecuaciones necesarias, buscar un arquitecto con experiencia en este tipo de negocios para que nos ayude con el diseño y estructurarlo para posteriormente implementarlo con toda la indumentaria y equipo requerido.

g) Implementación del negocio

Implementar toda la indumentaria del local necesaria para el funcionamiento: cocinas, horno, congeladores y accesorios necesarios. El sistema de manejo será mediante software el cual controle las ventas y el inventario de productos.

h) Inventario / Abastecimiento

El software que se implementara se podrá tener control del inventario por lo que el abastecimiento de productos será cada 3 días máximo debido a que los productos que se manejan son perecibles y siempre tendrán que estar frescos.

i) Días de prueba de funcionamiento

El plazo será de 20 días, se evaluarán los puntos más importantes del negocio los cuales son el funcionamiento, tiempo de entrega y aceptación del producto ante otros productos similares de la competencia.

j) Inauguración de la tienda

Se deberá realizar un evento el cual se denominara "COMIDA CHATARRA SALUDABLE" el cual estará enfocado en cambiar la el concepto que se tiene de la comida rápida o hatarra como algo malo y perjudicial para la salud en algo bueno y saludable como es lo que ofrecemos con esta nueva idea de negocio. Se contara con la presencia de distinguidos nutricionistas para que nos expliquen cómo se debe alimentar una persona y así mantener una buena la salud.

5.2 Localización Geográfica

El tamaño aproximado será de 60 metros cuadrados ubicado en centros comerciales como el Mall el jardín, C.C El Bosque, C.C Iñaquito, Quicentro,

Quicentro Sur, Recreo, San Luis. Todo dependerá de las condiciones y disponibilidad que haya al momento de empezar el negocio.

En el caso de existir un local en zonas comerciales de la ciudad de Quito como la Av. República del Salvador, Av. Amazonas sector Iñaquito, Av. Naciones Unidas. Tendrá un espacio de 80 metros cuadrados.

5.3 Instalaciones y Mejoras

El restaurante contara con un espacio entre los 60 y 80 metros cuadrados con la infraestructura adecuada para dar el mejor servicio y comodidad a los clientes.

El servicio será a la barra es decir se ubicaran bandejas de acero inoxidable con los diferentes tipos de alimentos que constan de varios displays especiales con calentadores y refrigeradores integrados para mantener los alimentos a la temperatura adecuada y de esta manera el cliente pueda elegir a su preferencia.

Se tendrá un sistema de gestión para restaurante el cual lleve el control tanto de productos terminados, productos de venta e insumos utilizados.

Se podrá hacer consultas de stock de productos para así determinar la cantidad adecuada de los mismos y llevar un mejor control.

Este sistema será un software para restaurantes el cual facilite la administración del negocio de una manera más ágil y sencilla

Se deberá realizar investigaciones acerca de las tendencias light y hábitos de consumo para innovar los productos de manera que estos sean siempre lo más saludables.

5.4 Estrategia y Planes

- Lanzamiento, inauguración del local.
- Buscar una ubicación estratégica para la construcción del establecimiento con el afán de lograr gran impacto y posicionamiento desde un inicio.
- Se pretende iniciar el negocio acompañado de una importante campaña de expectativa en medios no tradicionales.
- Se realizarán investigaciones previas a fin de obtener información acerca de nuevas tendencias alimenticias y de consumo para generar estrategias con las cuales se pueda explotar más mercado satisfaciendo a todo tipo de necesidades de los consumidores.
- Se realizarán alianzas con proveedores calificados con lo cual los clientes tendrán más confianza con los productos proporcionados.

5.5 Aspectos Regulatorios y Legales

Para el funcionamiento debemos obtener la licencia metropolitana de funcionamiento la cual habilita a personas naturales y jurídicas el ejercicio de las actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, autorizando el funcionamiento de sus establecimientos, en razón de que se ha cumplido con los requisitos exigidos de acuerdo a su categoría, inspecciones y controles realizados por el Cuerpo de Bomberos, Dirección Metropolitana de Salud, Publicidad Exterior y Dirección Metropolitana Ambiental.²⁴

Los Requisitos y procedimientos para la obtención, renovación y anulación de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento, el ciudadano deberán regirse a

²⁴ http://www.tramitesciudadanos.gov.ec/admcontenidos/archivos_tramite/DOC_343.pdf

los requisitos y procedimientos establecidos en el Reglamento a la presente ordenanza como no tener deudas, multas y/o sanciones pendientes con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

La vigencia de la licencia Metropolitana de Funcionamiento será de dos años fiscales, contados desde el primero de enero hasta el treinta y uno de diciembre de cada año.

Cada dos años, el contribuyente deberá canjear su Licencia Metropolitana de Funcionamiento. Cada año, el contribuyente deberá cancelar el valor de la patente de acuerdo a las siguientes fechas:

Para las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, el plazo será hasta el 15 de Febrero de cada año.

Para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, el plazo es de 30 días hábiles contados a partir del 28 de marzo de cada año, fecha en la cual vence el plazo para la presentación de balances a la Superintendencia de Compañías y declaración de Impuesto a la Renta al SRI.

En todos los casos, transcurrido el plazo para el pago de patente, se cargarán los intereses y multas por mora correspondientes, de acuerdo a la ordenanza vigente sobre "Normativa para la aplicación del impuesto de Patente Municipal".

De igual forma, cada año el contribuyente deberá cancelar el pago por sus permisos de control y prevención de incendios, publicidad exterior y permiso sanitario, así como también deberá mantener vigentes sus permisos.

En caso de incumplimiento de estos pagos y permisos se revocará la Licencia Metropolitana de Funcionamiento.

Se realizara inspecciones conforme a la categorización que responda (definida en el Reglamento a esta ordenanza), el establecimiento podrá estar sujeto a inspecciones previas a la emisión de la licencia o de control posterior.

Las Inspecciones serán efectuadas por personal capacitado en cada una de las competencias a revisar: Incendios, Salud y Publicidad Exterior pudiendo ser delegadas a equipos multidisciplinarios, siempre que éstos cuenten con la capacitación y destrezas necesarias para este efecto.

En caso de cierre todos los contribuyentes de su local o actividad económica están obligados a notificar el cierre al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Las infracciones serán sancionadas previo el respectivo informe de inspección y esta puede ser revocada cuando exista una resolución de una comisaria por incumplimiento de la normativa.

Se consideran infracciones a las siguientes:

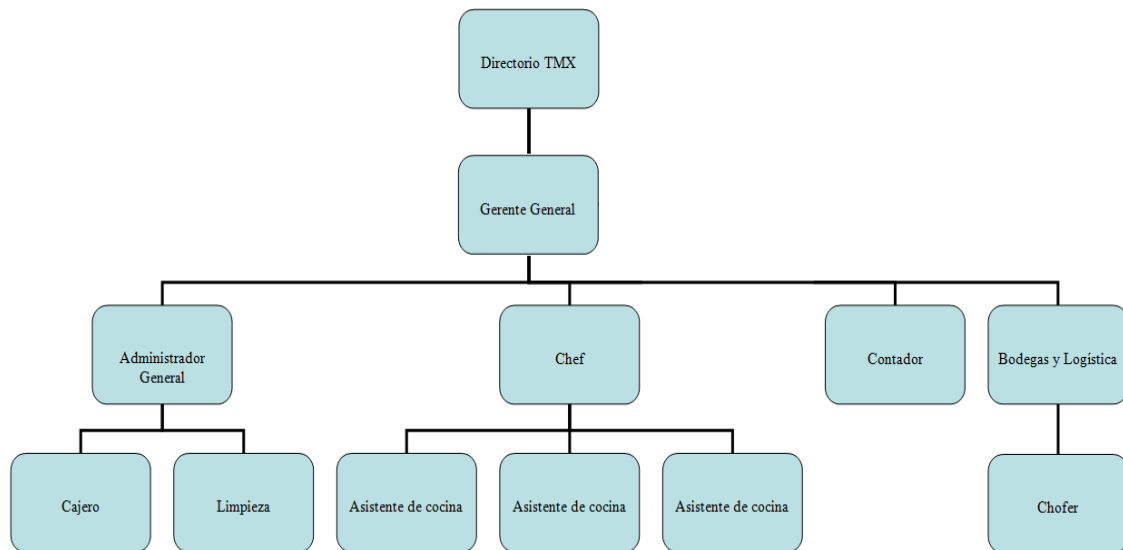
- Llevar a cabo una actividad económica sin contar con la respectiva Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
- No portar el original de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
- Renovar tardíamente o no renovar la Licencia Metropolitana de funcionamiento.
- Realizar una actividad diferente a la autorizada.
- Impedir u obstaculizar las inspecciones de control al personal de Bomberos, Salud y Publicidad.
- Proporcionar información falsa.

CAPÍTULO VI

6. Plan Gerencial

6.1 Organización

6.1.1 Organigrama



6.1.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el ambiente formulado a partir de la interacción de los empleados en el lugar de trabajo. Se define por todas las experiencias de vida, las fortalezas, debilidades, la educación y el desempeño. En tanto los líderes ejecutivos juegan un papel importante en la definición de cultura de la organización por sus acciones y el liderazgo, todos los empleados contribuyen a ejercer la cultura organizacional.

La implementación de una buena cultura organizacional es el factor principal del éxito, la ejecución y el rendimiento son el núcleo de nuestra cultura empresarial.

6.1.3 Organización y competencias

Planos y estructuras flexibles, compensación dinámica y el aprendizaje de por vida.

a. **Conocimiento de sí mismo**

El conocimiento de sí mismo es la habilidad de identificar y comprender de forma precisa sus propias fortalezas y áreas de mejora, entender las implicaciones que éstas conllevan en su eficiencia y tenerlas en cuenta para optimizar su rendimiento.

b. **Insight**

Es la capacidad de identificar nexos entre hechos, ideas y situaciones que no tienen conexión obvia entre sí y de encajarlas en una forma significativa. En un nivel altamente desarrollado, el concepto de insight se manifiesta como la creación de nuevas ideas o el desarrollo de una visión a largo plazo.

c. **Curiosidad**

La curiosidad significa que las personas tienen amplio criterio para aprender más acerca del ambiente, las cosas y las personas al formular preguntas inquisitivas o al realizar investigaciones idóneas para obtener un mejor entendimiento del contexto.

d. **Enfoque en resultados**

Es el motor para satisfacer o superar ambiciosos objetivos de desempeño y estándares de calidad, producir resultados empresariales y encontrar continuamente mejoras sostenibles en los métodos y procesos.

e. Innovación / Renovación

Las personas que muestran este comportamiento desafían el status quo en la búsqueda constante de mejoras y aportan nuevas ideas para un funcionamiento más eficiente. En un nivel altamente desarrollado, actúan como catalizadores del cambio para la organización entera.

6.1.4 Inspirar a la gente

Sistemática y rigurosamente a discutir el "qué" y el "cómo" de la ejecución de nuestras estrategias.

a) Liderar a las personas

Es la habilidad para unirlos, hacerles creer en sí mismas y en lo que están realizando, de modo que amplíen sus límites y se animen a desempeñarse al máximo. Implica la demostración activa de comportamientos que son consistentes con los Principios de Dirección y Liderazgo de Tijuana Mexican Grill.

b) Desarrollar a las personas

Tiene por objeto ayudarlas a identificar sus necesidades de desarrollo a corto y largo plazo, al promover su aprendizaje individual mediante el suministro de la asistencia apropiada.

c) Practicar lo que se predica

Significa actuar consistentemente con los principios y valores de la empresa y representarlos, inclusive "hacer lo que se dice", aún cuando sea difícil hacerlo.

d) Orientación hacia el servicio

Es el deseo de ayudar y servir a los clientes de manera que se satisfagan sus necesidades reales de la mejor forma. Se manifiesta en los esfuerzos que realiza una persona para comprender las expectativas y necesidades de los clientes, a fin de brindarles un servicio de alta calidad para lograr una relación duradera y de provecho mutuo. El "cliente" puede ser cualquier persona u organización a quien se pretenda brindar el servicio (cliente interno, compañeros en cualquier nivel, distribuidor, consumidor, etc.)

e) Iniciativa

Hace que las personas se comporten en una forma proactiva, tomando acciones y no simplemente pensando acerca de acciones futuras. Las personas con iniciativa no se limitan a reaccionar a las situaciones, sino también anticipan oportunidades o problemas futuros y actúan con mucha anticipación ante los mismos.

f) Confiar la responsabilidad:

Es de vital importancia para construir un clima de confianza dentro de la organización. Tenemos que asegurar que nuestra gente asuma plenas responsabilidades y rendición de cuentas. Hay que involucrarse personalmente y hacer un seguimiento a fin de que nuestras decisiones se apliquen correctamente.

g) Cooperación Proactiva

Implica trabajar conjuntamente con los demás, al demostrar compromiso para alcanzar los objetivos del grupo, al comprender las necesidades y metas de los demás y al adaptar las visiones y el comportamiento propios cuando sea

apropiado. Puede involucrar el sacrificio de objetivos individuales con una nueva visión de alcanzar los objetivos del grupo.

h) Influir / convencer a otros

Convencer a los demás, ya sea directamente o al utilizar a terceras personas apropiadas, a fin de obtener su compromiso para llevar a cabo ideas, proyectos o acciones que van en interés de la compañía.

i) Carácter

El coraje está relacionado con la confianza de las personas en sus capacidades y buen juicio. Les permite tomar decisiones o realizar elecciones, al mismo tiempo que evalúan los riesgos y están conscientes de sus responsabilidades.

6.1.5 Cadena de Valor

Para entender mejor las actividades a través de las cuales una empresa desarrolla una ventaja competitiva y crea valor para el accionista, es útil para separar el sistema de negocios en una serie de actividades generadoras de valor a las que se refiere como la cadena de valor.

En su libro *Ventaja Competitiva*, 1985 Michael Porter introdujo un modelo de cadena de valor genérica que comprende una secuencia de actividades que se encuentran a ser comunes a una amplia gama de empresas. Porter identifica las actividades primarias y de apoyo, como se muestra en el siguiente diagrama:



El objetivo de estas actividades es ofrecer al cliente un nivel de valor que supere el coste de las actividades, lo que resulta en un margen de beneficio.

Las actividades de valor primario de la cadena son las siguientes:

a) Logística de entrada

Recepción, almacenamiento de materias primas e insumos para su distribución a los centros de preparación y cocción a fin de la elaborar de productos terminados para la industria gastronómica.

b) Operaciones

Son los procesos de transformación de insumos y alimentos, realizados en los centros de preparación y cocción por el chef especialista y su equipo. Para obtener los ingredientes en su punto y de esta manera exhibirlos en la cocina abierta del local para que el cliente pueda escoger la combinación perfecta.

c) Logística de salida

Es el almacenamiento, distribución y exhibición de productos en los locales comerciales donde el cliente puede observar todo el proceso a medida que

elaboran su burrito, tazón, ensaladas o tacos precisamente como el cliente lo desea.

d) Marketing y Ventas

Se refiere a la identificación de las necesidades de los consumidores, la manera de brindar satisfacción y la creación de demanda para la generación de ventas.

e) Servicio

El soporte a los clientes después de realizada la venta.

Las actividades principales se encuentran apoyadas por:

- **La infraestructura de la empresa**
La estructura organizacional, los sistemas de control, la cultura de empresarial.
- **Gestión de recursos humanos**
Reclutamiento de empleados, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones.
- **Desarrollo de la tecnología**
Tecnologías de apoyo a actividades creadoras de valor.
- **Adquisiciones**
Compra de insumos como materiales, suministros y equipos para el correcto funcionamiento del negocio.

El margen de la empresa o ganancia depende de su eficacia en la realización de estas actividades de manera eficiente, de modo que la cantidad que el

cliente está dispuesto a pagar por los productos supera el costo de las actividades en la cadena de valor. Es en estas actividades que una empresa tiene la oportunidad de generar un valor superior.

Una ventaja competitiva puede lograrse mediante la reconfiguración de la cadena de valor para proporcionar un menor costo o una mejor diferenciación.

6.1.6 Personal clave para la administración

•Directorio

El directorio de “TMX” estará conformado por los cuatro miembros los cuales serán designados por la Junta General de Accionistas. Se encargará de evaluar y aprobar las metas y objetivos planteados por el gerente general como a su vez dirigir los planes de acción, políticas de control, manejo de riesgos, presupuesto anual y supervisión de los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones que tenga la empresa con el objetivo de maximizar el valor de las inversiones.

El directorio una vez conformado tendrá que llevar a cabo la designación de cargos como la elección de un presidente, tesorero, secretario y vocal. Los cuáles serán representantes legales de la empresa.

Las dignidades serán elegidas por el periodo de un año hasta cuando la junta de accionistas designe las nuevas autoridades

- **Gerente General**

Responsable de cumplir a cabalidad con las funciones establecidas en la Ley de Compañías.

- Veracidad del capital suscrito y entrega de bienes aportados por los accionistas.
- Existencia real de los dividendos declarados
- Existencia y precisión de los libros de la compañía
- Correcto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales
- Cumplimiento de formalidades prescritas por la ley para la existencia de la compañía.

Guiará la planeación estratégica de la empresa y será el encargado de tomar decisiones claves en beneficio de la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

- **Administración General**

Será encargado del correcto funcionamiento y de la implementación de buenas prácticas establecidas en el manual de procedimientos dentro del local comercial. El área de preparación y producción del producto, atención al cliente, coordinación con el departamento de abastecimiento y ventas. Reporta al gerente general.

- **Personal de Cocina**

El chef del establecimiento tiene la responsabilidad final del producto. Su misión es velar por el por la calidad y el funcionamiento del servicio (calidad del producto, tiempo de elaboración, entrega y ejecución de pedidos). Un buen chef debe tener don de mando, imagen, prestigio personal y respeto por los cocineros y asistentes involucrados en el equipo de cocina.

- **Contador Público Autorizado**

Encargado de la contabilidad, pagos a proveedores y movimientos financieros dentro de la compañía. Proveerá información esencial para la toma de

decisiones a nivel gerencial. Realizara análisis de costos correspondientes a producción, comercialización y reportes requeridos por los distintos departamentos.

- **Bodegas y abastecimiento**

Se encargará de la parte operativa y logística de la empresa. Ejecución del la cadena de abastecimiento, almacenaje y distribución de materia prima, equipos y materiales a los distintos locales de producción y venta.

- **Outsourcing**

Al ser una compañía con estructura reducida algunos servicios como la seguridad, limpieza, capacitación, gestión del talento humano y asesoría legal serán manejados con subcontratos en ocasiones puntuales.

6.1.7 Perfil de los cargos

Gerente General

Es el órgano de administración y gestión de mayor jerarquía, debe tener las competencias y atributos señalados por el directorio.

Perfil

- Genero indiferente
- Estado civil indiferente
- Título Profesional en Administración o carreras afines
- Estudios de Tercer nivel
- Manejo y conocimiento de sistemas informáticos (Microsoft Office)

Funciones

- Cumplir con los objetivos y metas planteadas al directorio.
- Implementar una estructura administrativa la cual contenga los elementos necesarios para el desarrollo del negocio.
- Generar estrategias para cumplir metas y objetivos en menor tiempo.
- Dirigir el proceso administrativo de la empresa.

Administrador General

Perfil

- Genero indiferente
- Estado civil indiferente
- Título profesional en administración o carreras afines
- Manejo y conocimiento de sistemas informáticos (Microsoft Office)

Funciones

- Controlar el abastecimiento de productos.
- Controlar al personal del local.
- Realizar un reporte diario de ventas.

Contador Público Autorizado

Profesional que supervisa la contabilidad y la información financiera en una empresa.

Perfil

- Genero indiferente
- Estado civil indiferente
- Título profesional en contabilidad
- Manejo y conocimiento de sistemas informáticos (Microsoft Office)

Funciones

- Elaborar los reportes financieros
- Suministrar de manera clara toda la información a la administración
- Apertura de los libros de contabilidad
- Estudio de estados financieros y su análisis
- Aplicación de beneficios para reporte de dividendos
- Certificación de planillas para el pago de impuestos
- Establecer el sistema de contabilidad

Chef de Cocina

Perfil

- Genero indiferente
- Estado civil indiferente
- Título profesional en gastronomía
- Experiencia en comida rápida

Funciones

- Control del personal de cocina
- Controlar la presentación de los productos
- Identificar nuevas tendencias en la línea de comida saludable
- Generar valor agregado a cada ingrediente

Asistente de Cocina

Perfil

- Genero indiferente
- Estado civil indiferente
- Bachiller

- Conocimientos básicos de gastronomía no necesariamente con título universitario
- Experiencia en comida rápida
- Disponibilidad de tiempo

Funciones

- Elaboración de los alimentos
- Manejo de cocina o parrilla
- Encargado de limpieza de alimentos
- Limpiar, desinfectar y mantener en perfectas condiciones de funcionamiento los utensilios de cocina

Cajero

Perfil

- Genero indiferente
- Estado civil indiferente
- Bachiller
- Tener conocimientos básicos de contabilidad
- Habilidad en manejo de dinero y computadora
- Actitud amable y proactiva
- Experiencia mínima de 3 meses
- Disponibilidad de tiempo

Funciones

- Manejo de Efectivo
- Facturación
- Cuadre de caja diario

Chofer y/o Mensajero

Perfil

- Género Masculino
- Estado civil indiferente
- Título de bachiller
- Licencia de conducir tipo B o profesional con mínimo 5 años de vigencia.
- Disponibilidad de tiempo

Funciones

- Transportar en el vehículo destinado por la empresa, todos los productos, materias primas e insumos.
- Realizar las entregas del producto en los sitios y horas programadas.
- Mantener en perfecto estado, orden y limpieza el vehículo asignado por la empresa.
- Determinar a la gerencia cuando se debe realizar los mantenimientos al vehículo
- Describir en el recibo de gasolina, el kilometraje con el cual cuenta el vehículo asignado por la empresa, en el momento de llenar el tanque.
- Efectuar las compras de materia prima e insumos que le asigne el área administrativa.
- Informar de manera inmediata a la gerencia, cualquier irregularidad, percance, o inconveniente que se presente dentro del desarrollo de sus actividades, tanto de manera personal como con el vehículo asignado.
- Realizar al inicio del día, un cronograma y recorrido que garantice la optimización del vehículo en la realización de las tareas asignadas por las áreas, dando prioridad a aquellas relacionadas con el área de producción y entregas; este recorrido, deberá presentarlo a la gerencia antes de salir de la empresa.

- Al finalizar el día, deberá presentar ante la gerencia, un informe en el cual describa todas y cada una de las actividades realizadas en el cual indique: lugar visitado, hora y tiempo de estadía.

6.1.8 Retribución a la gerencia y a los propietarios

La bonificación del personal será de acuerdo a lo estipulado por el código de trabajo en el cual se estipula el sueldo básico más todos los beneficios de ley entre los cuales están décimo tercero y cuarto sueldo, seguro social, utilidades y vacaciones.

La bonificación a los accionistas de la empresa será en base a las utilidades finales netas en un 25%.

6.1.9 Política de inversionistas y accionistas derechos y restricciones

- a) Los accionistas mayoritarios serán miembros del directorio.
- b) El directorio será el encargado de la elección del gerente general cuyo periodo tendrá una vigencia de 4 años de acuerdo a su desempeño.
- c) Los accionistas evaluarán la gestión del gerente general y de la empresa y a su vez aprobarán los estados financieros y definirán la distribución de utilidades.
- d) El directorio conformará una junta general para la aprobación de los departamentos administrativos que la empresa necesite para su buen funcionamiento.
- e) Los accionistas pueden libremente negociar sus acciones.
- f) Los accionistas responden hasta el monto de sus acciones la responsabilidad es limitada.

6.1.10 Política de empleo y otros acuerdos relacionados

La selección del personal para constituir la empresa se la realizara por medio de entrevistas a personas las cuales cumplan con los requerimientos necesarios para cada cargo.

La entrevista busca fundamentalmente conocer datos relevantes sobre el aspirante mediante una serie de preguntas para así obtener información adecuada y mediante análisis saber que tan favorable puede ser esta persona para el perfil del puesto vacante.

Para el proceso de calificación se tomaran como base los siguientes aspectos:

- Se recibirán las carpetas de los aspirantes y se analizaran los perfiles de cada uno para posteriormente realizar una entrevista.
- Una vez terminada la preselección de los currículos se procederá a realizar una prueba y una entrevistas a cada aspirante.
- La prueba a realizarse será de aspecto psicológica con el fin de obtener información más detallada sobre la personalidad de cada persona.
- Una vez que estos pasos se hayan cumplido y el aspirante sea seleccionado este firmara un contrato por tres meses de prueba tiempo en el cual se le dará capacitación y preparación para su buen desempeño.
- Luego del periodo de prueba si el desempeño es favorable el empleado firmara un contrato fijo de trabajo.
- Los beneficios de cada empleado serán los siguientes:
 - El sueldo será establecido de acuerdo al cargo que la persona desempeñe en la empresa más los beneficios de ley.
 - El empleado contara con seguro médico para él y su familia.

- En caso de tener familia el empleado recibirá las bonificaciones según la ley determina por cada carga familiar.
- Luego de un año de trabajo tendrá derecho a vacaciones.
- Si es el caso de alguna enfermedad se concederá el permiso médico.
- En caso de embarazo se concederán todos los beneficios de ley.
- La capacitación del personal será cubierta en su totalidad por parte de la empresa.

6.1.11 Contratación del personal

El perfil de los empleados para los locales será muy bien analizado para que cada uno se encuentre ubicado según su experiencia habilidades, de esta manera tenga un excelente desempeño.

Cada empleado recibirá todos los beneficios que la ley contempla y de esta manera se evitará cualquier tipo de inconvenientes con la ley.

Cada empleado deberá pasar el periodo de prueba que es de tres meses para según esto ver cómo ha sido su desempeño, en el caso de ser favorable se firmara un contrato fijo de trabajo.

6.1.12 Equipo profesional de asesoría y servicios

Las funciones de asesoría legal serán subcontratadas a una firma de abogados a fin de que todos los documentos de contrato de trabajo con empleados y demás aspectos legales que una empresa contempla estén gestionados de manera correcta.

Las funciones administrativas estarán dirigidas por personal profesional muy bien capacitado y entrenado.

CAPÍTULO VII

7. Riesgos críticos, problemas y supuestos

7.1 Principales Riesgos

- No encontrar un local apropiado en las zonas comerciales de la ciudad de Quito.
- No tener disponibilidad los centros comerciales.
- No ser una marca reconocida.
- Gran número de competencia
- Recursos limitados de capital
- No obtener el permiso de funcionamiento del municipio a la brevedad posible.

7.2 Problemas en la ejecución

- La falta de disponibilidad en los patios de comida puede ser un gran problema ya que no existen siempre locales disponibles para arriendo. En el caso de haberlos, los altos costos y la gran cantidad de empresas en lista de espera son un problema para la ejecución del negocio.
- Un local en áreas comerciales de la ciudad de Quito es complicado conseguir ya que la mayoría de zonas están colapsadas de locales de comercio. Es un problema el no encontrar un local amplio y con facilidades de estacionamiento.
- El permiso de funcionamiento que otorga el municipio de la ciudad también es un problema ya que además de estar en una zona comercial tenemos que ver si el uso del suelo es el adecuado para el negocio que se va a implantar en dicha zona por lo que de no ser apto la licencia no se otorga.

7.3 Supuestos Futuros

- Implementación del modelo de franquicia del negocio.
- Incrementar locales en la ciudad de Quito.
- Vender franquicias a nivel nacional.
- Vender franquicias a nivel internacional
- Promover mediante una gran campaña y el respaldo del gobierno “El cómo comer saludable en la calle”.
- Ser absorbidos por una grande empresa de alimentos o comida rápida.

CAPÍTULO VIII

8. Modelo Financiero

Para la implementación de un restaurante de comida rápida es importante realizar un estudio financiero con el cual se pueda determinar si el plan de negocios es rentable, realizando un análisis detallado de costos y gastos, nomina, proyección de ventas, flujo de fondos de los diferentes escenarios para la obtención del VAN y TIR.

8.1 Antecedentes

Entre el periodo de Enero del 2012 a Octubre del 2012, los autores trabajarán como administradores y dueños del restaurante de comida rápida “TIJUANA MEXICAN GRILL”. Ubicado en uno de los principales centros comerciales de la ciudad de Quito.

La investigación de mercado realizada en el presente plan de negocios, permite a los autores a tener una idea más clara y veraz sobre el análisis financiero que se presenta a continuación.

8.2 Supuestos

- El plan de negocios basara su estudio en un horizonte de evaluación de cinco años, ya que el comportamiento de mercado es predecible.
- EL restaurante tiene como supuesto que la inflación se mantendrá constante sin afectar los precios de los productos del restaurante, según la experiencia de los autores, los productos tienen temporadas en que suben y bajan los precios durante el año, en caso de que existan variación de los precios de los productos, se presentaran opciones sustitutas o se compensara por otros que bajen por exceso de producción y el promedio subirá conforme a los precios de mercado.

- Se asume que no existirá cambio de moneda en el país y se mantendrá el dólar.
- El restaurante presenta en el ANEXO A.1 los rubros de inversión tales como concesión de local, obra civil, maquinaria, vehículo, muebles y enseres, equipos de oficina, gastos de constitución y permisos de funcionamiento.
- La nómina y remuneraciones se detallan en el ANEXO A.2 las cuales contemplan todos los beneficios que otorga la ley a cada empleado, desglosado lo que cada trabajador va a recibir al año por trabajar en el restaurante de comida rápida.
- Para todos los escenarios establecidos, los gastos generales se mantendrán constantes y se detallan en el ANEXO A.3
- Las amortizaciones y depreciaciones se encuentran detalladas en el ANEXO A.4
- El presupuesto de mercadeo se encuentra totalmente relacionado con el plan de marketing en donde por diferentes estrategias este se ha presupuestado de la manera en la que se puede ver en el ANEXO A.5
- El capital de trabajo se lo toma a dos meses debido al giro rápido del negocio, este se encuentra en el ANEXO A.6
- La capacidad instalada se la toma de acuerdo a la capacidad que tienen los patios de comida en la horas pico y también a la capacidad de producción del local, esto se encuentra detallado en el ANEXO A.7
- El supuesto de la afluencia de personas se basa en los datos provistos por los centros comerciales y también por el porcentaje de rotación, días y horarios laborables de cada centro comercial.
- El aporte de capital de los accionistas más el crédito necesario para el financiamiento del proyecto se encuentra detallado en el ANEXO A.8
- La amortización del crédito esta detallada en el ANEXO A.8 la cual está planteada a 60 meses plazo.
- La proyección de ventas está basada en tres escenarios los cuales se detallan en el ANEXO A.10.

- Los supuestos de las proyecciones de venta en los diferentes escenarios van ligados a la afluencia de personas y tiene como objetivo alcanzar un incremento del 3.1% al 4.5 % anual basados en la tasa de inflación.
- Los costos variables de materia prima para la elaboración de los productos del restaurante, se pueden observar en el ANEXO A.11
- La proyección de costos está basada en tres escenarios los cuales se detallan en el ANEXO A.12 en donde los costos no varían pero las ventas si se incrementan.
- El costo de oportunidad de implementar un restaurante y que este sea rentable en los Estados Unidos lo hemos tomado como referencia para nuestro país pero aumentando la tasa de riesgo país y este se ha determinado favorable para ejercer en marcha dicho proyecto, se lo detalla en el ANEXO A.13
- El escenario no apalancado pesimista se encuentra detallado en el ANEXO A.14
- El escenario no apalancado optimista se encuentra detallado en el ANEXO A.15
- El escenario no apalancado esperado se encuentra detallado en el ANEXO A.16
- El escenario apalancado optimista se encuentra detallado en el ANEXO A.17
- El escenario apalancado esperado se encuentra detallado en el ANEXO A.18
- El escenario apalancado pesimista se encuentra detallado en el ANEXO A.19
- Para la variación de inventarios es importante especificar que los productos elaborados son perecibles, el restaurante no considerara en sus proyecciones la existencia de un inventario inicial o final de productos en proceso y productos terminados, por lo tanto los cálculos a realizarse se sustentaran en el supuesto de que todo lo que se produce se vende.

- Para el manejo de los inventarios se considerara el método de primeras en entrar y primeras en salir (FIFO).
- Este costeo se basara en el supuesto de que los primeros productos comprados, son los primeros en ser utilizados, para producirlos y venderlos.
- Mediante este método el inventario final estaría compuesto de los materiales recibidos al inicio.
- El financiamiento de la inversión del restaurante de comida rápida se va a manejar por el 48.75% de aporte de accionistas y el 51.05% préstamo bancario.
- En el ANEXO A.20 se puede determinar el punto de equilibrio en el cual se indica cuantos son los productos necesarios vender para no tener pérdidas ni ganancias. El cálculo esta hecho por un promedio ponderado.
- El ANEXO A.21 se detalla un cuadro en donde se incluyen todos los escenarios más un gráfico para mejor visualización de resultados.
- Préstamo otorgado por el Banco Pichincha a una tasa de 15.19% en la cual se detalla la amortización en el ANEXO A.9
- Las condiciones para la implementación del proyecto son que la rentabilidad sea mayor que la de tener el dinero en el banco o en una póliza de acumulación.

8.3 Evaluación financiera:

La evaluación financiera se basa en determinar la viabilidad del plan de negocios.

Con la presentación de varios de flujos de efectivo en los diferentes escenarios Apalancado, des apalancado y optimista, esperado, pesimista.

- **Van y TIR**

Dentro de los diferentes escenarios se obtienen los siguientes resultados después de impuestos.

	VAN Sin apalancamiento	VAN Apalancado
<i>Optimista</i>	\$12.539,19	\$69.570,49
<i>Esperado</i>	-\$656,52	\$58.839,56
<i>Pesimista</i>	-\$15.295,50	\$41.735,80

	TIR Sin apalancamiento	TIR Apalancado
<i>Optimista</i>	22,24%	52,95%
<i>Esperado</i>	18,51%	48,24%
<i>Pesimista</i>	14,22%	39,99%

Como se puede apreciar en el cuadro, la TIR y el Van presentan valores positivos y negativos.

La TIR presenta un valor superior al costo de oportunidad lo que indica que aunque se presente una tasa de ocupación diaria del 18.70% el negocio es rentable en casi todos los escenarios.

En cuanto al VAN también tiene un valor positivo en la mayoría de escenarios, lo que significa que el proyecto proporciona un remanente por sobre lo exigido por el inversionista.

Es evidentemente que invertir en este negocio resulta rentable ya que en la mayoría de escenarios los criterios de viabilidad son favorables.

CAPÍTULO IX

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- La industria de alimentos y comida rápida tiene un valor significativo el cual manejado de la manera adecuada y con visión apuntan a una tendencia de crecimiento proyectada muy interesante.
- El crecimiento del PIB aporta de una manera positiva al desarrollo de la economía, al aumento en el sector productivo y consumo de alimentos.
- La investigación de mercado permitió determinar el tamaño potencial de mercado, las condiciones y lugar apropiado, los gustos y preferencias de los clientes, la infraestructura para la construcción del local, los proveedores de materia prima y las actividades necesarias para desarrollar el plan de mercado.
- El plan de marketing nos ayudó a determinar la situación actual del mercado, los productos que ofrecerá la empresa, el FODA, las categorías y empresas posicionadas en el mercado, los canales de distribución y demás herramientas necesarias para la ejecución correcta de estrategias comerciales.
- El diseño y planes de desarrollo permitieron visualizar el estado actual del proyecto las tareas pendientes, los riesgos y dificultades, el costo y desarrollo del producto, estrategias de comunicación y de canal, así como también los asuntos de propiedad intelectual.
- Dentro del plan de operación y producción se determinó cómo será el inicio de operaciones, la ubicación de la zona, el local ideal, la inauguración, los aspectos regulatorios y legales.
- El plan gerencial permitió desarrollar el organigrama, la cultura organizacional, las políticas y valores de la empresa, la cadena de valor, el personal clave para la administración y correcto funcionamiento del negocio.

- Se determinaron los principales riesgos, problemas en ejecución y supuestos futuros para la implementación del modelo.
- El plan financiero determina la viabilidad que el proyecto tiene en los varios escenarios planteados.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda lo siguiente:
- La creación del restaurante TMX (Tijuana Mexican Grill) por su nuevo concepto de comida rápida saludable la cual se caracteriza por su frescura y calidad en alimentos y procesos.
- Buscar proveedores certificados los cuales cumplan con todas las normas higiénicas y calidad de sus productos.
- Realizar pruebas piloto las cuales ayuden a evaluar el producto que vamos a ofrecer y de esta manera determinar el grado de aceptación.
- Implementar los estudios y análisis realizados los cuales permitirán tomar mejores decisiones y diseñar estrategias que permitan aprovechar sus falencias y hacer frente a sus virtudes.
- Alimentos frescos y naturales es solo una parte de la ecuación para los operadores de comida rápida.
- Es necesario tomar en cuenta esta gran oportunidad para todas las cadenas de comida rápida, ofreciendo a los alimentos con mayor valor nutricional y de mejor calidad. Para ser realmente eficaz, las cadenas no pueden limitarse a ofrecer un conjunto de productos naturales, aumentar la proporción de ingredientes orgánicos o probar el uso limitado de elementos de origen local, sino que todos estos deben ser combinados con una experiencia que sea verdaderamente conveniente.
- La clave aquí es la importancia de la experiencia del consumidor, mientras que los productos de alta calidad natural / orgánica son de parte fundamental de la oferta de muchas cadenas de comida rápida, son solo una parte de una experiencia global.

- Con la creación de este nuevo proyecto se va a brindar una oportunidad de crecimiento laboral a la población del país.
- Realizar un análisis de la competencia permitirá tomar mejores decisiones y diseñar estrategias que permitan aprovechar sus falencias y hacer frente a sus virtudes.
- Tener paciencia ya que el éxito no llega de un momento a otro, sino que es algo que toma su tiempo en alcanzar, y requiere de mucho trabajo, esfuerzo y dedicación.

Bibliografía

La industria

- Información obtenida de: Euromonitor International from trade sources www.portal.euromonitor.com/Portal/ResultsList.aspx
- Consultora Pulso Ecuador Diario Expreso Ciudad Quito 15/Agosto/2006 - 05:00 <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-venta-de-comida-rapida-se-expande-242642-242642.html>
- Entrevista al Sr. Pedro Villagrán Gerente General de Restaurantes Taconazo Quito Ecuador
- BCE CUENTAS NACIONALES No 22 1993 – 2007
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>
- **Análisis Situacional**
- Autor: Emigdio A. Martínez L. MARKETING ESTRATÉGICO 07 / 2002 , <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/39/estructura.htm>
- **Mercado de consumo y demografía**
- Sin Autor, [Diariocritico.com](http://www.diariocritico.com) 22/07/2010
- <http://www.diariocritico.com/2010/Julio/noticias/219986/ecuador-es-cuarto-en-desigualdad-en-la-region.html>

- **PIB**

- Ecuador inmediato.com 2009/11/17

http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/banco_central_del_ecuador_pronostica_crecimiento_del_pib_de_681_en_2010--116785

Euromonitor: Ecuador Country Profile

- **Inflacion**

Fuente: BCE boletín semestral de inflación 2009-2010

http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/BoletinInflacion_2S2009.pdf

http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/BoletinInflacion_2S2009.pdf

- **Tasa de interés**

Fuente: BCE

<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

- **Variables tecnológicas**

<http://www.restaurantowner.com/public/department27.cfm>

- **Análisis del meso entorno**

- Autor: Michael Porter; T6/ The Five Competitive Forces 2009/05

<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

- **Investigacion de mercados**

Kotler Philip: Dirección de Marketing Conceptos Esenciales», Primera Edición, de, Prentice Hall, 2002, Pág. 65.

- **Planteamiento del Problema**

Fuente de información: Euromonitor internacional: “ Consumer Life styles Ecuador” 2011

- **Encuestas**

http://www.wikilearning.com/apuntes/la_encuesta-concepto_de_encuesta/14756-1

- **Marco Muestral**

Información obtenida de: Euromonitor International from trade sources Consumer lifestyles Ecuador. 2011

<http://www.portal.euromonitor.com/Portal/ResultsList.aspx>

- **Calculo de la muestra**

http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm

- **Descripción del Mercado**

<http://www.revistalideres.ec/2009-09-14/Mercados/Noticia-Principal/LD090914P18MERCADOS.aspx>

http://www.icex.es/staticFiles/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_12035_.pdf

- **Reseña de distribución**

http://www.icex.es/staticFiles/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_12035_.pdf

- **Estrategia de fijación de precios**

Marketing Metrics , Second edition (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein)

- **Determinación de la Demanda**

<http://emprendedor.unitec.edu/pnegocios/EJEMPLO%20DE%20CALCULO%20DE%20LA%20DEMANDA.htm>

http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=55

http://www4.elcomercio.com/Quito/una_ciudad_con_aire_universitario.aspx

- **Asuntos de Propiedad Intelectual**

http://www.iepi.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=65:i-que-es-una-marca&catid=40:general&Itemid=100

- **Aspectos Regulatorios y Legales**

http://www.tramitesciudadanos.gov.ec/admcontenidos/archivos_tramite/DOC_343.pdf

ANEXOS:

ANEXO A.0

(Modelo de la encuesta)

Nombre:

Edad:

A.¿Has asistido a un establecimiento de comida rápida?

Por favor marque con una "X"

Sí

No

B.¿Con que frecuencia acude usted a un local de comida rápida?

(Por favor marque con una "X" una sola opción)

1 Vez a la Semana

2 Veces a la Semana

3 Veces a la Semana

Nunca

Varias veces al mes (cuantas?) _____

C.¿Normalmente donde compra usted comida rápida?

(Por favor marque con una "X" una sola opción)

En Locales ubicados en la calle

Pedidos a domicilio

Centros Comerciales

NOTA: Si en la pregunta C, su respuesta fue Centros Comerciales conteste la siguiente, si su respuesta fue otra pase a la pregunta E

**D. ¿Cuáles Centros Comerciales favorito para comer?
(Elegir con una "X" 3 opciones)**

Quicentro	<input type="checkbox"/>	La esquina (Cumbaya)	<input type="checkbox"/>
CCI Jardín	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
El Bosque Condado Shopping	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Recreo	<input type="checkbox"/>	Quicentro del Sur	<input type="checkbox"/>
San Luis	<input type="checkbox"/>	Granados Plaza	<input type="checkbox"/>
Plaza de las Américas	<input type="checkbox"/>	Ventura Mall	<input type="checkbox"/>

E. ¿Mencione sus tres restaurantes preferidos de comida rápida en orden de importancia y comente por qué? (Siendo el 1 el más importante).

Nombre del restaurante ¿Por qué lo prefiere?

1.-----

2.-----

3.-----

F. ¿Qué tiempo dispone usted para almorzar en los días de lunes a viernes?

(Elegir con una "X" una sola opción)

30 minutos	<input type="checkbox"/>
1 hora	<input type="checkbox"/>
1:30 horas	<input type="checkbox"/>
2 o más	<input type="checkbox"/>

G. ¿Qué tipo de comida consume usted habitualmente?

(Elegir con una "X" una sola opción)

- Comida Casera
- Comida en Restaurante
- Comida rápida
- Otra (Cual?) _____

H. ¿Dónde usted suele almorzar de lunes a viernes?

(Elegir con una "X" una sola opción)

- En su casa
- Fuera de casa

I. ¿Le gusta la comida mexicana?

Sí No

J. ¿Cuáles son los 5 factores más importantes en un local de comida rápida?

(Enumere del 1 al 4, tomando como referencia el siguiente rango de importancia.)

1) Muy Importante 2) Menos Importante 3) Indiferente 4) Nada Importante

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Nombre | <input type="checkbox"/> | Limpieza | <input type="checkbox"/> |
| Ubicación | <input type="checkbox"/> | Variedad | <input type="checkbox"/> |
| Precio | <input type="checkbox"/> | Sabor | <input type="checkbox"/> |
| Ambiente | <input type="checkbox"/> | Atención | <input type="checkbox"/> |
| Tamaño del Local | <input type="checkbox"/> | Promociones | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de producto | <input type="checkbox"/> | Nuevas Recetas | <input type="checkbox"/> |

**K. ¿En qué momento del día consume comida rápida?
(Elegir con una "X" una sola opción)**

- Mañana
- Tarde
- Noche
- Entre Comidas

**L. ¿Con quien suele acudir a un establecimiento de comida rápida?
(Elegir con una "X" una sola opción)**

- Familia
- Amigos
- Compañeros
- Pareja
- Solo

M. ¿Cuáles de los siguientes restaurantes de comida mexicana reconoce usted?

- TacoBell
- Ajo Macho
- Taconazo
- Chipote Chillón
- Mezcalito

**N. ¿Donde preferiría comprar comida mexicana rápida?
(Elegir con una "X" una sola opción)**

- Local Independiente
- Centro Comercial

O. ¿Qué precio considera usted razonable por un combo completo que incluye: Burrito + Botana + Bebida?

(Elegir con una "X" una sola opción)

\$3.50

\$4.50

\$5.50

\$6.50

Otro valor ? _____

ANEXO A.1

INVERSIONES

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Local (anexo xxx)							
Obra civil local arrendado (m2)	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00				
Concesión local	\$ 1.200,00	35	\$ 42.000,00				
Uniformes (anexo xxx)							
Uniformes	\$192,00	7	\$ 1.344,00				
Maquinaria (anexo xxx)							
Mesa Caliente de Acero Inoxidable (8 Bandejas)	\$2.100,00	1	\$ 2.100,00				
Campana de Extraccion	\$420,00	1	\$ 420,00				
Ducto de Tool Galvanizado	\$50,00	1	\$ 50,00				
Plancha	\$720,00	1	\$ 720,00				
Lavadero Industrial	\$520,00	1	\$ 520,00				
Mesa de Trabajo Acero de Inoxidable	\$580,00	1	\$ 580,00				
Horno	\$700,00	1	\$ 700,00				
Horno Microondas	\$300,00	1	\$ 300,00				
Licuadaora	\$50,00	3	\$ 150,00				
Congeladores	\$1.500,00	3	\$ 4.500,00				
Refrigeradores	\$1.200,00	2	\$ 2.400,00				
Vehiculo (anexo xxx)							
Camioneta	\$15.000,00	1	\$ 15.000,00				
Muebles y enseres (anexo xxx)							
Mueblería y adecuaciones del local	\$8.000,00	1	\$ 8.000,00				
Escritorios	\$150,00	3	\$ 450,00				
Sillas	\$87,00	6	\$ 522,00				
Archivadores	\$100,00	1	\$ 100,00				
Sillón de espera	\$335,00	1	\$ 335,00				
Utensillos de Cocina	\$1.000,00	1	\$ 1.000,00				
Equipos de oficina							
Computadora	\$600,00	4	\$ 2.400,00				
Impresora Multifuncion	\$350,00	2	\$ 700,00				
Caja Registradora	\$300,00	1	\$ 300,00				
Impresora Punto de Facturacion	\$200,00	1	\$ 200,00				
Regulador de Voltaje	\$12,00	9	\$ 108,00				
Software	\$800,00	1	\$ 800,00				
Gastos de Constitución	\$600,00	1	\$ 600,00				
Honorarios Abogado	\$600,00	1	\$ 600,00				
Permisos Ministerio de Salud	\$300,00	1	\$ 300,00				
Permisos Municipales	\$75,00	4	\$ 300,00				
Permiso de Bomberos	\$160,00	1	\$ 160,00				

Total Inversiones	\$ 102.659,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
--------------------------	---------------	---------	---------	---------	---------

Infraestructura		\$ 57.000,00
Maquinaria		\$ 12.440,00
Muebles y enseres		\$ 10.407,00
Equipos de Oficina		\$ 4.508,00
Vehiculo		\$ 15.000,00
Gastos de Constitución		\$ 600,00
Otros gastos		\$ 2.704,00
Total		\$ 102.659,00

ANEXO A.2

NOMINA

SUIPUESTOS	
Aporte IESS	9.35%
Décimo cuarto sueldo	264,00
Aporte Patronal al IESS	11.15%

** Acuerdo ministerial N° 001/89

ROL DE PAGOS														
ANO 1														
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiónes	Total Ingreso + Provisiónes
Gerente General	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.683,00	\$16.317,00	\$0,00	\$16.317,00	\$1.500,00	\$264,00	\$0,00	\$679,88	15	\$2.007,00	\$4.450,88	\$20.767,88
Administrador General	\$900,00	\$10.800,00	\$1.009,80	\$9.790,20	\$0,00	\$9.790,20	\$900,00	\$264,00	\$0,00	\$407,93	15	\$1.204,20	\$2.776,13	\$12.566,33
Administrador Contable	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$0,00	\$317,28	15	\$936,60	\$2.217,88	\$9.832,48
Encargado de compras y logística	\$500,00	\$6.000,00	\$561,00	\$5.439,00	\$0,00	\$5.439,00	\$500,00	\$264,00	\$0,00	\$226,63	15	\$669,00	\$1.659,63	\$7.098,63
Chef	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$0,00	\$317,28	15	\$936,60	\$2.217,88	\$9.832,48
Asistente de cocina 1	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$0,00	\$119,66	15	\$353,23	\$1.000,89	\$3.872,68
Asistente de cocina 2	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$0,00	\$119,66	15	\$353,23	\$1.000,89	\$3.872,68
Asistente de cocina 3	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$0,00	\$119,66	15	\$353,23	\$1.000,89	\$3.872,68
Asistente de bodega	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$0,00	\$119,66	15	\$353,23	\$1.000,89	\$3.872,68
Cajero	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$0,00	\$119,66	15	\$353,23	\$1.000,89	\$3.872,68
TOTAL	\$5.620,00	\$67.440,00	\$6.305,64	\$61.134,36	\$0,00	\$61.134,36	\$5.620,00	\$2.640,00	\$0,00	\$2.547,27	15	\$7.519,56	\$18.326,83	\$79.461,19
<i>Total a Pagar Anualmente</i>														

ROL DE PAGOS														
ANO 2														
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiónes	Total Ingreso + Provisiónes
Gerente General	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.683,00	\$16.317,00	\$0,00	\$16.317,00	\$1.500,00	\$264,00	\$1.359,75	\$679,88	15	\$2.007,00	\$5.810,63	\$22.127,63
Administrador General	\$900,00	\$10.800,00	\$1.009,80	\$9.790,20	\$0,00	\$9.790,20	\$900,00	\$264,00	\$815,85	\$407,93	15	\$1.204,20	\$3.591,98	\$13.382,18
Administrador Contable	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$634,55	\$317,28	15	\$936,60	\$2.852,43	\$10.467,03
Encargado de compras y logística	\$500,00	\$6.000,00	\$561,00	\$5.439,00	\$0,00	\$5.439,00	\$500,00	\$264,00	\$453,25	\$226,63	15	\$669,00	\$2.112,88	\$7.551,88
Chef	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$634,55	\$317,28	15	\$936,60	\$2.852,43	\$10.467,03
Asistente de cocina 1	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00
Asistente de cocina 2	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00
Asistente de cocina 3	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00
Asistente de bodega	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00
Cajero	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00
TOTAL	\$5.620,00	\$67.440,00	\$6.305,64	\$61.134,36	\$0,00	\$61.134,36	\$5.620,00	\$2.640,00	\$5.094,53	\$2.547,27	15	\$7.519,56	\$23.421,36	\$84.555,72
<i>Total a Pagar Anualmente</i>														

ROL DE PAGOS											ROL DE PROVISIONES										
ANO 3											ANO 3										
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	Total Ingreso + Provisiones							
Gerente General	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.683,00	\$16.317,00	\$0,00	\$16.317,00	\$1.500,00	\$264,00	\$1.359,75	\$679,88	15	\$2.007,00	\$5.810,63	\$22.127,63							
Administrador General	\$900,00	\$10.800,00	\$1.099,80	\$9.790,20	\$0,00	\$9.790,20	\$900,00	\$264,00	\$815,85	\$407,93	15	\$1.204,20	\$3.591,98	\$13.382,18							
Administrador Contable	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$654,55	\$317,28	15	\$936,60	\$2.852,43	\$10.467,03							
Encargado de compras y logística	\$500,00	\$6.000,00	\$561,00	\$5.439,00	\$0,00	\$5.439,00	\$500,00	\$264,00	\$453,25	\$226,63	15	\$669,00	\$2.112,88	\$7.551,88							
Chef	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$634,55	\$317,28	15	\$936,60	\$2.852,43	\$10.467,03							
Asistente de cocina 1	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Asistente de cocina 2	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Asistente de cocina 3	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Asistente de bodega	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Cajero	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
TOTAL	\$5.620,00	\$67.440,00	\$6.305,64	\$61.134,36	\$0,00	\$61.134,36	\$5.620,00	\$2.640,00	\$5.094,53	\$2.547,27		\$7.519,56	\$23.421,36	\$84.555,72							
Total a Pagar Anualmente																					

ROL DE PAGOS											ROL DE PROVISIONES										
ANO 4											ANO 4										
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	Total Ingreso + Provisiones							
Gerente General	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.683,00	\$16.317,00	\$0,00	\$16.317,00	\$1.500,00	\$264,00	\$1.359,75	\$679,88	15	\$2.007,00	\$5.810,63	\$22.127,63							
Administrador General	\$900,00	\$10.800,00	\$1.099,80	\$9.790,20	\$0,00	\$9.790,20	\$900,00	\$264,00	\$815,85	\$407,93	15	\$1.204,20	\$3.591,98	\$13.382,18							
Administrador Contable	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$654,55	\$317,28	15	\$936,60	\$2.852,43	\$10.467,03							
Encargado de compras y logística	\$500,00	\$6.000,00	\$561,00	\$5.439,00	\$0,00	\$5.439,00	\$500,00	\$264,00	\$453,25	\$226,63	15	\$669,00	\$2.112,88	\$7.551,88							
Chef	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$634,55	\$317,28	15	\$936,60	\$2.852,43	\$10.467,03							
Asistente de cocina 1	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Asistente de cocina 2	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Asistente de cocina 3	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Asistente de bodega	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Cajero	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
TOTAL	\$5.620,00	\$67.440,00	\$6.305,64	\$61.134,36	\$0,00	\$61.134,36	\$5.620,00	\$2.640,00	\$5.094,53	\$2.547,27		\$7.519,56	\$23.421,36	\$84.555,72							
Total a Pagar Anualmente																					

ROL DE PAGOS											ROL DE PROVISIONES										
ANO 5											ANO 5										
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	Total Ingreso + Provisiones							
Gerente General	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.683,00	\$16.317,00	\$0,00	\$16.317,00	\$1.500,00	\$264,00	\$1.359,75	\$679,88	15	\$2.007,00	\$5.810,63	\$22.127,63							
Administrador General	\$900,00	\$10.800,00	\$1.099,80	\$9.790,20	\$0,00	\$9.790,20	\$900,00	\$264,00	\$815,85	\$407,93	15	\$1.204,20	\$3.591,98	\$13.382,18							
Administrador Contable	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$654,55	\$317,28	15	\$936,60	\$2.852,43	\$10.467,03							
Encargado de compras y logística	\$500,00	\$6.000,00	\$561,00	\$5.439,00	\$0,00	\$5.439,00	\$500,00	\$264,00	\$453,25	\$226,63	15	\$669,00	\$2.112,88	\$7.551,88							
Chef	\$700,00	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	\$0,00	\$7.614,60	\$700,00	\$264,00	\$634,55	\$317,28	15	\$936,60	\$2.852,43	\$10.467,03							
Asistente de cocina 1	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Asistente de cocina 2	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Asistente de cocina 3	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Asistente de bodega	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
Cajero	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79	\$264,00	\$264,00	\$239,32	\$119,66	15	\$353,23	\$1.240,21	\$4.112,00							
TOTAL	\$5.620,00	\$67.440,00	\$6.305,64	\$61.134,36	\$0,00	\$61.134,36	\$5.620,00	\$2.640,00	\$5.094,53	\$2.547,27		\$7.519,56	\$23.421,36	\$84.555,72							
Total a Pagar Anualmente																					

ANEXO A.3

GASTOS GENERALES

GASTOS MENSUALES			
Descripción	Precio	Cantidad	Costo Total
Teléfono	\$60,00	1	\$60,00
Internet	\$60,00	1	\$60,00
Alicuota Centro Comercial	\$45,00	35m2	\$1.575,00
Alicuota Seguridad y Mantenimiento	\$157,50	1	\$157,50
Alicuota Patios de Comida	\$157,50	1	\$157,50
Alicuota Marketing	\$157,50	1	\$157,50
Electricidad	\$400,00	1	\$400,00
Suministros de oficina	\$100,00	1	\$100,00
Suministros de limpieza	\$80,00	1	\$80,00
Insumos	\$25,05	1	\$25,05
Presupuesto de Mercadeo	\$3.195,03	1	\$3.195,03
Total costos Fijos			\$5.967,58

GASTOS ANUALES					
Descripción	Años				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Presupuesto de Mercadeo	\$38.340,42	\$38.340,42	\$38.340,42	\$38.340,42	\$38.340,42
Internet	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
Alicuota Centro Comercial	\$18.900,00	\$18.900,00	\$18.900,00	\$18.900,00	\$18.900,00
Alicuota Seguridad y Mantenimiento	\$1.890,00	\$1.890,00	\$1.890,00	\$1.890,00	\$1.890,00
Alicuota Patios de Comida	\$1.890,00	\$1.890,00	\$1.890,00	\$1.890,00	\$1.890,00
Alicuota Marketing	\$1.890,00	\$1.890,00	\$1.890,00	\$1.890,00	\$1.890,00
Teléfono	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
Electricidad	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00
Suministros de oficina	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Suministros de limpieza	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
Insumos Anuales	\$300,57	\$300,57	\$300,57	\$300,57	\$300,57
Total	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98

INSUMOS ANUALES			
Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total Anual
Baldes	15	\$10,00	\$150,00
Basurero	10	\$8,76	\$87,57
Toallas de mano	36	\$1,75	\$63,00
Total Insumos Anuales			\$300,57

ANEXO A.4

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

DEPRECIACIONES		Tasa
Descripción		
Obras Civiles		5%
Maquinaria		10%
Muebles y Enseres		10%
Vehículo		20%
Equipos de Oficina		33,33%

VALORES DE RESCATE		Tasa
Descripción		
Maquinaria		10%
Insumos		0%
Equipos de Oficina		5%
Obra Civil		0%
Muebles y enseres		0%
Vehículo		10%

VALORES DE RESCATE		
Descripción	Cantidad	Total
Obra Civil	\$15.000	\$0
Maquinaria	\$12.440,00	\$1.244,00
Vehículo	\$15.000,00	\$1.500,00
Insumos	\$300,57	\$0,00
Equipos de Oficina	\$4.508,00	\$225,40
Muebles y enseres	\$10.407,00	\$0,00
Total		\$2.969,40

AMORTIZACIÓN		
Descripción	Valor	Tasa
Constitución Empresa	\$600	20%

DEPRECIACIONES												
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Maquinaria	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00	\$1.244,00
Muebles y enseres	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70	\$1.040,70
Vehículo	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Obra civil	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00
Equipos de Oficina	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67	\$1.502,67
Total	\$7.537,37	\$7.537,37	\$7.537,37	\$6.034,70	\$6.034,70	\$6.034,70	\$3.034,70	\$3.034,70	\$3.034,70	\$3.034,70	\$3.034,70	\$750,00

AMORTIZACIÓN												
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Constitución Empresa	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	0	0	0	0	0	0
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$7.657,37	\$7.657,37	\$7.657,37	\$6.154,70	\$6.154,70	\$3.034,70	\$3.034,70	\$3.034,70	\$3.034,70	\$3.034,70	\$750,00	\$750,00

ANEXO A.5

DETALLE DE GASTOS

PRESUPUESTO DE MERCADEO ANUAL	
Descripción	V. Total
Desarrollo de Producto	\$11.000,00
Estrategias de precio	\$0,00
Estrategias de canal	\$9.113,47
Estrategias de Comunicación	\$18.226,94
Total Mercadeo	38.340,42

ANEXO A.6

Esperado		
	Mensual	Por 2 meses
Gastos Generales	\$ 5.967,58	11.935,16
Nómina	\$ 6.621,77	13.243,53
Costos Materia Prima	\$ 7.879,68	15.759,36
Total		40.938,05

Optimista		
	Mensual	Por 2 meses
Gastos Generales	\$ 5.967,58	11.935,16
Nómina	\$ 6.621,77	13.243,53
Costos Materia Prima	\$ 8.123,95	16.247,90
Total		41.426,59

Pesimista		
	Mensual	Por 2 meses
Gastos Generales	\$ 5.967,58	11.935,16
Nómina	\$ 6.621,77	13.243,53
Costos Materia Prima	\$ 7.606,08	15.212,16
Total		40.390,85

ANEXO A.7

Mesas	Sillas	Uso por mesa (horas)	Horas de apertura	Ocupación diaria por mesa	Total ocupaciones	Total ocupacion sillas	Capacidad efectiva	Capacidad esperada
200	4	3	10	6	1200	4800	3,0%	144

ANEXO A.8

APORTE DE FINANCIAMIENTO

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Sebastian Duran	\$ 36.000,00	51,4%
Jose Eduardo Andrade	\$ 34.000,00	48,6%
Total	\$ 70.000,00	100%

MONTO DE LA INVERSIÓN TOTAL	
Total	\$ 143.597,05

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 70.000,00	48,75%
Inversiones	\$ 143.597,05	
Crédito Necesario	\$ 73.597,05	51,25%

ANEXO A.9

Amortización de Préstamo

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				\$73.597,05
1	-1758,22	931,62	-826,60	\$72.770,45
2	-1758,22	921,15	-837,06	\$71.933,39
3	-1758,22	910,56	-847,66	\$71.085,73
4	-1758,22	899,83	-858,39	\$70.227,34
5	-1758,22	888,96	-869,26	\$69.358,08
6	-1758,22	877,96	-880,26	\$68.477,82
7	-1758,22	866,82	-891,40	\$67.586,42
8	-1758,22	855,53	-902,69	\$66.683,73
9	-1758,22	844,10	-914,11	\$65.769,62
10	-1758,22	832,53	-925,68	\$64.843,94
11	-1758,22	820,82	-937,40	\$63.906,54
12	-1758,22	808,95	-949,27	\$62.957,27
13	-1758,22	796,93	-961,28	\$61.995,99
14	-1758,22	784,77	-973,45	\$61.022,53
15	-1758,22	772,44	-985,77	\$60.036,76
16	-1758,22	759,97	-998,25	\$59.038,51
17	-1758,22	747,33	-1.010,89	\$58.027,62
18	-1758,22	734,53	-1.023,68	\$57.003,93
19	-1758,22	721,57	-1.036,64	\$55.967,29
20	-1758,22	708,45	-1.049,76	\$54.917,53
21	-1758,22	695,16	-1.063,05	\$53.854,47
22	-1758,22	681,71	-1.076,51	\$52.777,96
23	-1758,22	668,08	-1.090,14	\$51.687,83
24	-1758,22	654,28	-1.103,94	\$50.583,89
25	-1758,22	640,31	-1.117,91	\$49.465,98
26	-1758,22	626,16	-1.132,06	\$48.333,92
27	-1758,22	611,83	-1.146,39	\$47.187,53
28	-1758,22	597,32	-1.160,90	\$46.026,63
29	-1758,22	582,62	-1.175,60	\$44.851,03
30	-1758,22	567,74	-1.190,48	\$43.660,55
31	-1758,22	552,67	-1.205,55	\$42.455,01
32	-1758,22	537,41	-1.220,81	\$41.234,20
33	-1758,22	521,96	-1.236,26	\$39.997,94
34	-1758,22	506,31	-1.251,91	\$38.746,03
35	-1758,22	490,46	-1.267,76	\$37.478,27
36	-1758,22	474,41	-1.283,80	\$36.194,47
37	-1758,22	458,16	-1.300,06	\$34.894,41
38	-1758,22	441,71	-1.316,51	\$33.577,90
39	-1758,22	425,04	-1.333,18	\$32.244,72
40	-1758,22	408,16	-1.350,05	\$30.894,67
41	-1758,22	391,07	-1.367,14	\$29.527,53
42	-1758,22	373,77	-1.384,45	\$28.143,08
43	-1758,22	356,24	-1.401,97	\$26.741,10
44	-1758,22	338,50	-1.419,72	\$25.321,38
45	-1758,22	320,53	-1.437,69	\$23.883,69
46	-1758,22	302,33	-1.455,89	\$22.427,80
47	-1758,22	283,90	-1.474,32	\$20.953,48
48	-1758,22	265,24	-1.492,98	\$19.460,50
49	-1758,22	246,34	-1.511,88	\$17.948,62
50	-1758,22	227,20	-1.531,02	\$16.417,61
51	-1758,22	207,82	-1.550,40	\$14.867,21
52	-1758,22	188,19	-1.570,02	\$13.297,18
53	-1758,22	168,32	-1.589,90	\$11.707,29
54	-1758,22	148,19	-1.610,02	\$10.097,26
55	-1758,22	127,81	-1.630,40	\$8.466,86
56	-1758,22	107,18	-1.651,04	\$6.815,82
57	-1758,22	86,28	-1.671,94	\$5.143,88
58	-1758,22	65,11	-1.693,10	\$3.450,78
59	-1758,22	43,68	-1.714,54	\$1.736,24
60	-1758,22	21,98	-1.736,24	\$0,00
Total	-\$105.493,05	31.895,99	-73.597,05	

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
AÑO 1	10.458,82	-10.639,79
AÑO 2	8.725,23	-12.373,38
AÑO 3	6.709,18	-14.389,43
AÑO 4	4.364,65	-16.733,96
AÑO 5	1.638,11	-19.460,50
Total	31.895,99	-73.597,05

Pago	-\$1.758,22
Interés tasa activa**	15,19%
Número pagos Anual	12
N	60
Años	5
VA	\$73.597,05

** Tasa Activa Referencial Banco Central del Ecuador

ANEXO A.10

PROYECCIÓN DE VENTAS

	Esperado	Optimista	Pesimista	Diferencia
Escenario Esperado	94.45%			
Escenario Optimista	97.50%			3.1%
Escenario pesimista	91.40%			3.1%

	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	144	148	136
Bebidas diarias	144	148	136

	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	148	153	143
Bebidas diarias	148	153	143

	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	154	159	149
Bebidas diarias	154	159	149

	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	161	166	156
Bebidas diarias	161	166	156

	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	169	175	164
Bebidas diarias	169	175	164

	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	115	119	111
Ensaladas	29	30	28

	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	119	122	115
Ensaladas	30	31	29

	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	124	127	119
Ensaladas	31	32	30

	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	129	133	125
Ensaladas	32	33	31

	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	136	140	131
Ensaladas	34	35	33

		Proyección de las ventas									
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	PVP	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas
Burrito + Botana + Bebida	\$ 6.00	41,072	\$288,832.00	42,758	\$286,945.79	44,663	\$286,807.62	46,699	\$278,813.97	48,792	\$282,754.67
Ensalada + Botana + Bebida	\$ 5.30	10,098	\$54,950.40	10,099	\$56,653.86	11,171	\$58,824.02	11,617	\$61,571.42	12,198	\$64,648.98
TOTAL			\$303,782.40		\$313,199.65		\$325,727.64		\$340,385.39		\$357,404.65

		Proyección de las ventas									
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	PVP	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas
Burrito + Botana + Bebida	\$ 6.00	42,583	\$256,845.20	44,082	\$264,698.71	45,586	\$276,076.66	47,093	\$287,457.20	48,605	\$301,620.06
Ensalada + Botana + Bebida	\$ 5.30	10,099	\$56,653.86	11,021	\$58,410.13	11,962	\$60,746.54	12,927	\$63,460.19	13,906	\$66,654.14
TOTAL			\$313,199.65		\$322,908.84		\$335,825.20		\$350,917.33		\$368,274.20

		Proyección de las ventas									
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	PVP	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas
Burrito + Botana + Bebida	\$ 6.00	40,012	\$240,192.00	41,272	\$247,637.95	42,624	\$257,453.47	44,053	\$269,132.93	45,468	\$282,593.57
Ensalada + Botana + Bebida	\$ 5.30	10,098	\$53,942.40	10,188	\$54,686.71	10,731	\$56,874.18	11,214	\$59,433.52	11,725	\$62,405.20
TOTAL			\$293,234.40		\$302,324.67		\$314,417.65		\$328,566.45		\$344,998.77

PROYECCIÓN DE VENTAS

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Burrito	\$248.832,00	\$256.545,79	\$266.807,62	\$278.813,97	\$292.754,67
Ensalada	\$54.950,40	\$56.653,86	\$58.920,02	\$61.571,42	\$64.649,99
Botana	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Bebidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL	\$303.782,40	\$313.199,65	\$325.727,64	\$340.385,38	\$357.404,65

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Burrito	\$256.545,79	\$264.498,71	\$275.078,66	\$287.457,20	\$301.830,06
Ensalada	\$56.653,86	\$58.410,13	\$60.746,54	\$63.480,13	\$66.654,14
Botana	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Bebidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL	\$313.199,65	\$322.908,84	\$335.825,20	\$350.937,33	\$368.484,20

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Burrito	\$240.192,00	\$247.637,95	\$257.543,47	\$269.132,93	\$282.589,57
Ensalada	\$53.042,40	\$54.686,71	\$56.874,18	\$59.433,52	\$62.405,20
Botana	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Bebidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL	\$293.234,40	\$302.324,67	\$314.417,65	\$328.566,45	\$344.994,77

ANEXO A.12

PROYECCIÓN DE COSTOS

	Esperado	Optimista	Pesimista	Diferencia
Escenario Esperado	94.45%			
Escenario Optimista	97.50%	3.1%		
Escenario pesimista	91.40%		3.1%	

Año 1	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	144	148	139
Bebidas diarias	144	148	139

Año 1	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	115	119	111
Ensaladas	29	30	28

Año 2	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	148	153	143
Bebidas diarias	148	153	143

Año 2	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	119	122	115
Ensaladas	30	31	29

Año 3	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	154	159	149
Bebidas diarias	154	159	149

Año 3	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	124	127	119
Ensaladas	31	32	30

Año 4	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	161	166	156
Bebidas diarias	161	166	156

Año 4	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	129	133	125
Ensaladas	32	33	31

Año 5	Esperado	Optimista	Pesimista
Platos diarios	169	175	164
Bebidas diarias	169	175	164

Año 5	Esperado	Optimista	Pesimista
Burritos	136	140	131
Ensaladas	34	35	33

Proyección de Costos												
Escenario Esperado	COSTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
		Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	
Burrito	\$ 1.61	41.472	\$66.769,92	42.758	\$68.839,79	44.468	\$71.593,38	46.469	\$74.815,08	48.792	\$78.555,84	
Ensalada	\$ 1.53	10.368	\$15.863,04	10.689	\$16.354,79	11.117	\$17.008,99	11.617	\$17.774,39	12.198	\$18.663,11	
Botana	\$ 0.08	51.840	\$4.147,20	53.447	\$4.275,76	55.585	\$4.446,79	58.086	\$4.646,90	60.991	\$4.879,24	
Bebida	\$ 0.15	51.840	\$7.776,00	53.447	\$8.017,06	55.585	\$8.337,74	58.086	\$8.712,94	60.991	\$9.148,58	
TOTAL			\$94.556,16		\$97.487,40		\$101.386,90		\$105.949,31		\$111.246,77	

Proyección de Costos												
Escenario Optimista	COSTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
		Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	
Burrito	\$ 1.61	42.758	\$68.839,79	44.083	\$70.973,82	45.846	\$73.812,77	47.910	\$77.134,35	50.305	\$80.991,07	
Ensalada	\$ 1.53	10.689	\$16.354,79	11.021	\$16.861,79	11.462	\$17.536,26	11.977	\$18.325,40	12.576	\$19.241,67	
Botana	\$ 0.08	53.447	\$4.275,76	55.104	\$4.408,31	57.308	\$4.584,64	59.887	\$4.790,95	62.881	\$5.030,50	
Bebida	\$ 0.15	53.447	\$8.017,06	55.104	\$8.265,58	57.308	\$8.596,21	59.887	\$8.983,04	62.881	\$9.432,19	
TOTAL			\$97.487,40		\$100.509,51		\$104.529,89		\$109.233,74		\$114.695,42	

Proyección de Costos												
Escenario Pesimista	COSTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
		Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	Existencias	Ventas	
Burrito	\$ 1.61	40.032	\$64.451,52	41.273	\$66.449,52	42.924	\$69.107,50	44.855	\$72.217,34	47.098	\$75.828,20	
Ensalada	\$ 1.53	10.008	\$15.312,24	10.318	\$15.786,92	10.731	\$16.418,40	11.214	\$17.157,22	11.775	\$18.015,09	
Botana	\$ 0.08	50.040	\$4.003,20	51.591	\$4.127,30	53.655	\$4.292,39	56.069	\$4.485,55	58.873	\$4.709,83	
Bebida	\$ 0.15	50.040	\$7.506,00	51.591	\$7.738,69	53.655	\$8.048,23	56.069	\$8.410,40	58.873	\$8.830,92	
TOTAL			\$91.272,96		\$94.102,42		\$97.866,52		\$102.270,51		\$107.384,04	

PROYECCIÓN DE COSTOS

Proyección de las Costos	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Escenario Esperado					
Burrito	\$66.769,92	\$68.839,79	\$71.593,38	\$74.815,08	\$78.555,84
Ensalada	\$15.863,04	\$16.354,79	\$17.008,99	\$17.774,39	\$18.663,11
Botana	\$4.147,20	\$4.275,76	\$4.446,79	\$4.646,90	\$4.879,24
Bebidas	\$7.776,00	\$8.017,06	\$8.337,74	\$8.712,94	\$9.148,58
TOTAL	\$94.556,16	\$97.487,40	\$101.386,90	\$105.949,31	\$111.246,77

Proyección de las Costos	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Escenario Optimista					
Burrito	\$68.839,79	\$70.973,82	\$73.812,77	\$77.134,35	\$80.991,07
Ensalada	\$16.354,79	\$16.861,79	\$17.536,26	\$18.325,40	\$19.241,67
Botana	\$4.275,76	\$4.408,31	\$4.584,64	\$4.790,95	\$5.030,50
Bebidas	\$8.017,06	\$8.265,58	\$8.265,58	\$8.983,04	\$9.432,19
TOTAL	\$97.487,40	\$100.509,51	\$104.199,27	\$109.233,74	\$114.695,42

Proyección de las Costos	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Escenario Pesimista					
Burrito	\$64.451,52	\$66.449,52	\$69.107,50	\$72.217,34	\$75.828,20
Ensalada	\$15.312,24	\$15.786,92	\$16.418,40	\$17.157,22	\$18.015,09
Botana	\$4.003,20	\$4.127,30	\$4.292,39	\$4.485,55	\$4.709,83
Bebidas	\$7.506,00	\$7.738,69	\$8.048,23	\$8.410,40	\$8.830,92
TOTAL	\$91.272,96	\$94.102,42	\$97.866,52	\$102.270,51	\$107.384,04

ANEXO A.13

COSTO DE OPORTUNIDAD

Costo de Capital Retaurantes EEUU	9,07%
Riesgo País	9,63%
Costo de oportunidad Sin Apalancamiento	<u>18,70%</u>

ANEXO A.14

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO

FLUJO DE FONDOS

Escenario Pesimista

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$293.234,40	\$302.324,67	\$314.417,65	\$328.566,45	\$344.994,77
TOTAL INGRESOS		\$293.234,40	\$302.324,67	\$314.417,65	\$328.566,45	\$344.994,77
EGRESOS						
Costos		\$91.272,96	\$94.102,42	\$97.866,52	\$102.270,51	\$107.384,04
Gastos		\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.657,37	\$7.657,37	\$7.657,37	\$6.154,70	\$6.154,70
Nómina		\$79.461,19	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72
TOTAL EGRESOS		\$250.002,50	\$257.926,49	\$261.690,58	\$264.591,91	\$269.705,44
UAIL		\$43.231,90	\$44.398,18	\$52.727,07	\$63.974,54	\$75.289,33
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		\$43.231,90	\$44.398,18	\$52.727,07	\$63.974,54	\$75.289,33
Part. Trabajadores 15%		\$6.484,79	\$6.659,73	\$7.909,06	\$9.596,18	\$11.293,40
Total antes Imp. Renta		\$36.747,12	\$37.738,45	\$44.818,01	\$54.378,36	\$63.995,93
Imp. a la Renta 25%		-\$9.186,78	-\$9.434,61	-\$11.204,50	-\$13.594,59	-\$15.998,98
UN		\$27.560,34	\$28.303,84	\$33.613,51	\$40.783,77	\$47.996,95
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.657,37	\$7.657,37	\$7.657,37	\$6.154,70	\$6.154,70
Inversiones	-\$102.659,00					
Capital de Trabajo	-\$40.390,85					
Valor de Rescate						\$2.969,40
Total	-\$143.049,85	\$35.217,71	\$35.961,21	\$41.270,87	\$46.938,47	\$57.121,05

Valor Actual Neto	\$ -15.295,50
Tasa Interna de Retorno	14%

ANEXO A.15

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO

FLUJO DE FONDOS

Escenario Optimista

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$313.199,65	\$322.908,84	\$335.825,20	\$350.937,33	\$368.484,20
TOTAL INGRESOS		\$313.199,65	\$322.908,84	\$335.825,20	\$350.937,33	\$368.484,20
EGRESOS						
Costos		\$97.487,40	\$100.509,51	\$104.199,27	\$109.233,74	\$114.695,42
Gastos		\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.657,37	\$7.657,37	\$7.657,37	\$6.154,70	\$6.154,70
Nómina		\$79.461,19	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72
TOTAL EGRESOS		\$256.216,94	\$264.333,58	\$268.023,33	\$271.555,13	\$277.016,82
UAI		\$56.982,72	\$58.575,27	\$67.801,86	\$79.382,20	\$91.467,38
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		\$56.982,72	\$58.575,27	\$67.801,86	\$79.382,20	\$91.467,38
Part. Trabajadores 15%		\$8.547,41	\$8.786,29	\$10.170,28	\$11.907,33	\$13.720,11
Total antes Imp. Renta		\$48.435,31	\$49.788,98	\$57.631,58	\$67.474,87	\$77.747,27
Imp. a la Renta 25%		-\$12.108,83	-\$12.447,24	-\$14.407,90	-\$16.868,72	-\$19.436,82
UN		\$36.326,48	\$37.341,73	\$43.223,69	\$50.606,15	\$58.310,45
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.657,37	\$7.657,37	\$7.657,37	\$6.154,70	\$6.154,70
Inversiones	-\$102.659,00					
Capital de Trabajo	-\$41.426,59					
Valor de Rescate						\$2.969,40
Total	-\$144.085,59	\$43.983,85	\$44.999,10	\$50.881,06	\$56.760,85	\$67.434,55

Valor Actual Neto	\$ 12.539,19
Tasa Interna de Retorno	22%

ANEXO A.16

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO

FLUJO DE FONDOS

Escenario Esperado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$303.782,40	\$313.199,65	\$325.727,64	\$340.385,38	\$357.404,65
TOTAL INGRESOS		\$303.782,40	\$313.199,65	\$325.727,64	\$340.385,38	\$357.404,65
EGRESOS						
Costos		\$94.556,16	\$97.487,40	\$101.386,90	\$105.949,31	\$111.246,77
Gastos		\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.657,37	\$7.657,37	\$7.657,37	\$6.154,70	\$6.154,70
Nómina		\$79.461,19	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72
TOTAL EGRESOS		\$253.285,70	\$261.311,47	\$265.210,96	\$268.270,71	\$273.568,17
UAI		\$50.496,70	\$51.888,19	\$60.516,68	\$72.114,68	\$83.836,48
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		\$50.496,70	\$51.888,19	\$60.516,68	\$72.114,68	\$83.836,48
Part. Trabajadores 15%		\$7.574,51	\$7.783,23	\$9.077,50	\$10.817,20	\$12.575,47
Total antes Imp. Renta		\$42.922,20	\$44.104,96	\$51.439,18	\$61.297,48	\$71.261,01
Imp. a la Renta 25%		-\$10.730,55	-\$11.026,24	-\$12.859,79	-\$15.324,37	-\$17.815,25
UN		\$32.191,65	\$33.078,72	\$38.579,38	\$45.973,11	\$53.445,76
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.657,37	\$7.657,37	\$7.657,37	\$6.154,70	\$6.154,70
Inversiones	-\$102.659,00					
Capital de Trabajo	-\$40.938,05					
Valor de Rescate						\$2.969,40
Total	-\$143.597,05	\$39.849,02	\$40.736,09	\$46.236,75	\$52.127,81	\$62.569,86

Valor Actual Neto	\$ -656,52
Tasa Interna de Retorno	19%

ANEXO A.17

FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO

FLUJO DE FONDOS APALANCADO

Escenario Optimista

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$313.199,65	\$322.908,84	\$335.825,20	\$350.937,33	\$368.484,20
TOTAL INGRESOS		\$313.199,65	\$322.908,84	\$335.825,20	\$350.937,33	\$368.484,20
EGRESOS						
Costos		\$97.487,40	\$100.509,51	\$104.199,27	\$109.233,74	\$114.695,42
Gastos		\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.537,37	\$7.537,37	\$7.537,37	\$6.034,70	\$6.034,70
Nómina		\$79.461,19	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72
TOTAL EGRESOS		\$256.096,94	\$264.213,58	\$267.903,33	\$271.435,13	\$276.896,82
UAII		\$57.102,72	\$58.695,27	\$67.921,86	\$79.502,20	\$91.587,38
Intereses		-\$10.458,82	-\$8.725,23	-\$6.709,18	-\$4.364,65	-\$1.638,11
UAI		\$46.643,90	\$49.970,03	\$61.212,68	\$75.137,55	\$89.949,27
Part. Trabajadores 15%		-\$8.565,41	-\$8.804,29	-\$10.188,28	-\$11.925,33	-\$13.738,11
Total antes Imp. Renta		\$38.078,49	\$41.165,74	\$51.024,40	\$63.212,22	\$76.211,16
Imp. a la Renta 25%		-\$9.519,62	-\$10.291,44	-\$12.756,10	-\$15.803,06	-\$19.052,79
UN		\$28.558,87	\$30.874,31	\$38.268,30	\$47.409,17	\$57.158,37
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.537,37	\$7.537,37	\$7.537,37	\$6.034,70	\$6.034,70
Inversiones	-\$ 102.659,00					
Capital de Trabajo	-\$ 41.426,59					
Prestamo	\$ 73.597,05					
Valor de Rescate						\$2.969,40
Total	-70.488,54	\$36.096,23	\$38.411,67	\$45.805,67	\$53.443,87	\$66.162,47

Valor Actual Neto	\$ 69.570,49
Tasa Interna de Retorno	53%

ANEXO A.18

FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO

FLUJO DE FONDOS APALANCADO

Escenario Esperado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$303.782,40	\$313.199,65	\$325.727,64	\$340.385,38	\$357.404,65
TOTAL INGRESOS		\$303.782,40	\$313.199,65	\$325.727,64	\$340.385,38	\$357.404,65
EGRESOS						
Costos		\$94.556,16	\$97.487,40	\$101.386,90	\$105.949,31	\$111.246,77
Gastos		\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.537,37	\$7.537,37	\$7.537,37	\$6.034,70	\$6.034,70
Nómina		\$79.461,19	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72
TOTAL EGRESOS		\$253.165,70	\$261.191,47	\$265.090,96	\$268.150,71	\$273.448,17
UAI		\$50.616,70	\$52.008,19	\$60.636,68	\$72.234,68	\$83.956,48
Intereses		-\$10.458,82	-\$8.725,23	-\$6.709,18	-\$4.364,65	-\$1.638,11
UAI		\$40.157,88	\$43.282,95	\$53.927,50	\$67.870,03	\$82.318,38
Part. Trabajadores 15%		-\$6.023,68	-\$6.492,44	-\$8.089,12	-\$10.180,50	-\$12.347,76
Total antes Imp. Renta		\$34.134,20	\$36.790,51	\$45.838,37	\$57.689,53	\$69.970,62
Imp. a la Renta 25%		-\$8.533,55	-\$9.197,63	-\$11.459,59	-\$14.422,38	-\$17.492,65
UN		\$25.600,65	\$27.592,88	\$34.378,78	\$43.267,14	\$52.477,96
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.537,37	\$7.537,37	\$7.537,37	\$6.034,70	\$6.034,70
Inversiones	-\$ 102.659,00					
Capital de Trabajo	-\$ 40.938,05					
Prestamo	\$ 73.597,05					
Valor de Rescate						\$2.969,40
Total	-70.000,00	\$33.138,02	\$35.130,25	\$41.916,15	\$49.301,84	\$61.482,06

Valor Actual Neto	\$ 58.839,56
Tasa Interna de Retorno	48%

ANEXO A.19

FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO

FLUJO DE FONDOS APALANCADO

Escenario Pesimista

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$293.234,40	\$302.324,67	\$314.417,65	\$328.566,45	\$344.994,77
TOTAL INGRESOS		\$293.234,40	\$302.324,67	\$314.417,65	\$328.566,45	\$344.994,77
EGRESOS						
Costos		\$91.272,96	\$94.102,42	\$97.866,52	\$102.270,51	\$107.384,04
Gastos		\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98	\$71.610,98
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.537,37	\$7.537,37	\$7.537,37	\$6.034,70	\$6.034,70
Nómina		\$79.461,19	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72	\$84.555,72
TOTAL EGRESOS		\$249.882,50	\$257.806,49	\$261.570,58	\$264.471,91	\$269.585,44
UAI		\$43.351,90	\$44.518,18	\$52.847,07	\$64.094,54	\$75.409,33
Intereses		-\$10.458,82	-\$8.725,23	-\$6.709,18	-\$4.364,65	-\$1.638,11
UAI		\$32.893,08	\$35.792,95	\$46.137,89	\$59.729,89	\$73.771,23
Part. Trabajadores 15%		-\$6.502,79	-\$6.677,73	-\$7.927,06	-\$9.614,18	-\$11.311,40
Total antes Imp. Renta		\$26.390,30	\$29.115,22	\$38.210,83	\$50.115,71	\$62.459,83
Imp. a la Renta 25%		-\$6.597,57	-\$7.278,80	-\$9.552,71	-\$12.528,93	-\$15.614,96
UN		\$19.792,72	\$21.836,41	\$28.658,12	\$37.586,78	\$46.844,87
Depreciaciones y Amortizaciones		\$7.537,37	\$7.537,37	\$7.537,37	\$6.034,70	\$6.034,70
Inversiones	-\$ 102.659,00					
Capital de Trabajo	-\$ 40.390,85					
Prestamo	\$ 73.597,05					
Valor de Rescate						\$2.969,40
Total	-69.452,80	\$27.330,09	\$29.373,78	\$36.195,49	\$43.621,48	\$55.848,97

Valor Actual Neto	\$ 41.735,80
Tasa Interna de Retorno	40%

PUNTO DE EQUILIBRIO

Escenario Esperado	Porcentaje de Participacion
Precio Venta Burrito	80%
Precio Venta Ensalada	20%
Precio de Venta Promedio Producto Unificado	
Coste Unitario Burrito	80%
Coste Unitario Ensalada	20%
Coste Unitario Producto Unificado	
Gastos Fijos Mes	
Pto. Equilibrio Burrito	
Pto. Equilibrio Ensalada	
Pto. Equilibrio Producto Unificado	
\$ Ventas Equilibrio Burrito	
\$ Ventas Equilibrio Ensalada	
\$ Ventas Equilibrio Producto Unificado	

Datos para el Gráfico Burritos

Q Ventas	0	680	1.359	2.039
\$ Ventas	0	4.078	8.156	12.234
Costo Variable	0	1.094	2.189	3.283
Costo Fijo	5.968	5.968	5.968	5.968
Costo Total	5.968	7.062	8.156	9.250
Beneficio	-5.968	-2.984	0	2.984
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 1.359 Combo Burritos mes				

Datos para el Gráfico Ensaladas

Q Ventas	0	791	1.583	2.374
\$ Ventas	0	4.195	8.389	12.584
Costo Variable	0	1.211	2.422	3.633
Costo Fijo	5.968	5.968	5.968	5.968
Costo Total	5.968	7.179	8.389	9.600
Beneficio	-5.968	-2.984	0	2.984
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 1.583 Combo Ensalada mes				

Datos para el Gráfico Producto Unificado

Q Ventas	0	699	1.399	2.098
\$ Ventas	0	4.099	8.197	12.296
Costo Variable	0	1.115	2.230	3.345
Costo Fijo	5.968	5.968	5.968	5.968
Costo Total	5.968	7.082	8.197	9.312
Beneficio	-5.968	-2.984	0	2.984
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 1.399 Combos mes				

ANEXO A.21

GRÁFICOS DE VAN Y TIR

	VAN Sin apalancamiento	VAN Apalancado
Optimista	\$12.539,19	\$69.570,49
Esperado	-\$656,52	\$58.839,56
Pesimista	-\$15.295,50	\$41.735,80

	TIR Sin apalancamiento	TIR Apalancado
Optimista	22,24%	52,95%
Esperado	18,51%	48,24%
Pesimista	14,22%	39,99%

