



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA SOLUCIONES GASTRONÓMICAS  
SPRODEALI CIA. LTDA.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
Ingeniería Comercial mención en Finanzas.

Profesor Guía

Diego Patricio Torres Contreras

MBA

Autor

Juan Francisco Mosquera Espinosa

Año

2016

### DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Diego Torres.

MBA

C.C. 1705069993

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Juan Francisco Mosquera Espinosa.

C.C. 1722162334

## RESUMEN

El desarrollo del proyecto se centra en la mejora de la empresa “Soluciones Gastronómicas Sprodeali Cia. Ltda” a través de la apertura de un nuevo local en Quito bajo la marca comercial “La Cayena”, nombre que se usará de aquí en adelante para referirse a la empresa, cuyo concepto de negocio es el de un servicio integral de alimentos a través de un restaurante y un delicatessen (ver anexo 4).

Para esto se llevó a cabo un análisis interno y externo para determinar factores que favorecen a la apertura del local y otros factores que deben corregirse previo a la apertura. Se hace propuestas de mejoras estructurales y estratégicas con el fin de darle al negocio una mejor posición competitiva. También se realizaron encuestas para determinar factores específicos que tendrían impacto en la operatividad y estrategias para el nuevo local.

Se determinó un mercado potencial de 38.041 personas y se obtuvo resultados positivos. Las encuestas arrojaron una aceptación del 93%, y confirmaron las tendencias a consumir el producto ofrecido. Existe un entorno competitivo favorable para expandirse. Y finalmente, mediante una proyección financiera a ocho años, que refleja de la mejor manera los conceptos presentados en este proyecto, se obtuvo una tasa interna de retorno de 32.15% que es superior a la tasa de rendimiento requerida de 14.91%.

Por tanto, el proyecto deber ponerse en marcha lo más pronto posible para aprovechar la ventaja frente a la competencia y lograr maximizar la rentabilidad de los socios. Es recomendable que se elabore un plan estratégico de expansión con un cronograma de apertura de nuevos locales en diversos puntos y se diversifiquen los ingresos ingresando con determinadas marcas o productos a canales que impliquen mayor volumen de ventas como autoservicios.

## ABSTRACT

The project development is based on the improvement of the company “Soluciones Gastronómicas Sprodeali Cia. Ltda” through the opening of new establishment in Quito under the commercial brand “La Cayena”, name to be used hereinafter to refer to the company, which business concept is an integral service of foods through a restaurant and a delicatessen. (view anexo 4).

For this, an internal and external analysis was carried out in order to determine factors that give an advantage for the establishment opening and other factors that must be corrected before the opening. Structural and strategic proposals are made with the objective of giving the company a better competitive position. Also, surveys were conducted to determine specific factors that are going to have an impact on the operability and strategies for the new establishment.

An objective market of 38.041 persons was determined, and the analysis had positive results. The surveys gave a 93% of acceptance and confirmed the tendencies to consume the offered product. There is a favorable competitive environment for expansion. And finally, through eight years financial projection, that reflects in the best terms the concepts presented in this project, the result was an internal rate of return of 32.15% that is higher than the required return of 14.91%.

Therefore, the project must be launched as soon as possible to benefit from the advantage over the competence and maximize the owners return. It is advisable to make an expansion strategic plan with a calendar of new establishment openings in several locations and to diversify incomes entering with determined brands or products to channels that imply more selling volume as supermarkets.

# Índice

1.	INTRODUCCIÓN. - .....	1
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	1
1.2	OBJETIVO GENERAL: .....	1
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	1
2.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	2
2.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	2
2.1.1.	ENTORNO EXTERNO. ....	2
2.1.1.1.	Análisis Político/legal.- .....	2
2.1.1.2.	Análisis económico. - .....	2
2.1.1.3.	Análisis social.- .....	3
2.1.1.4.	Análisis tecnológico.- .....	4
2.1.2.	Matriz PESTEL .....	4
2.1.3.	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. (Ver anexo 2) .....	4
2.1.3.1.	Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador (moderado).....	4
2.1.3.2.	Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor (moderado).....	5
2.1.3.3.	Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos participantes (débil).....	5
2.1.3.4.	Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos (moderado).6	
2.1.3.5.	Rivalidad entre competidores (débil) .....	6
2.1.3.6	Conclusiones análisis de Porter.....	7
2.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO. ....	7
2.2.1.	FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	7
2.2.1.1.	Misión y visión .....	7
2.2.1.2.	Valores y Objetivos .....	8
2.2.1.3.	Estructura legal .....	8
2.2.1.4.	Estructura organizacional .....	8
2.2.1.5.	Recursos humanos .....	9
2.2.2.	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES .....	9
2.2.2.1.	Cadena de valor. ....	9
2.2.2.2.	Materias primas, proveedores y otros materiales .....	9
2.2.2.3.	Producción y logística .....	10
2.2.2.4.	Capacidad de producción .....	10

2.2.2.5.	Ventaja de la infraestructura ya utilizada para el nuevo local.....	10
2.2.3.	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	10
2.2.4.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	12
2.2.5.	MARKETING.....	12
2.2.5.1.	Satisfacción de necesidades .....	12
2.2.5.2.	Cartera de productos .....	13
2.2.5.3.	Matriz BCG .....	13
2.2.5.4.	Propuesta de valor .....	14
2.2.5.5.	Estrategia genérica .....	14
2.2.5.6.	Mix de marketing.....	15
2.2.5.7.	Conclusiones estrategia de marketing.....	17
2.2.6.	FINANZAS Y CONTABILIDAD.....	17
2.2.6.1.	Composición de los Estados Financieros.....	17
2.2.6.2.	Comparación de indicadores financieros con la competencia.....	19
2.2.6.3.	Proyección y análisis financiero primer local.....	21
3.	<b>Evaluación y propuesta de mejora .....</b>	<b>22</b>
3.1.	Conclusiones y análisis del entorno interno y externo.....	22
3.1.1.	MATRIZ EFI.....	22
3.1.2.	MATRIZ EFE.....	23
3.2.	Propuesta de mejora.....	23
3.2.1.	MEJORAS A IMPLEMENTAR PREVIO AL NUEVO LOCAL .....	24
3.2.1.1.	Software de manejo de información .....	24
3.2.1.2.	Identificación del segmento de clientes .....	24
3.2.1.3.	Manuales de productos y procedimientos .....	25
3.2.2.	APERTURA DEL NUEVO LOCAL .....	26
3.2.2.1.	Problema u oportunidad encontrado y problema de investigación .....	26
3.2.2.2.	Objetivo general de la investigación y objetivos específicos .....	26
3.2.2.3.	Hipótesis.....	26
3.2.2.4.	Resultado de las encuestas.....	26
4.	<b>Proyección y evaluación financiera sobre flujos incrementales. ....</b>	<b>31</b>
4.1.	Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja. ....	31
4.1.1.	Estado de resultados, estado de situación y estado de flujos de efectivo. (ver anexo 12).....	31
4.1.2.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO (FREE CASH FLOW).....	32
4.2.	Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital. ....	32

4.2.1.	INVERSIÓN REQUERIDA.....	32
4.2.2.	CAPITAL DE TRABAJO .....	33
4.2.3.	ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	33
4.2.3.1.	Estructura de capital a valor contable histórica .....	33
4.2.3.2.	Estructura de capital a valor contable nuevo local .....	33
4.3.	Estado y evaluación financiera del proyecto.....	33
4.4.	Punto de equilibrio. ....	34
4.5.	Índices financieros. ....	34
5.	Conclusiones y recomendaciones .....	35
6.	Referencias.....	36
	Anexos.....	39



## Índice de figuras.

Figura 1 Cadena de valor. Adaptado de: Thompson, A. et. All. (2012) .....	9
Figura 2.- Matriz BCG.....	13
Figura 3.-Composición del Estado de Resultados.....	18
Figura 4.- Composición del estado de situación.....	18
Figura 5.- Cuentas del estado de situación .....	18
Figura 6.- Márgenes de rentabilidad .....	19
Figura 7.- ROA y productividad activos .....	19
Figura 8.- ROE.....	20
Figura 9.- Días de rotación.....	20
Figura 10.- Liquidez y endeudamiento.....	20
Figura 11.- Estratos socioeconómicos.....	24
Figura 12.- Precio de almuerzos .....	26
Figura 13.- Frecuencia de almuerzos .....	26
Figura 14.- Aspectos importantes para un restaurante .....	27
Figura 17.- Competencia .....	27
Figura 16.- Problemas de decisión .....	28
Figura 17.- Problemas para comprar alimentos para un evento.....	28
Figura 18.- Preferencia de compra .....	29
Figura 19.- Aceptación .....	29
Figura 20.-Preferencia en alimentos elaborados.....	30
Figura 21.- Alimentos más comprados .....	30
Figura 22.- Frecuencia de consumo .....	31
Figura 23.- Punto de equilibrio .....	34

## Índice de tablas.

Tabla 1 Matriz PESTEL .....	4
Tabla 2.- Objetivos de la empresa .....	8
Tabla 3.- Capacidad instalada .....	10
Tabla 4.- Mercado de productos cárnicos.....	11
Tabla 5.- Margen de rentabilidad por línea .....	16
Tabla 6.- Lista actualizada de precios por línea .....	16
Tabla 7.- Presupuesto de publicidad .....	17
Tabla 8.- Free cash flow primer local.....	21
Tabla 9.- Matriz EFI .....	22
Tabla 10.- Matriz EFE.....	23
Tabla 11.- Segmentación .....	25
Tabla 12.- Experiencia en la competencia.....	27
Tabla 13.- Cantidad de venta proyectada por línea .....	31
Tabla 14.- Precios proyectados .....	32
Tabla 15.- Flujo de caja proyectado.....	32
Tabla 16.-Inversión requerida .....	32
Tabla 17.-Capital de trabajo .....	33
Tabla 18.- Estructura de capital histórica.....	33
Tabla 19.- Estructura de capital proyectada .....	33
Tabla 20.- Datos para cálculo de tasas de descuento .....	33
Tabla 21.- Flujos de caja .....	34
Tabla 22.- Índices financieros .....	34

## 1. INTRODUCCIÓN. -

### 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El tema es importante porque es una empresa con gran potencial de crecimiento por las tendencias actuales en alimentación de los consumidores. La empresa tiene apenas 3 años en el mercado y ha tenido un buen manejo y crecimiento. La idea se originó en base al modelo de negocios que tiene su competencia más importante actualmente que es La Suiza. La oportunidad está en la falta de un buen manejo administrativo de dicha empresa, que lleva mucho más tiempo en el mercado y apenas tiene tres puntos de venta; han tenido la idea de expandirse, pero no lo han hecho por los problemas internos que tuvieron que se generaron al momento de vender la compañía en el año 2011, en diciembre de 2015 abren su tercer local en Quito en el sector del antiguo aeropuerto. Si La Cayena empieza a expandirse en este momento ganará terreno rápidamente y aprovechará esta oportunidad para ganar participación e incluso rebasar a su principal competidor. La necesidad que está satisfaciendo es en su nivel más básico la alimentación, la propuesta de valor es brindar una solución gastronómica en todos sus niveles, hacer que para el consumidor sea fácil escoger, comprar y servir los alimentos que necesite para su evento. Ya sea desde comprar todo crudo, prepararlo y servirlo él mismo hasta pedir un servicio de asesoría y catering (ver definición en **anexo 4**) para su evento.

### 1.2 OBJETIVO GENERAL:

Como parte de la mejora para la compañía, se hará el estudio para la apertura de un nuevo local de la empresa en la ciudad de Quito para que la marca La Cayena empiece a posicionarse en el mercado con el fin de maximizar el rendimiento de los socios.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Clarificar el modelo de negocios de la empresa para aclarar la ventaja competitiva y hacerla sustentable en el tiempo para crear barreras de entrada.
- Abrir un nuevo local con el fin de aprovechar un segmento desatendido, posicionar la marca y aprovechar las economías de escala.
- Evaluar la aceptación de la propuesta de valor en el sector de la Av. Colón y 12 de Octubre para implementar el local a través de encuestas.
- Evaluar la rentabilidad financiera del proyecto dentro de la industria de alimentos.
- Establecer una mejor estructura organizacional para el funcionamiento de una expansión geográfica.

## **2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

### **2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

#### **2.1.1. ENTORNO EXTERNO.**

La herramienta de análisis PEST es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de algunos factores externos. Estos son:

##### **2.1.1.1. Análisis Político/legal.-**

El gobierno ecuatoriano ha perdido un poco de popularidad, reflejados en las últimas elecciones de febrero de 2014: según Cedatos la aprobación general de la gestión del presidente ha bajado del 68% en el 2007 a 41% en 2015 (Cedatos, 2016). Con la baja de los precios del petróleo, el gobierno se ha visto obligado a recortar su presupuesto con el gasto público y a pedir préstamos para poder financiar ciertas obras, entre enero y agosto del 2015 se recortó USD 2200 millones (El Comercio, 2015). Con un presupuesto menos holgado y la pérdida de popularidad, el gobierno podría perder estabilidad. Estos recortes de presupuesto y falta de liquidez traen un problema al sistema financiero, con lo cual las líneas de crédito y préstamos productivos estarán más restringidas. “La restricción se refleja en mayores requisitos para los clientes, tiempos más largos en la aprobación y desembolsos, y la exigencia de más garantías” (El Comercio, 2015). La Cayena deberá tener un plan de financiamiento bien estructurado para acceder sin dificultades a créditos.

Las empresas de alimentos requieren tener registros sanitarios en sus productos. Además el gobierno ha implementado el programa del semáforo en las etiquetas de los productos alimenticios que indican el nivel de azúcar, sal y grasa en los productos. Esto ha tenido repercusiones en las ventas y muchas empresas están reformulando sus productos para bajar los niveles de los atributos que se encuentran en rojo. Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud que a veces puede durar varios días hasta meses. Los trámites para la constitución de empresas o entrega de permisos son muy complicados. Se debe obtener un registro de alojamiento, alimentos y bebidas. La empresa también debe adherirse al reglamento de buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados. Se debe adherir a la norma de calidad ambiental para el manejo y disposición final de desechos sólidos no peligrosos; obtener un permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos; obtener una patente municipal para el local; obtener certificados de trampas de grasa y los restaurantes deben registrarse en el ministerio de turismo.

En Ecuador existe la política de gestión ambiental, se puede ver un resumen en la **Figura 26 del anexo 1**. Hay ciertos controles que pueden impactar directamente al negocio como el control con trampas de grasa, y los sitios autorizados de la ciudad donde se puede implementar una planta productiva.

##### **2.1.1.2. Análisis económico. -**

Se espera que para el 2016 haya una recesión en la economía, por la caída de los precios del petróleo, apreciación del dólar y fenómenos naturales como el Cotopaxi y el fenómeno del niño que afectan la producción. Esto hizo que el estado recorte el presupuesto en 1.420 millones para dejarlo en 34.897 millones. (El Comercio, 2015) Sin embargo, esto no compensa un panorama de que los precios se van a mantener bajos durante el año y el gobierno ha recurrido a endeudamiento con otros países como la China. Hasta abril del 2015, la deuda con China era de USD 5430 millones. (El Comercio, 2015)

El Ecuador, la balanza comercial (**Ver figura 27 en anexo 1**) todavía es altamente dependiente del petróleo, el gobierno ya logró en 2014 tener una balanza comercial positiva por medio de restricciones a importaciones e incentivos a la producción nacional para exportación. Ecuador también se ha financiado con bonos, los emitidos en octubre

a una tasa del 7.95% han caído un 25% y los que se emitieron en enero de 2015 salieron a una tasa de 10,5% (El Universo, 2015), esto refleja una preocupante caída en la confianza del país y esto podría traer consigo la reducción de la inversión extranjera. En este año, se aplicó una sobretasa entre 5% y 45% a 47% de partidas arancelarias y busca reducir 2.500 millones de importaciones (El Comercio, 2015). La carne de res ya aplicada la sobre tasa tiene un arancel de 65% y la porcina de 90%. Con esto, la industria cárnica ecuatoriana tiene una gran oportunidad de desarrollo, al igual que alimentos procesados, como ya se dijo antes, La Cayena puede especializarse en el segmento cárnico y procesar productos de calidad de exportación para sustituir las importaciones, principalmente en el segmento de embutidos, ya que requieren de una mayor elaboración.

Con respecto a la inflación, los productos alimenticios en general se han movido en el mismo sentido, aunque hay que tener en cuenta que los cárnicos se han disparado en 2013 con un 7,62% de inflación (**ver figura 28 en anexo 1**). Esto refleja de cierta manera las tasas que se han ido gravando a las importaciones, es por esto que la industria cárnica tiene el potencial para reemplazar muchos productos de esta rama, ya que si se disparó la inflación a causa de los aranceles (gravados antes de la salvaguardia de marzo de 2015), quiere decir que la gente sigue comprando dichos productos importados. Si en el mercado aparecen productos de igual o superior calidad a precios 65% más baratos, el negocio tiene un gran potencial.

Los productos cárnicos han tenido un buen crecimiento, con un aumento del PIB de 3,7% de 2010 a 2011 y 1,7% del 2012 al 2013 (**ver figura 29 en anexo 1**). En general los productos alimenticios han decrecido desde 2012. Probablemente por las políticas establecidas por el gobierno para frenar las importaciones que restringió el acceso a materias primas a muchas empresas.

La tasa activa referencial para el sector de Pymes es 11,17% y tiene un máximo de 11,83%. (BCE, 2015) Esta tasa es relativamente buena para la Cayena, ya que el financiamiento de capital podría resultar un poco más caro por el riesgo del negocio que tiene apenas 3 años de operación y por las variables de riesgo sistémico en el Ecuador.

Un 24,4 % del gasto del hogar se destina a alimentos y bebidas (**ver figura 30 en anexo 1**), pero en restaurantes junto con hoteles apenas se destina el 7,7%. Esto refleja todavía una preferencia de preparación de productos en casa, por lo que la venta de estos productos debe tener una buena estrategia de comunicación y se debería posicionar la marca principalmente en este segmento.

### **2.1.1.3. Análisis social.-**

En Ecuador existen diferentes estratos, la riqueza está distribuida desproporcionalmente al igual que gran parte del mundo: 20% de la población más rica posee el 54.4% de la riqueza, el 20% más pobre tiene el 4,2% de la riqueza. (Celam, 2011) Esto evidencia un sector pobre poco productivo, y que representa una gran parte de la población. La mayoría de negocios en Ecuador son unipersonales y no tienen un buen desarrollo. Ecuador es uno de los países de Latinoamérica con más cantidad de emprendimientos (Ecuador inmediato, 2013). Esto puede generar gran cantidad de ideas de negocios y un mercado altamente competitivo, donde el ingreso de un posible competidor puede ocurrir en cualquier momento.

El desempleo (**ver figura 31 en anexo 1**) ha ido disminuyendo, sin embargo el subempleo es todavía muy alto. La creación de emprendimientos fomenta la creación de plazas de trabajo y mejora la productividad general del país. La apertura de un nuevo local que genera plazas de trabajo productivas tendrá apoyo de las instituciones públicas.

#### 2.1.1.4. Análisis tecnológico.-

Los medios para realizar trámites y obtener permisos se han agilitado por la implementación de canales tecnológicos en las instituciones gubernamentales. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad., 2016)

Existen varios grupos que se han dedicado a dar asesoría a varias empresas y estas recomiendan la implementación de sistemas ERP (Enterprise resource planning) que facilitan el proceso de información interna de las empresas para estandarizar procesos y facilitar el crecimiento de las organizaciones. Son sistemas un poco costosos, pero que a largo plazo generan rentabilidad al facilitar la expansión del negocio. La Cayena debe beneficiarse de estos sistemas para poder implementar un sistema automatizado de control.

La maquinaria que usa el negocio es para el proceso de embutidos, refrigeración y congelación de productos, hornos para elaboración de panes, pasteles y bocaditos, cocinas e implementos para el restaurante entre otros; que se puede conseguir fácilmente en el mercado nuevo o usado, incluso se puede fabricar a especificación del cliente, aunque muchas piezas son importadas y la inversión podría ser un poco más alta.

#### 2.1.2. Matriz PESTEL

Tabla 1 Matriz PESTEL

Perfil PESTEL	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Político	Política de incentivos por cambio de la matriz productiva				x	
	Pérdida de popularidad del gobierno y posible inestabilidad		x			
	Recortes de presupuesto y restricciones		x			
Económico	Sobretasa arancelaria a varios productos, impacto en costos		x			
	Sobretasa arancelaria a varios productos, oportunidad de negocios				x	
	Inflación estable, previsiones más certeras				x	
	Crecimiento de consumo de productos cárnicos de 7,5% entre 2010					x
	Tasas convenientes de financiamiento de 11,17%					x
	Un 24,4 % del gasto del hogar se destina a alimentos y bebidas				x	
Social	Apertura de un nuevo local que genera plazas de trabajo productivas			x		
	Cambio en tendencias de comportamiento al consumir alimentos					x
Tecnológico	Implementación de tecnología para tramitación de constitución			x		
	Crecimiento de grupos de asesoría que facilitan instalación de ERP				x	
	Gran cantidad de proveedores de la maquinaria especializada				x	
Ecológico/legal	Legislación ambiental para todas las empresas			x		
	Registros sanitarios y semaforización		x			
	Dificultad por la cantidad y el tiempo que se demoran los permisos		x			

#### 2.1.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. (Ver anexo 2)

##### 2.1.3.1. Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador (moderado)

El costo de cambiarse de marca para los clientes de La Cayena es moderado, son productos fáciles de usar, pero los productos procesados como embutidos, cárnicos y pastelería, los clientes ya tienen confianza en la marca y probar una nueva marca es difícil por el miedo a la calidad y salubridad del producto. Un factor que lo contrarresta

es la propuesta de valor del negocio, que se enfoca en brindar soluciones gastronómicas y debe hacerlo con capacidad innovadora y servicio personalizado, permite que los clientes valoren la marca y así tengan pocos incentivos para cambiarse de marca. La cantidad de clientes potenciales es amplia, no existen compradores grandes y poderosos, la atracción de clientes es relativamente fácil a través del restaurante. La demanda está en crecimiento, hay muchas personas que demandan servicios cada vez más rápidos y productos listos para el consumo, por las nuevas tendencias de una vida más agitada. Los clientes tienen cierto poder por poseer mucha información de precios, productos y costos del vendedor. Existen muchos otros vendedores donde pueden comparar precios y calidad del producto, hay que dar importancia al marketing boca a boca, ya que mucha de esta información también se transmite por este medio, incluso las redes sociales son un medio informativo que puede favorecer en el tema de recomendaciones y desfavorecer en el tema de información que se puede encontrar de la competencia. Los consumidores no son muy sensibles al precio, son de un segmento socioeconómico medio-alto y alto, también es porque el negocio no está enfocado en compras de alimentos para todo el mes como se compra en supermercados, si no en compras ocasionales como eventos o reuniones y para “darse un gusto”. Por estas características se considera que el poder del comprador es moderado.

### **2.1.3.2. *Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor (moderado)***

Existe una gran cantidad de proveedores para insumos de panadería, pastelería y otros productos usados en restaurante, esto reduce el poder de los proveedores y usualmente dan facilidades con ventas a crédito. Los insumos cárnicos son un poco más difíciles de conseguir, sin embargo, La Cayena tiene de entre los distintos proveedores, 3 opciones para la línea de productos, si uno de ellos empieza a fallar, tiene la opción de cambiarse a otro proveedor. Los insumos tienen atributos y características estándar, por lo que no hay una diferenciación en cualquier proveedor que le dé cierto poder de negociación. Prácticamente ningún proveedor tiene un incentivo a incrementar el precio, ya que existen muchos que están dispuestos a ganar bajos márgenes por incrementar su “market share” con la misma calidad del producto y buen servicio. Además las grandes empresas como Pronaca tienen una integración vertical en su proceso productivo, que les permite tener costos bajos y ser un potencial proveedor. Los costos de cambiarse de proveedor son bajos. Las ventas a La Cayena no representan un gran porcentaje de las ventas de los proveedores, por lo tanto no existe mucho poder sobre los proveedores viéndolo por este lado, no se puede negociar mucho los términos de pago, aunque la cantidad de proveedores, hace que cada uno busque participación de mercado vendiendo a la mayor cantidad de locales pequeños y medianos posibles. Por estas características, se considera que el poder del proveedor es moderado.

### **2.1.3.3. *Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos participantes (débil)***

No hay ningún competidor directo que tenga el poder de producción a gran escala, por lo que se asume que los costos de proveedores son los mismos para todas las empresas de la competencia y de esta forma los costos de producción no son una barrera de entrada para nuevos competidores. Los costos por optimización de procesos tanto de La Suiza como La Cayena han sido cada vez menores debido al know-how. La Suiza por la antigüedad del negocio y La Cayena por el conocimiento de los propietarios, esto crea de cierta forma una barrera para gente sin un conocimiento profundo del manejo de este tipo de negocios. Los candidatos potenciales a ingresar en el mercado son los mismos competidores indirectos que podrían ampliar sus líneas de negocio. Por estas características, se considera que la amenaza de nuevos competidores es baja.

#### **2.1.3.4. Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos (moderado)**

Para cada línea de negocios hay una gran cantidad de sustitutos, sin embargo el análisis debe centrarse en sustitutos de un negocio que funcione como una solución gastronómica en todo sentido, para personas que llevan una vida agitada. Estos serían negocios como supermercados donde se pueda encontrar también productos preparados, servicio de catering, entrega de comida a domicilio o al trabajo y servicios de alimentación para empresas. Estos sustitutos pueden ofrecer precios bajos a las empresas y así serían una amenaza al disminuir clientes de La Cayena que salen a almorzar desde sus trabajos. Sin embargo, muchas empresas no implementan estos servicios por la logística que implica, por el espacio que se requiere de comedores, cocinas, etc o por el presupuesto del negocio. A nivel de personas, los sustitutos son supermercados, donde se puede encontrar todo preparado para una comida para una invitación familiar, o reunión de amigos. Los precios pueden ser más atractivos, sin embargo la facilidad de compra es menor, además la gente en la Cayena va sin una idea concreta de lo que va a ofrecer en su evento, en La Cayena se les hace fácil la elección de lo que van a hacer. Por estas características, se considera que la presione competitiva de vendedores de productos sustitutos es moderada. En el sector donde se abrirá el local, está el Supermaxi como sustituto de todas las líneas de negocio, ubicado en la Av. 12 de Octubre y Madrid. La mayor cantidad de sustitutos representan una amenaza para el restaurante. La mayoría de restaurantes enfocados en una clase socioeconómica media alta y alta están ubicados entre el Hotel Quito, específicamente en la Av. Gonzales Suarez y siguiendo al suroccidente la calle Isabel La Católica aproximadamente hasta la calle Luis Cordero, están restaurantes como Romolo e Remo, La Briciola, Segundo Muelle, Chipote Chillón, Hansel y Gretel y Pims. En la mayoría de estos se ofrece más platos a la carta que menús ejecutivos, pero se enfocan al tipo de cliente de La Cayena. Los que ofrecen menús ejecutivos están ubicados en las avenidas principales como la 12 de Octubre o La Coruña como Caffè Nata o Media Naranja.

#### **2.1.3.5. Rivalidad entre competidores (débil)**

Existen rivales que ofrecen servicios muy similares a La Cayena, de hecho, el negocio surgió en base al modelo de negocio de la empresa "La Suiza", que se podría considerar como el único competidor directo al ofrecer un producto y servicio similar. Esta empresa ha sido manejada durante muchos años por los mismos dueños y el modelo de negocio ha funcionado, pero no ha permitido un crecimiento rápido en un mercado de rápida expansión. El objetivo es diferenciarse a través de los procesos, especialmente de establecer un modelo de negocios que permita fortalecer la imagen de marca a través de la rápida expansión con diversos puntos de venta. El entorno competitivo tiene todavía altas oportunidades de crecimiento. No hay evidencia de una saturación en el mercado ecuatoriano en el segmento de comida lista para llevar (no es lo mismo que comida rápida). Esto se evidencia en los pocos competidores que existen. Estos son: La Suiza como competidor directo y El Artesano, El Cordobés, Federer, Swisscorner, El Español, El Arbolito, entre otros que entran dentro del segmento de delicatessen como competidores indirectos. El costo de cambiar de marca es bajo, al tratarse de alimentos, es fácil de copiar y no existe ningún tipo de dificultad en el uso del producto, esto hace que se incremente la rivalidad, la clave para retener al cliente es mantener siempre un producto de alta calidad manteniendo calidad de diseño y calidad de conformidad. La rivalidad disminuye por productos diferenciados en sus recetas, calidad y capacidad de innovación, esto permite retener clientes, sin embargo, es un negocio donde es difícil atraer y retener clientes, pero una pequeña falla puede desencadenar una pérdida inmediata de muchos clientes. No se ha visto descuentos, promociones o bajas de precios en estas empresas. Considerando todos los componentes analizados, se podría decir que la rivalidad es débil, no existen estrategias agresivas para robar clientes o márgenes casi nulos de rentabilidad. En el sector donde se abrirá el nuevo local existe



un local de Federer ubicado en la Av. La Coruña y San Ignacio, donde se vende varios productos cárnicos, vinos, conservas y otros, pero principalmente funciona como restaurante, se venden parrilladas al peso a la hora del almuerzo a precios relativamente altos. El local cuenta con parqueaderos y guardias.

### **2.1.3.6 Conclusiones análisis de Porter**

El entorno en general es muy favorable, con tres fuerzas moderadas y dos débiles. Las dos débiles son la amenaza de nuevos competidores y rivalidad de competidores. En nuevos competidores, principalmente por barreras de entrada debido al costo de producción que se alcanza con un nivel de know how y altos costos de inversión. En rivalidad de competidores porque solamente existe un competidor con un concepto similar aunque con debilidades administrativas y facilidad para diferenciar productos y expandirse en un mercado de océano azul. Los tres moderados son el poder de negociación de proveedores, de compradores y amenaza de nuevos sustitutos. En cuanto a proveedores existen muchos en el mercado y se puede garantizar calidad y buenos términos de negociación, especialmente para productores pequeños, tienen características estándar, las empresas proveedoras más grandes tienen precios más bajos porque logran economías de escala, es moderado porque algunos pueden llegar a tener cierto poder porque no se negocia un volumen tan alto. En cuanto a compradores, existen facilidades para que cambien de marca, aunque la personalización del servicio evita esto de cierta forma y las altas distancias geográficas de los pocos locales con este concepto. No existen compradores institucionales que representen dependencia y hay mucha información disponible para los compradores. En cuanto a productos sustitutos, los Supermercados pueden representar una amenaza fuerte pero al ser sitios tan grandes no se puede tener la misma propuesta de valor.

## **2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.**

### **2.2.1. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

A continuación, se plantea la propuesta para la filosofía y estructura organizacional, se la hizo con el fin de poder cumplir los objetivos estratégicos de la organización y alinearlos al modelo de negocio junto con la propuesta de valor.

#### **2.2.1.1. Misión y visión**

##### **Misión.-**

Brindamos una solución de alimentos para todo evento social, buscamos que nuestros clientes se sientan a gusto con la atención personalizada, la alta calidad artesanal de nuestros productos cárnicos y el excelente sabor del resto de líneas. Ofrecemos además servicio de almuerzos ejecutivos en un buen ambiente, con gran variedad de menús y complementamos todos nuestros productos con servicio de catering. La base para lograr esto son nuestros colaboradores altamente capacitados y proveedores con los mejores estándares de calidad.

*Nota: La misión se centra en primer lugar en el cliente, luego se habla específicamente sobre el producto, finalmente se habla sobre colaboradores y proveedores.*

##### **Visión.-**

Nuestra propuesta de solución de alimentos para todo evento será reconocida como la mejor y más completa del país, estaremos ubicados en varios puntos de la ciudad de Quito para brindar comodidad a todos nuestros clientes en menos de 3 años. Tendremos un personal altamente motivado y una compañía con valores sólidos y buenas relaciones con las partes relacionadas.

*Nota: En la visión se plantea la estrategia de crecimiento de la empresa en el lugar y el tiempo que tomará, y finamente sobre las partes relacionadas.*

### **2.2.1.2. Valores y Objetivos**

#### **Valores.-**

Honestidad, Responsabilidad, Proactividad, Amabilidad, Compañerismo, Lealtad, Empatía con las partes relacionadas.

#### **Objetivos principales.-**

Tabla 2.- Objetivos de la empresa

Operaciones	Corto plazo	-Operar en base a gestión por procesos en el plazo de 3 meses
		-Elaboración de manual de funciones y de procedimientos en el plazo de 6 meses
	Med. Plazo	-Obtener la Regulación Sanitaria para nuestros productos empacados en el plazo de un año
	Largo plazo	-Inversiones en infraestructura desde equipamiento de locales hasta la apertura de una planta de producción en el plazo de un año
Mercadeo		-Automatización de la gestión (ERP) en el plazo de 3 años
		-Elaboración de un manual de marca e imagen corporativa en el plazo de 6 meses
	Corto plazo	-Política de servicio al cliente y capacitación a los colaboradores en el plazo de 6 meses
	Med. Plazo	-Crear política de precios en el plazo de 3 meses
Finanzas		-Plan de promoción y publicidad para cada año
	Corto plazo	-Plan de endeudamiento para financiar la planta de producción y nuevo local en el plazo de 2 meses
	Corto plazo	-Política de compras y cartera en el plazo de dos meses
Administración	Largo plazo	- Implementar un gobierno corporativo en el plazo de 4 años

*Nota: Todos los objetivos son medibles, específicos, realizables y están determinados para un plazo de tiempo.*

### **2.2.1.3. Estructura legal**

La empresa se constituyó el 20 de abril de 2012 bajo compañía de responsabilidad limitada. Se formó con un capital suscrito y pagado de \$2000 por tres socios: Carlos Valencia con 33% de participación, Alex Ortega con 33% de participación y Francisco Mosquera con 34% de participación. Se constituyó con el nombre de "SOLUCIONES GASTRONÓMICAS SPRODEALI COMPAÑÍA LIMITADA". Es importante mencionar que en la cláusula tercera del contrato de constitución dice: "...de nacionalidad ecuatoriana y con domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha; sin perjuicio de que en la forma prevista por la ley y en estos estatutos sociales, se puedan establecer sucursales, agencias, representaciones o cualquier otro tipo de oficinas dentro del territorio nacional o en territorio extranjero." Con lo cual es legalmente factible abrir un nuevo local. En el artículo tercero del mismo contrato se especifica las actividades a las que la empresa puede dedicarse, se puede ver esta parte en el **anexo 3**.

### **2.2.1.4. Estructura organizacional**

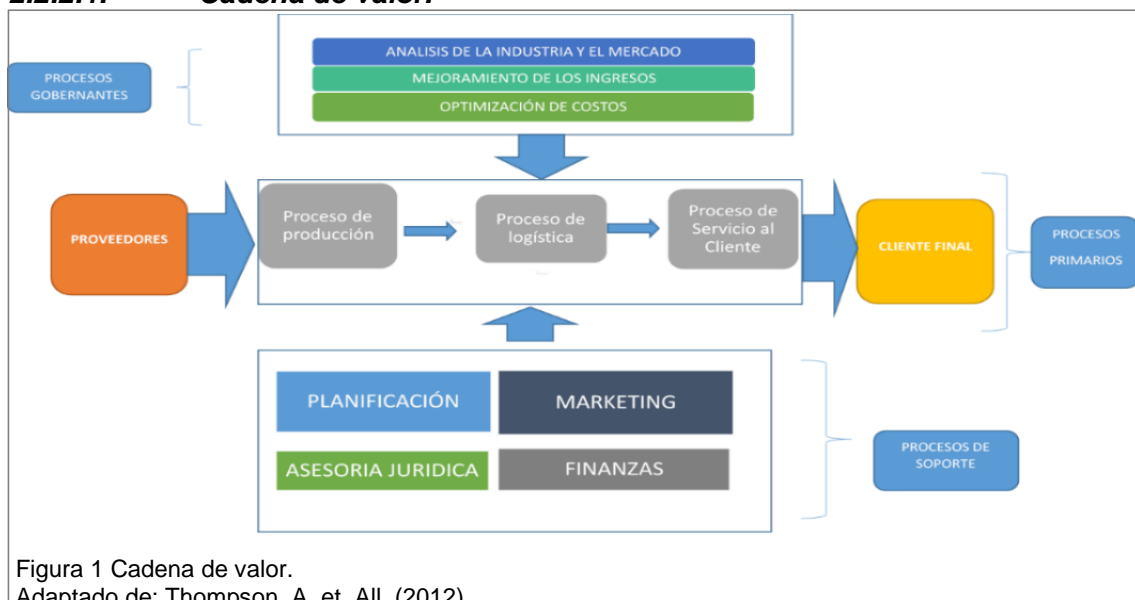
La empresa presenta una mezcla entre una estructura de línea simple y una funcional. Se puede observar el organigrama en el **anexo 5** y una propuesta del nuevo organigrama en el **anexo 6**. La toma de decisiones se da entre los tres socios, pero cada uno se encarga de un área en particular, uno se encarga de la producción y ventas del restaurante, otro de la producción de panadería, y ventas del delicatessen y el otro de la producción del delicatessen y operaciones logísticas. El soporte de staff igualmente se lo dividen entre los socios, uno se especializa en finanzas, otro en marketing y otro en producción y logística. Existe el soporte de mandos medios que son supervisores y jefes de área que ayudan a que se ejecuten correctamente los procesos y estrategias. Dos de los socios tienen conocimientos en gastronomía y otro en tecnología de alimentos. Al ser una empresa pequeña, la toma de decisiones es centralizada, lo que da cierta ventaja para el control.

### 2.2.1.5. Recursos humanos

Para contratar colaboradores, se tienen manuales de funciones para una tercera parte de los puestos, el resto se los hace en base a selección subjetiva y por el conocimiento de los socios. Los medios de selección son a través de anuncios en internet y a través de una empresa que cobra desde \$80 por contratación, ellos tienen una base de datos y envían hojas de vida de postulantes que califican para el puesto. Finalmente, de los selecciona en base a los manuales y de no existir, en base a conocimientos y experiencia, dependiendo del puesto y se lo hace en base a opinión. Para la inducción, no hay un procedimiento estándar, la hacen los jefes de área o los socios, se explican funciones, políticas, lineamientos generales, proyección de la empresa, de su puesto, actividades diarias, relacionamiento, requerimientos de materiales, recetas, presentación y procedimientos. Se dan capacitaciones internas constantemente con retroalimentación directa de los socios y capacitaciones externas a todos los colaboradores sobre seguridad industrial y buenas prácticas de manufactura. Actualmente están siendo capacitados para el uso del software "Fénix". Para ascensos, cuando se abre una vacante, primero se toma en cuenta el desempeño de los colaboradores internos. Los despidos se los hace conforme a lo que establece a la ley y no hay un manual interno de procedimientos que especifique otros comportamientos causales de despido avalado por los organismos responsables. La comunicación interna es muy eficiente por ser un sitio pequeño en donde los socios están constantemente conversando con los empleados. En conclusión, se sugiere mejorar estableciendo manuales para todos los puestos y establecer un buen sistema de comunicación para cuando la compañía tenga ya un centro de producción y varios locales.

## 2.2.2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

### 2.2.2.1. Cadena de valor.



En el gráfico se observa el funcionamiento de las operaciones a partir de la cadena de valor de la empresa.

### 2.2.2.2. Materias primas, proveedores y otros materiales

La Cayena requiere la compra de aproximadamente 788 productos de materia prima y de esos, cerca de un 5% para la comercialización en el almacén y otro 5% son productos de uso indirecto para la producción. La empresa cuenta con aproximadamente 90 proveedores para todos esos productos. Los proveedores son seleccionados bajo estándares de cada producto y se solicitan muestras para nuevos proveedores, se realiza un control de la materia prima que va llegando cada día para verificar sus óptimas condiciones. Las compras se realizan en base a stocks máximos y mínimos

dependiendo de las condiciones, para los no perecibles depende de la época y la liquidez con que se cuente al momento. Las condiciones de crédito son para la mayoría de productos entre 15 a 21 días de crédito, aproximadamente un 2% de las compras se las hace al contado y un 5% del resto de compras se las hace a 30, 60 y 90 días (un cheque cada 30 días.)

### **2.2.2.3. Producción y logística**

Para la apertura del nuevo local, se deberá disponer del centro de producción para que abastezca la demanda del local, los proveedores harán directamente la entrega al centro de producción y las materias primas o productos elaborados serán despachados desde ahí al local. Lo único que se elaborará en el nuevo local son los platos a la carta, el pan y pasteles (se despachará la masa lista para hornear). La comida preparada por ejemplo se despacha en canbros listo solo para calentar y los demás productos en jabas. La mayoría de productos requerirá cadena de frío y ya se tiene adquirido un furgón mediano para el transporte que contará con sistema de enfriamiento. Para el abastecimiento, se hará de la siguiente forma: Requisiciones semanales para abarrotes y otros materiales no perecibles; productos perecibles por stock, como carnes crudas congeladas, se harán pedidos de dos a tres veces por semana; y los perecibles que requieren refrigeración y son de consumo diario como los menús de los almuerzos se harán entregas diarias. El control y producción se lo hará a través de un administrador de local que contará con los conocimientos técnicos suficientes y los procesos se estandarizan a través de fichas técnicas donde se detallan los procesos para obtener el producto y los materiales requeridos. Se debe tener en cuenta la vida útil de todos los productos y aplicar recirculación del producto para otros procesos o áreas cuando sea posible. Por ejemplo, los restos de panadería, como las puntas de los panes se las procesa y se hace miga de pan para las carnes preparadas (apanados).

### **2.2.2.4. Capacidad de producción**

La capacidad de producción está hecha en base a una producción las 24 horas del día, la capacidad instalada está en base a 8 horas diarias y está siendo usada al 100%.

Tabla 3.- Capacidad instalada

ÁREA/ CAPACIDAD MENSUAL	Capacidad de producción (KG)	Capacidad instalada (KG)	Capacidad usada (KG)
COCINA	23100	7700	7700
CARNICERIA	11880	3960	3960
PANADERIA Y PASTELERIA	13200	4400	4400

### **2.2.2.5. Ventaja de la infraestructura ya utilizada para el nuevo local**

En primer lugar se debe destacar la curva de aprendizaje con el local actual, ya que eso da lugar a la apertura de un local similar con características similares de una forma más eficiente reduciendo tiempos de construcción, adecuaciones y puesta en marcha en general. La infraestructura actual permitiría una rotación de productos en los locales, se puede transferir los mismos productos entre los locales dependiendo de los flujos de personas que acudan, si hay una sobredemanda, el otro local puede abastecer con sus inventarios. Lo mismo se puede decir para bodegas y stock de producto. En cuanto a transporte y logística, se puede aprovechar los transportes de mercadería desde el centro de producción para hacer estos intercambios de productos.

### **2.2.3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

La Cayena trata de apegarse a las tendencias de la industria y del mercado con sus productos. Las personas disponen cada vez de menos tiempo en su día a día y esto hace que busquen a la hora del almuerzo facilidades, específicamente el tiempo que

tardan en servir el almuerzo, esto hizo que las cadenas de comida rápida tengan éxito. El problema es que estas facilidades no son muchas veces saludables. Estas tendencias se sustentan en estudios. “El mercado mundial de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en la última década, impulsada por una serie de factores, (...), cambios de estilo de vida de los consumidores y la necesidad de diferenciación de productos (...)” (Proecuador, 2012). También una investigación de Innova Markets Insights dice que las personas buscan reducir sus costos al salir a comer afuera por ejemplo en la cena y buscan adquirir alimentos listos para servir o fáciles de preparar con el estilo de los restaurantes. (Innova market insights, 2012).

En un estudio de las tendencias en el consumo de alimentos realizado por el ministerio de salud del Perú, se obtuvo los siguientes puntos relevantes:

“Muchos factores influyeron en los últimos años para que los hábitos en la vida cotidiana, fueran cambiando e impactando en distintos aspectos. Las exigencias laborales actuales, el stress, la crisis global, la seguridad, la limitación del tiempo disponible, son algunas de las causas que generan estos cambios.”

“...En ese contexto, la alimentación juega un rol preponderante provocando una tendencia a consumir comidas preparadas para ser consumidas en el hogar, alimentos para ser consumidos fuera de los restaurantes, etc.”

“...Una de estas nuevas exigencias es la sensibilización con el medio ambiente y con la no utilización de productos químicos, lo que se demuestra mediante el creciente interés de los consumidores por los productos provenientes de la producción orgánica.”

(Greco, 2010)

### **Participación de mercado industria de cárnicos.-**

Tabla 4.- Mercado de productos cárnicos

ESTRUCTURA DEL MERCADO DE FABRICACIÓN DE CÁRNICOS (EMBUTIDOS)				
(EN MILLONES DE DÓLARES)				
RANKING 2012	EMPRESA	CIUDAD	INGRESOS POR VENTAS 2012	% PARTICIPACIÓN 2012
1	PRONACA	Quito	800.19	82.04%
2	Fábrica JURIS	Quito	36.02	3.69%
3	Elaborados Cárnicos S. A. ECARNI	Quito	31.92	3.27%
4	Italimentos Cia. Ltda.	Cuenca	27.41	2.81%
5	Industria de alimentos La Europea Cia. Ltda	Cuenca	21.64	2.22%
6	EMBUANDES	Cuenca	13.01	1.33%
7	GRUPOVALCORP S. A.	Guayaquil	10.65	1.09%
8	PIGEM Cia. Ltda.	Cuenca	10.31	1.06%
9	Fábrica de Embutidos La Iberica	Riobamba	4.59	0.47%
10	COREYPOL S. A.	La Libertad	4.53	0.46%
11	FAEMPROCA La Suiza Cia. Ltda.	Quito	3.88	0.40%
12	INAPESA S. A.	Loja	3.47	0.36%
13	FEDERER Cia. Ltda.	Quito	2.67	0.27%
14	SOPRODAL Cia Ltda.	Quito	2.59	0.27%
15	CARNIDEM Cia. Ltda.	Quito	2.53	0.26%
TOTAL			975.41	100%

Tomado de: (Ekos Negocios, 2012).

Dentro de las empresas que fabrican productos cárnicos y tienen gran cantidad de productos elaborados, Pronaca lidera el mercado con un 82% de participación. El principal competidor de La Cayena, La Suiza tiene un 0,40% de participación en el mercado en todo el Ecuador.

En base a esto, es importante que La Cayena tenga un programa bien establecido de investigación y desarrollo de productos, para innovar constantemente sus líneas y no dejar que el cliente se canse. Con esto superarían a la competencia que no ha tenido mucho desarrollo de productos y estarían satisfaciendo las tendencias del mercado.

Las tendencias de mercado son aplicables a ambos locales ya que el concepto de la propuesta de valor debe aplicarse a los dos. Lo que se debe analizar es la posibilidad de una adaptación de la estrategia para todos los locales actuales y futuros. Esta adaptación deberá alinearse a las tendencias descritas y satisfacer a grupos pequeños como los veganos, intolerantes a ciertos alimentos, estilos de vida nuevos que se basan en una alimentación distinta a la ordinaria como los grupos llamados “hípsters” (Cultura Hipster, 2015).

#### **2.2.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Se implementó un sistema de información llamado Fénix, el cual está especializado en empresas pequeñas, es similar a un ERP aunque menos flexible. Este software se integra con el sistema de Windows. Tiene los siguientes módulos: Contabilidad y NIIF, Facturación y punto de venta, Inventario Kardex y multibodega, Manejo de sucursales, Tesorería-Caja y Bancos-Conciliación tributaria, Compras, devoluciones e importaciones, Clientes y proveedores, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Manejo de centros y subcentros de costos, Producción básica y completa, Seguridades de usuarios y Sistema de reportes usando Microsoft Office.

Actualmente se instaló solamente los módulos de contabilidad, facturación, bancos, clientes y proveedores, cuentas por cobrar y cuentas por cobrar, lo cual ya permite un manejo más eficiente del local actual. Sin embargo, es muy importante que unos meses antes de que empiece a funcionar la planta de producción ya se empiece a implementar el sistema completo para poder familiarizarse y facilitar el manejo logístico de la empresa.

#### **2.2.5. MARKETING**

##### **2.2.5.1. Satisfacción de necesidades**

La necesidad que se satisface en su nivel más básico es la de alimentación. Pero se debe hablar específicamente sobre los deseos y tendencias que busca satisfacer la empresa, ya que las necesidades no se crean, simplemente como lo dice Philip Kotler, “son estados de carencia percibida” (Kotler & Armstrong, 2008) y “los mercadólogos no inventaron esas necesidades; son un componente básico del ser humano” (Kotler & Armstrong, 2008). La Cayena busca satisfacer el deseo de obtener un almuerzo/desayuno que sea servido de forma rápida, tenga el carácter de gourmet y el sitio sea agradable, esto alineado a las tendencias de la gente que como ya se vio antes tienen su día a día muy ajetreado y buscan ya no solamente satisfacer sus necesidades más básicas, sino también necesidades de autorrealización o reconocimiento y buscan maximizar su tiempo. El delicatessen en cambio lo que busca es satisfacer el deseo de la gente de poder encontrar en un solo sitio todos los alimentos que quieren para su evento y facilitar su decisión con recomendaciones personalizadas cuando no tienen mucha idea de que es conveniente servir o que combina con uno u otro alimento.

**2.2.5.2. Cartera de productos**

**Delicatessen:**

1.- Cárnicos: Diversos cortes de res, pollo, chanco, ternera y borrego. Cortes adobados, frescos y cocinados listos para su consumo.

2.-Cárnicos elaborados: Embutidos, productos cárnicos procesados y enrollados en combinación con otros ingredientes y especias.

3.- Comida preparada: Arroz, platos fuertes, ensaladas preparadas en el mostrador para llevar al peso.

4.- Panadería, pastelería, bocaditos: Diversidad de panes y galletas, postres individuales, tortas, tablitas de bocaditos con harina, de sal y dulce, tablitas con jamones y quesos. Diversos tamaños.

5.- Venta de productos de terceros: Complemento para el resto de líneas: vinos, yogurt, quesos, duraznos enlatados, etc.

**Restaurante:**

1.- Almuerzos ejecutivos: Almuerzo completo con sopa, plato fuerte, postre y jugo. Almuerzo light.

2.- Platos a la carta: Platos de diversos tipos.

3.- Bebidas: Café, jugos, cocteles, cervezas, gaseosas.

4.- Desayunos: Diversos platos.

**Eventos especiales y Catering:**

Esta categoría no tiene una división de líneas específica ya que el servicio se personaliza de acuerdo a los requerimientos del cliente.

**2.2.5.3. Matriz BCG**

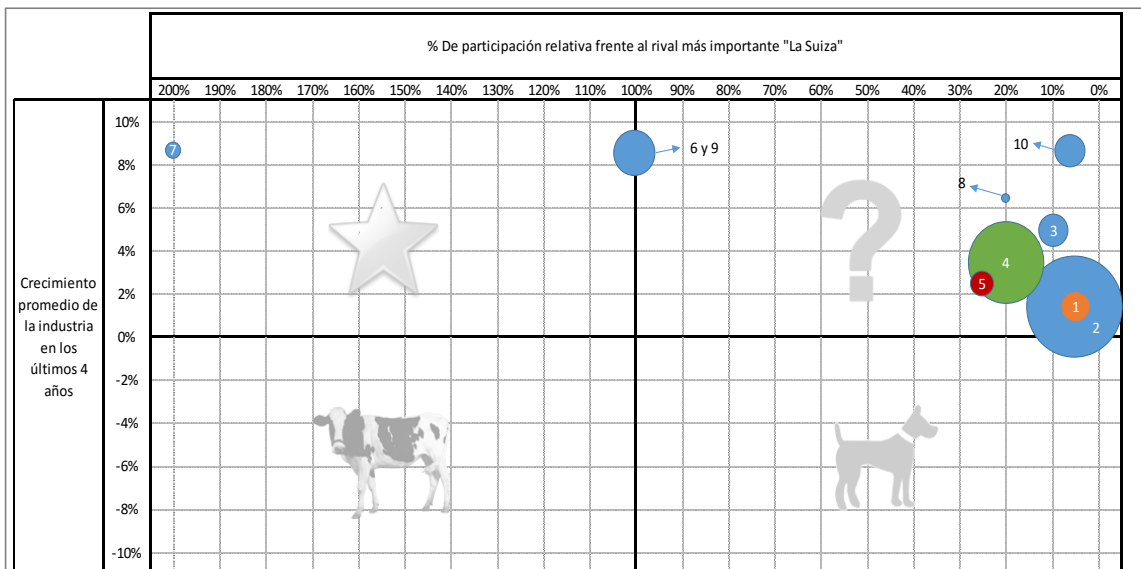


Figura 2.- Matriz BCG

Nota: El tamaño del círculo representa la cantidad de ingresos que genera cada línea de negocio. 1: Cárnicos, 2: Cárnicos elaborados, 3: Comida preparada, 4: Panadería, pastelería y bocaditos, 5: Ventas de productos de terceros, 6: Almuerzos ejecutivos, 7: Platos a la carta, 8: bebidas, 9: Desayunos, 10: Eventos especiales y Catering.

La relación de participación de la cartera de productos se la hizo frente a una estimación de las ventas por línea de su único competidor directo que es La Suiza, a excepción del servicio de Catering, cuyo competidor más importante es La Colina del Chef. Para el crecimiento de la industria se tomó un promedio del crecimiento del PIB sectorial entre 2009 y 2012.

La Cayena cuenta con líneas tanto en la categoría interrogante como en estrella. Esto se debe a que es una empresa nueva y ha incursionado en un negocio en crecimiento y todavía no tiene una participación de mercado importante frente a la competencia. Los productos que más rápidamente se han desarrollado y se ha cumplido con lo previsto son los platos a la carta, seguido de los desayunos y almuerzos ejecutivos que están entrando a ser parte de la categoría estrella. Se han invertido recursos para estas líneas y se ha logrado atraer al segmento deseado a través de ellas. Es importante que se mantenga la participación de estas líneas, sin embargo, ya no se debe invertir la misma cantidad de recursos en estos. Se debe dar prioridad a los cárnicos elaborados y la pastelería; que generan mayor volumen y con mayor participación se pueden obtener más fondos para financiar el desarrollo del resto de líneas de negocio. Se debe aprovechar el alto crecimiento de la industria de Catering, al ser una empresa productora de sus propios insumos, los costos se reducen y la rentabilidad de esta línea sería más alta. Hay altas probabilidades de que la venta de productos de terceros pase a ser un perro; sin embargo, se debe mantener esta línea de negocios porque es un complemento importante para alcanzar el objetivo de la propuesta de valor de la empresa. Los productos que pueden pasar a ser vacas lecheras para generar fondos sin una alta inversión son los almuerzos y platos a la carta. Los desayunos tienen una participación mayor frente a los almuerzos y platos fuertes, han tenido mayor acogida y se deben rentabilizar más esta línea y obtener mayor participación y mantenerlos por más tiempo como un producto estrella. Los desayunos podrían pasar a ser un referente de la marca La Cayena y podría ser el gancho para atraer al segmento de clientes deseado.

#### **2.2.5.4. Propuesta de valor**

La misión de la Cayena, se basa en brindar una solución gastronómica en todo sentido a sus clientes. La solución está dada primero por los productos que se ofrecen; la vida agitada actual de la sociedad hace que la gente busque soluciones rápidas al momento de preparar alimentos para sus eventos. Existen soluciones en el mercado, pero La Cayena complementa todo el servicio, con todos los productos que se necesitan para el evento, desde los bocaditos hasta el postre. O si los clientes prefieren, pueden comprar algunos productos sin preparar y hacerlo ellos mismos. Los colaboradores están preparados para hacer sugerencias del modo de preparación de los alimentos, cómo servirlos o cómo combinarlos, especialmente en el área cárnica. Existe el servicio de Catering, que se puede optar sean los invitados pocas o muchas personas, la Cayena ofrece este servicio para que el cliente no se tenga que preocupar por nada de la parte del servicio de su evento. El modelo de negocios está enfocado en tener todos los productos de distintas líneas en una sola área y que estén todos cercanos unos a otros para que el cliente no tenga que pensar o hacer una lista de todo lo que debe comprar para su evento, Por último, el restaurante que es el gancho para atraer nuevos clientes, expende alimentos con un diferencial que viene dado por la variedad de los platos, en un buen ambiente, estilo gourmet en la preparación, mas no en la cantidad servida y se los sirve en un tiempo oportuno, lo cual es importante para los ejecutivos que usualmente solo tienen una hora para almorzar.

#### **2.2.5.5. Estrategia genérica**

En base a la propuesta de valor, la estrategia empresarial será de diferenciación dentro de un nicho. El modelo de negocios debe funcionar atrayendo al segmento deseado de clientes a través del restaurante, con la calidad del alimento y el precio alto. Después el



cliente empieza a frecuentar más el restaurante y se genera confianza en los alimentos marca La Cayena. Con esta confianza el cliente está preparado para adquirir productos del delicatessen que usualmente la gente tiene más recelo de comprar si no conocen la marca y también recomendarán los productos y comunicarán la propuesta de valor a otras personas. Con esto las ventas de delicatessen irán aumentando e incrementará la rentabilidad de la empresa.

#### **2.2.5.6. Mix de marketing**

##### **Producto.-**

En cuanto a los atributos, el sabor debe ser excelente, los platos deben tener contenido nutritivo y una cantidad suficiente para dejar satisfecho a cualquier cliente, debe haber variedad para escoger en los menús ejecutivos. Para la presentación, los bordes de los platos deberán estar siempre limpios o decorados, las mesas deberán tener siempre cubiertos para cada tipo de plato, saleros y ají e individuales desechables. Se tienen parámetros para la selección de insumos y con esto se garantiza el producto final. En cuanto al delicatessen, el proceso artesanal tiene una percepción de mayor calidad que el de un proceso industrial de producción a gran escala. Con respecto a la marca, esta debe reconocerse cuando se hable de que comprar para el evento. Por ejemplo, si alguien de la familia o una persona del grupo de amigos diga “¿Y ahora, que compramos para el evento?”, otros respondan “Vamos a comprar en La Cayena, ahí hay todo”. Sobre la presentación, Todos los productos deben estar en el mostrador de forma que dé la impresión de que están listos o semi listos para consumir, las carnes deben estar ya cortadas, los bocaditos en una bandeja surtida, los pasteles en un envase práctico para transportar y consumir, etc. Debe haber una buena iluminación en los mostradores y el local para transmitir seguridad al cliente, al igual que se debe controlar el color y el aspecto de los productos que se muestran sin empaque. En cuanto a estos, hay pocos productos que se venden en empaques, como jamones y chimichurri. Pero poco a poco, la empresa debe ir empaquetando para poder vender productos en forma de autoservicio. El empaque no debe resaltar frente a competidores ya que se vende en el local exclusivo, sin embargo, si debe resaltar la calidad del producto y la marca y hacer atractivo el producto.

##### **Precio.-**

El precio para el restaurante se lo establece en base a un margen óptimo de ganancia que se lo determina en función de los costos, de la línea y de la época y para atraer al segmento adecuado de clientes, si el producto es atractivo, con atributos de excelencia en el ámbito de atención, ambiente, variedad y atractivo visual, pero el precio es muy bajo, empiezan a venir gran cantidad de clientes de bajo poder adquisitivo y no pasan a ser clientes del delicatessen, pero con un precio que refleje todos esos atributos, se atrae el segmento correcto para que en un punto empiecen a comprar también en el delicatessen. Esto se comprobó cuando empezó a funcionar la empresa, el precio era más bajo con un margen de rentabilidad muy bajo y no se atraía al segmento correcto, las ventas en el delicatessen crecían muy lentamente, cuando se estableció un precio que iba más acorde al valor del producto y el servicio, el delicatessen empezó a tener mayor crecimiento. Para el delicatessen también se analizan los márgenes de ganancia, los costos directos reflejan la calidad de los materiales usados y el proceso de preparación artesanal que le dan la ventaja al producto y así se puede vender a precios más altos, sin embargo, se hace también una comparación con los productos de la competencia para mantenerse dentro de límites que el cliente estaría dispuesto a pagar. En un mes típico se obtiene estos márgenes:

Tabla 5.- Margen de rentabilidad por línea

	Cárnicos crudos	Cárnicos elaborados	Panadería y pastelería	Comida preparada	Productos de terceros	Menu ejecutivo	Platos a la carta	Bebidas	Desayuno	Catering
Márgen bruto	29%	52%	63%	74%	86%	44%	166%	189%	115%	104%

Tabla 6.- Lista actualizada de precios por línea

LÍNEA	Precio promedio actualizado a febrero
ALMACEN	\$9,30
CARNICA	\$10,76
CATERING	\$19,90
COMIDA PREPARADA	\$12,21
TERCEROS	\$3,37
PASTELERIA	\$7,30
RESTAURANTE	\$7,11

### **Plaza.-**

El canal es propio y directo. Se hace a través de un local ubicado en la Av. Río Coca e Isla Isabela en el norte de Quito. El local tiene tres pisos, en el segundo y tercero funciona el restaurante. Por lo tanto, antes de subir los clientes nuevos ya ven que la empresa cuenta con un delicatessen en el primer piso. La propuesta de valor se comunica porque el cliente se da cuenta de que en un espacio pequeño de aproximadamente 30 x 30 metros se ofrece una gran variedad de productos para sus eventos y usa menos tiempo del normal para poder tomar una decisión al escoger todo lo que necesita. Se debe mantener el mismo concepto para el nuevo local.

### **Promoción.-**

El objetivo es lograr una atracción eficaz al nuevo local, el reto es atraer al segmento adecuado de clientes y con estos, generar un grupo base de clientes para que se empiece a aplicar el marketing boca a boca para generar mayores ventas con una baja inversión. También lograr una comunicación de la propuesta de valor para que los clientes no solo sean consumidores del restaurante sino que empiecen a frecuentar el delicatessen para la compra de los productos para sus eventos, el objetivo de marca es que La Cayena debe ser reconocida como una marca de alto prestigio, lo cual será determinado por el cliente a través de encuestas de satisfacción y debe ser comunicada como una marca que satisface una necesidad de autoestima, ya que el cliente debe sentir que tiene el suficiente poder para comprar una solución gastronómica y ahorrarse tiempo pagando un poco más, sin tener que preparar todo el evento él mismo. El target a influenciar son Personas de la ciudad de Quito que vivan o trabajen en el sector donde se encuentra el nuevo local de La Cayena de un nivel socioeconómico A y B. Los mensajes que se debe comunicar son:

- Almuerzos ejecutivos saludables con productos de alta calidad y de tipo semi-gourmet.
- Servicio y productos integrados en un solo lugar y con una colocación que permite una fácil decisión de compra.
- Personalización del servicio para que el cliente tenga toda la información necesaria para su evento.
- Especificación de toda la gama de productos que se puede encontrar.

Finalmente, los recursos a emplear serán:

- Publicidad creativa dirigida en Facebook. (Ver un ejemplo en **anexo 7**)
- Stands en la entrada del almacén con ventas de productos como choripán.
- Volantes dentro del local.
- Rótulos llamativos en los exteriores del local.

- Colaboradores preparados para comunicar la propuesta de valor los primeros días de apertura.

### **Costeo.-**

Con el fin de lograr una eficaz comunicación de la propuesta, el local puede emplear la misma estrategia de inversión en publicidad que se ha usado para el primer local, más un 10% para gastos extras, esto es aproximadamente \$10000 dólares en el año que representa el 1% de los ingresos. Los gastos en producto irán acorde a la demanda proyectada para cada año y los gastos en plaza serán en base a la inversión que se requiera para poner en marcha el nuevo local. Ver detalle de gastos en **anexo 8**. Se propone repartir este presupuesto de la siguiente forma:

Tabla 7.- Presupuesto de publicidad

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Redes sociales	35%	30%	20%	25%	20%	15%	10%	10%
Merchandising	20%	25%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Descuentos y promociones	15%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Radio	20%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Página Web	0%	0%	25%	5%	5%	5%	5%	5%
Revistas, catálogos, otros.	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Publicidad móvil	0%	0%	0%	5%	10%	15%	20%	20%
Otros	0%	10%	0%	10%	10%	10%	10%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Presupuesto en US\$	\$2.892,59	\$4.671,91	\$6.274,33	\$8.585,88	\$11.530,75	\$13.631,82	\$14.488,92	\$15.183,78

### **2.2.5.7. Conclusiones estrategia de marketing**

Los esfuerzos de la estrategia de marketing deben estar orientados a cumplir en primer lugar los objetivos generales de la organización, para poder mantener la propuesta de valor y así mantener una excelente relación con los clientes. Esto se debe lograr manteniendo siempre un estricto control y seguimiento de las actividades realizadas en cada mes. Cada proyecto deberá contar con un mix de marketing propio que esté alineado al mix de marketing general aquí planteado. Si es un desarrollo de un nuevo producto, deberá contar con todos los atributos que caracterizan a La Cayena que ya se explicó en la sección producto. Se deberá determinar si el proyecto es factible cuando se trate de un producto nuevo a través de los márgenes de rentabilidad que se puede obtener determinando un precio aceptado por el consumidor. Se deberá determinar en qué línea se coloque el producto, si este se venderá en mostrador, en la carta, entrega directa o entrega institucional a empresas o autoservicios siempre dando prioridad al reconocimiento de marca y visibilidad del producto. Finalmente determinar la mejor forma para comunicar a los clientes el nuevo producto y qué atributos del producto se comunicarán a través de la publicidad haciendo un costeo que esté dentro del presupuesto. Si se maneja de esta forma cada proyecto se logrará mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

## **2.2.6. FINANZAS Y CONTABILIDAD**

### **2.2.6.1. Composición de los Estados Financieros**

La Cayena inició sus operaciones en junio de 2012, por lo que se tienen Estados Financieros a partir de esa fecha. A la fecha de elaboración de este trabajo no se tiene la información con corte a diciembre de 2015. (Ver **anexo 9**).

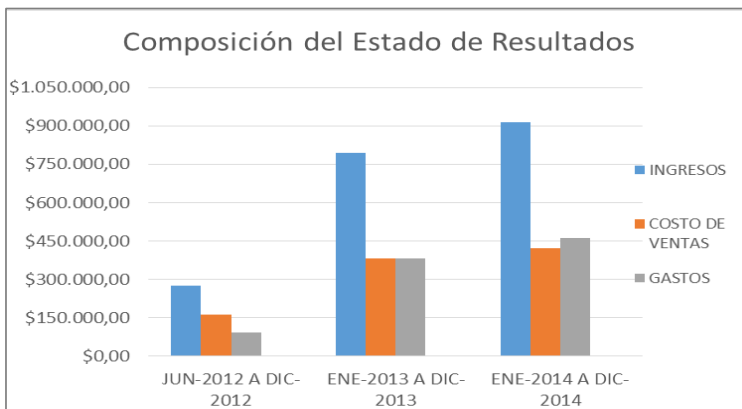


Figura 3.-Composición del Estado de Resultados  
Tomado de: La Cayena

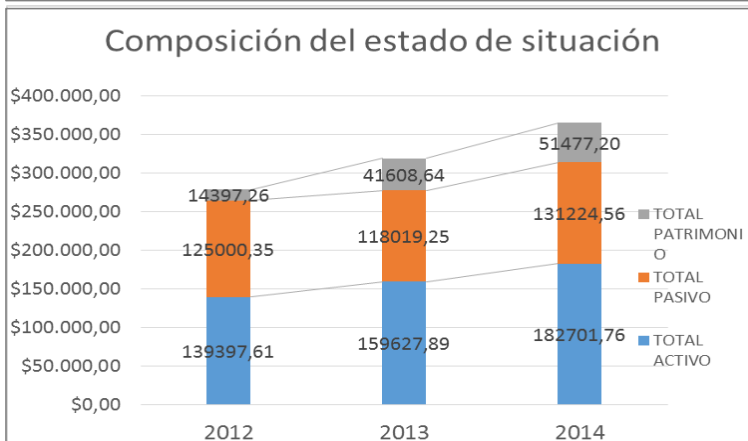


Figura 4.- Composición del estado de situación  
Tomado de: La Cayena

Los gastos de venta han ido incrementando para tener una participación mayor sobre los ingresos, sin embargo, la proporción de costos y gastos sobre el ingreso total ha ido disminuyendo desde el 2012. Se recomienda vigilar el crecimiento de los gastos y mantener una estructura adecuada sobre los ingresos. Para 2013 los ingresos anualizados incrementaron 69%, para 2014 15% y para 2015 crecerán también un 15%. Las cuentas del estado de situación han incrementado de acuerdo al incremento de las ventas, el patrimonio tuvo un incremento mayor por una capitalización de los socios para sostener los flujos de efectivo de los primeros dos años.

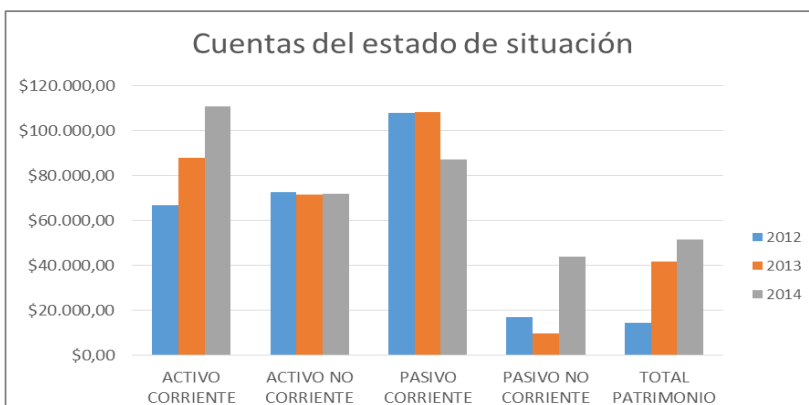


Figura 5.- Cuentas del estado de situación  
Tomado de: La Cayena

El activo corriente ha ido incrementando con relación a los pasivos corrientes para tener una razón circulante de 1,27 en 2014 (ver **anexo 10** de indicadores financieros). Los activos no corrientes netos han disminuido debido a las depreciaciones pero se han hecho incrementos en instalaciones. Se sustituyó una porción de los pasivos a corto plazo con deuda a largo plazo, una parte es deuda a inversionistas privados y desde el 2014 se tiene deuda bancaria.

**2.2.6.2. Comparación de indicadores financieros con la competencia**

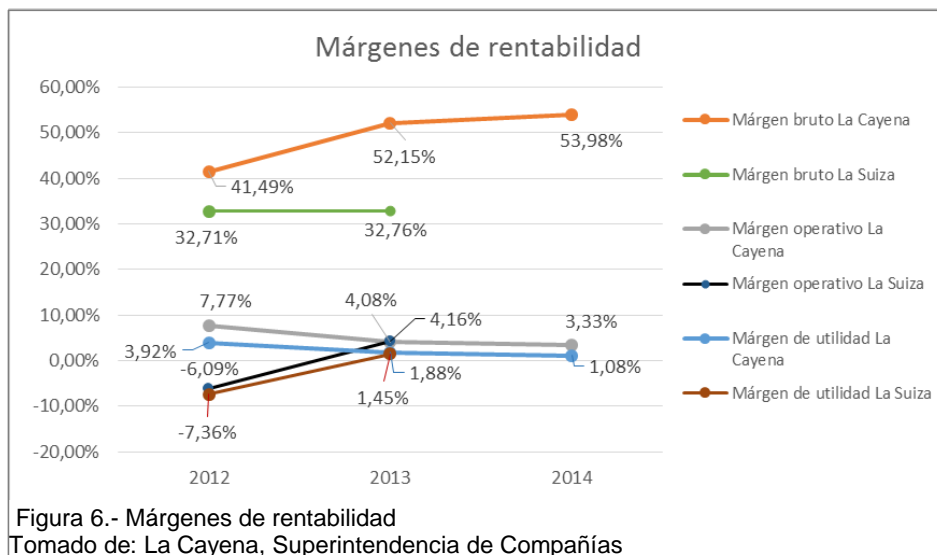


Figura 6.- Márgenes de rentabilidad  
Tomado de: La Cayena, Superintendencia de Compañías

La Cayena tiene mejor estructura de costos que La Suiza, sin embargo, posterior al año 2012, donde La Suiza tuvo pérdidas, para el 2013 el margen operativo de La Suiza es mayor que el de La Cayena y si el margen de utilidad sigue la misma tendencia estaría superando al de La Cayena. De nuevo, es importante controlar la estructura de gastos para hacer más pequeña la brecha entre el margen bruto y el margen operativo y neto.

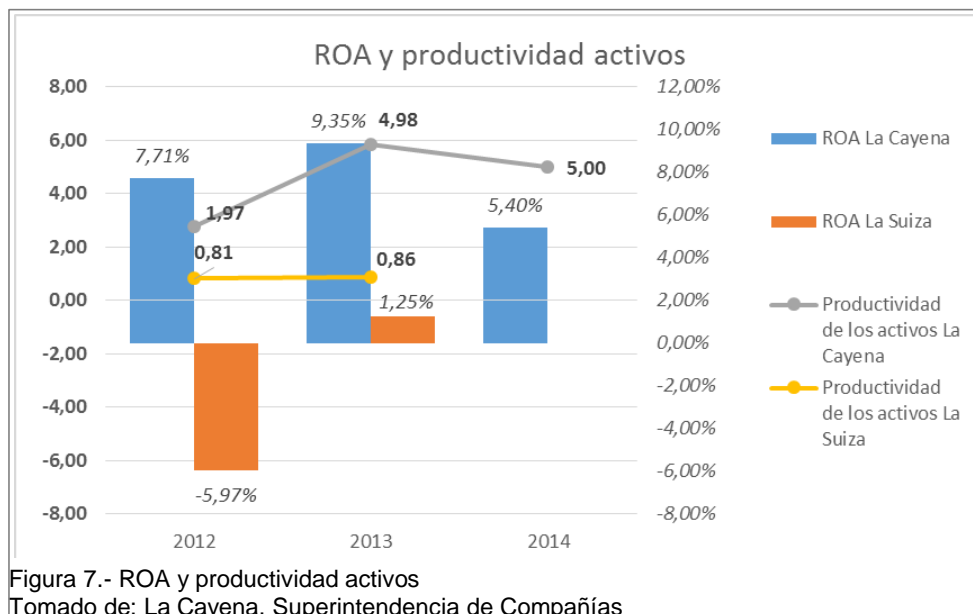


Figura 7.- ROA y productividad activos  
Tomado de: La Cayena, Superintendencia de Compañías

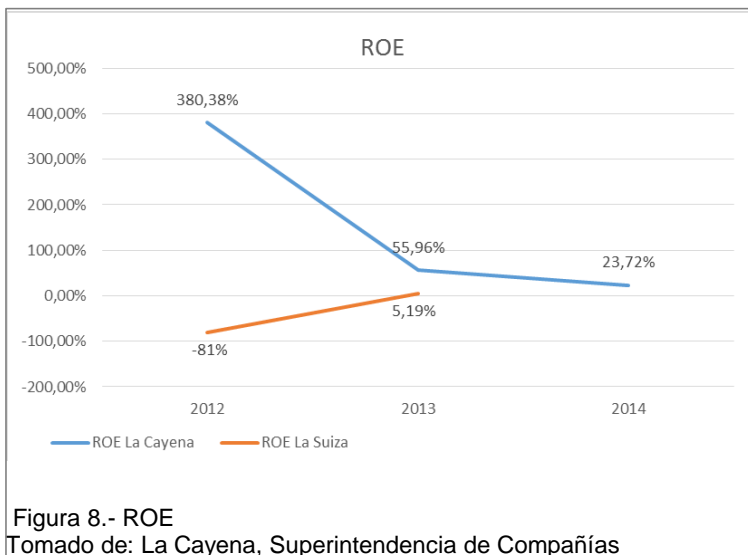


Figura 8.- ROE  
Tomado de: La Cayena, Superintendencia de Compañías

Para 2012 y 2013, La Cayena tiene mejores indicadores de rentabilidad sobre el patrimonio, sobre los activos y una mayor productividad de los activos medido como los ingresos sobre los activos totales. La cayena ha sabido sacar la máxima productividad y eficiencia de su maquinaria y tienen la ventaja de poder producir en un espacio pequeño, aunque esto genera el limitante de la capacidad de producción. En cuanto al ROE, este ha disminuido hasta 23,73% en 2014 debido a \$8000 en aportes para capitalización de los socios. Se espera que La Cayena mantenga desde este punto la misma estructura de capital y el ROE se mantenga en el mismo nivel.

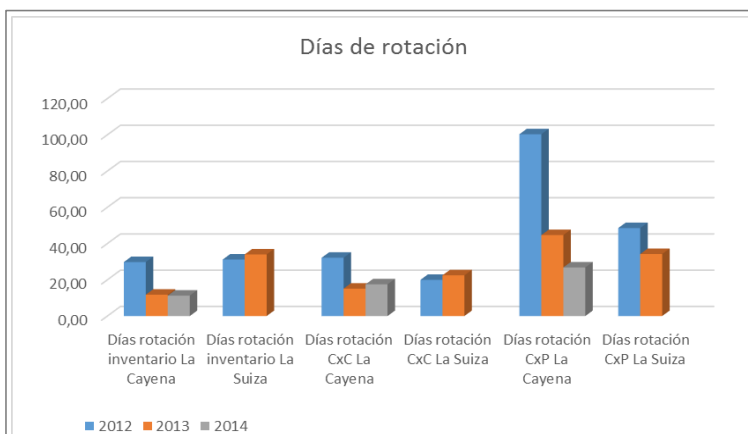


Figura 9.- Días de rotación  
Tomado de: La Cayena, Superintendencia de Compañías

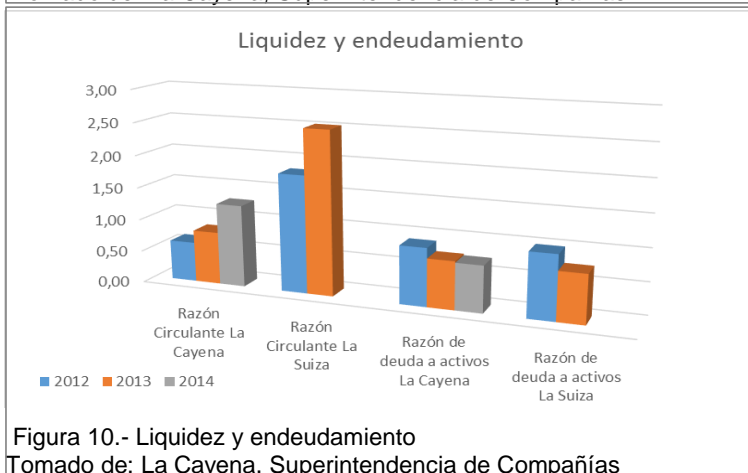


Figura 10.- Liquidez y endeudamiento  
Tomado de: La Cayena, Superintendencia de Compañías

El inventario de La Cayena tiene una rotación mejor que La Suiza y esta ha ido disminuyendo. Con respecto a las cuentas por cobrar, la rotación bajó en 2013 y en 2014 aumentó levemente, esto en parte debido a una disminución de los clientes institucionales que pagan a crédito. Hasta 2014 esta era menor que La Suiza, se espera que se mantengan en el mismo nivel que 2014. De todas formas, las cuentas por cobrar representan apenas un 5% de las ventas. Las cuentas por pagar de La Cayena han disminuido, y aunque en 2014 la rotación se mantiene por encima de la rotación de cuentas por cobrar, se debería lograr al menos el mismo nivel de rotación que La Cayena. El ciclo de efectivo evolucionó de -38 días (las necesidades de efectivo eran cubiertas con el apalancamiento de proveedores) a 1,98 días que se deben financiar. La razón circulante de La Cayena ha ido aumentando y en 2014 es mayor a 1 por lo que sus activos corrientes cubren más de una vez los pasivos corrientes. La Suiza tiene una razón más alta, pero esto puede hacer que se tengan muchos activos circulantes improductivos. Ambas empresas tienen un apalancamiento similar y adecuado. Cerca del 75% de los activos para 2013. Y La Cayena con el 72% para 2014.

### **2.2.6.3. Proyección y análisis financiero primer local.**

Se hicieron proyecciones para el primer local con el fin de comparar la rentabilidad que se obtendría con el primer local frente a la implementación del segundo local. En el **Anexo 9** se puede ver las proyecciones para el Estado de Resultados, Estado de Situación y flujos de efectivo. Se validó las premisas de proyección con las estimaciones de la gerencia de La Cayena y se lo hizo bajo un escenario conservador especialmente para 2016 y 2017, años que se prevé una recesión económica. A continuación se presenta el flujo de caja libre a partir del 2012, año en que se implementó el primer local.

Tabla 8.- Free cash flow primer local

Free cash flow	Jun-12	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT (1-t)		\$12.811	\$20.173	\$18.471	\$20.306	\$34.918	\$33.337	\$35.084
Depreciación		\$1.925	\$1.925	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419
Δ Capital de Trabajo	-\$20.000	-\$11.539	-\$2.207	-\$20.546	\$16.165	\$9.910	-\$6.435	-\$5.735
Δ Gastos de Capital	-\$74.667	\$0	-\$741	-\$2.777	-\$3.127	-\$3.253	-\$3.383	-\$3.518
<b>FCF</b>	<b>-\$94.667</b>	<b>\$3.197</b>	<b>\$19.151</b>	<b>-\$2.433</b>	<b>\$35.763</b>	<b>\$43.994</b>	<b>\$25.938</b>	<b>\$28.249</b>

A partir de esto se estimó la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN) del proyecto en el año 2012. La TIR fue de 28.59% y el VPN fue de \$88.953,00. Teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo y con el fin de hacerlo comparable al nuevo proyecto, estos valores en el 2015 son: TIR= 37.30% y el VAN= \$117.944,00.

### 3. Evaluación y propuesta de mejora

#### 3.1. Conclusiones y análisis del entorno interno y externo

##### 3.1.1. MATRIZ EFI

Tabla 9.- Matriz EFI

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			
F1.- Hay una posición ventajosa en la curva de aprendizaje, los propietarios tienen varios años de experiencia manejando un modelo de negocios como este.	0,06	4	0,24
F2.- Los colaboradores están en capacitación para mejorar la atención personalizada.	0,02	3	0,06
F3.- Buena reputación de la marca entre sus clientes por llevar tres años en el mercado brindando productos de calidad.	0,02	3	0,06
F4.- Fácil acceso a proveedores locales.	0,01	4	0,04
F5.- Buen equipo capacitado para la continua innovación de productos.	0,01	4	0,04
F6.- Productos de mejor calidad que la competencia.	0,07	4	0,28
F7.- Ubicación geográfica estratégica.	0,02	3	0,06
F8.- Objetivos de crecimiento bien definidos.	0,01	4	0,04
F9.- Integración vertical hacia atrás en la producción de muchos de sus propios insumos, especialmente para el restaurante.	0,04	4	0,16
F10.- Hay un equilibrio en financiamiento interno por un buen nivel de liquidez, con flujos operativos positivos.	0,02	3	0,06
F11.- Fabricación de sus propios productos, con marca propia.	0,05	4	0,2
F12.- Rotación efectiva del producto aprovechando las líneas de negocios, causando la menor cantidad de desperdicios posibles.	0,12	4	0,48
F13.- Atención oportuna a clientes institucionales como banqueteros, sin margen de error en entregas.	0,08	3	0,24
F14.- Equilibrio entre buen ambiente, precio y calidad de los almuerzos ejecutivos.	0,07	3	0,21
F15.- Cuellos de botella bien identificados y administración adecuada por aumento de demanda por temporadas.	0,02	4	0,08
F16.- Atender a un segmento de clientes de clase media-alta hace que el impacto de una posible crisis en el país no repercuta directamente en las ventas del negocio.	0,01	3	0,03
<b>Debilidades</b>			
D1.- No es una marca líder reconocida en el mercado.	0,05	2	0,1
D2.- No existe mucha impulsación de la marca por medio de publicidad u otros eventos de mercadeo. No existe un departamento de mercadeo.	0,02	2	0,04
D3.- No se ha usado debidamente los canales tecnológicos para posicionamiento de marca.	0,04	1	0,04
D4.- Los empaques y la imagen de marca no es muy atractiva para productos de marca La Cayena que no están en exhibición en el mostrador.	0,01	1	0,01
D5.- Falta de sistemas de información.	0,08	1	0,08
D6.- Falta de manuales y procedimientos técnicos y administrativos.	0,07	1	0,07
D7.- Falta de espacio para aumentar la producción.	0,03	2	0,06
D8.- No existe departamentalización y personas encargadas para cada área.	0,01	2	0,02
D9.- No hay una definición clara de los segmentos de clientes a los que atiende el negocio, por tanto no hay una buena definición de estrategias para cada línea.	0,03	2	0,06
D10.- Captación de financiamiento limitada a deuda.	0,01	2	0,02
D11.- Dificultad para acceso a financiamiento privado por una corta trayectoria en el mercado.	0,01	1	0,01
D12.- Falta de lugar de aparcamiento, se pierden clientes por este factor.	0,01	1	0,01
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,80</b>

La calificación de los factores internos del negocio fue de 2.8 sobre 4 puntos totales. Lo cual indica que a pesar de que hay más fortalezas que debilidades, la empresa está por arriba del promedio (2.5), se ha sabido establecer fortalezas que tienen un peso importante para la empresa, pero hay muchas debilidades que tienen un peso importante deben ser analizadas para convertirlas en fortalezas. Sin embargo, la puntuación es adecuada y se tiene un buen equilibrio.



### 3.1.2. MATRIZ EFE

Tabla 10.- Matriz EFE

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1.- No hay un buen manejo administrativo y operativo de su principal competidor.	0,13	4	0,52
O2.- Existen más segmentos de clientes a los que se pueden atender.	0,08	3	0,24
O3.- Falta de expansión geográfica de la competencia.	0,2	2	0,4
O4.- Se puede expandir las líneas de productos para mejorar la propuesta de valor.	0,05	3	0,15
O5.- Al estar dentro de la industria de alimentos, se puede incursionar en negocios relacionados.	0,03	1	0,03
O6.- Fomento de producción nacional por parte del gobierno puede facilitar acceso a líneas de crédito.	0,03	3	0,09
O7.- Existen tendencias al consumo de comida orgánica y saludable.	0,02	2	0,04
O8.- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.	0,06	4	0,24
<b>Amenazas</b>			
A1.- Los competidores con capacidad de integración vertical pueden ver la oportunidad en este mercado y pueden competir directamente.	0,11	3	0,33
A2.- El gobierno puede introducir leyes que afecten directamente al negocio sin un previo aviso.	0,12	2	0,24
A3.- La baja de precios del petróleo y las medidas tomadas por el gobierno pueden aminorar una crisis, lo que puede repercutir directamente en los márgenes de rentabilidad, porque puede haber un alza de precios de insumos e incremento de impuestos corporativos.	0,08	3	0,24
A4.- Aumento de los precios de insumos por las salvaguardias impuestas en marzo por el gobierno.	0,09	3	0,27
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,79</b>

La calificación para los factores externos es de 2,79 sobre 4. Lo cual indica que las estrategias de la empresa están respondiendo por encima del promedio (2.5) a las condiciones externas. Se están aprovechando las oportunidades y se están minimizando muchas amenazas, sin embargo, hay algunas que se han descuidado y la empresa debe tomar en cuenta para mejorar su rendimiento.

### 3.2. Propuesta de mejora

El plan se centrará en la mejora del negocio a través de la apertura de un nuevo local. Observando ya las principales conclusiones que se pudo obtener de los análisis interno y externo (se usó la matriz EFE y EFI para sustituir al FODA por tener los mismos factores de análisis), lo primero que resalta es la baja cobertura geográfica de la competencia, se debe aprovechar esto para posicionar la marca en la ciudad, al comenzar a expandirse geográficamente se empezaría a crear conocimiento de la marca y posicionarse como un líder en el mercado. Se escogió la ubicación en el sector de la Av. Colón y Av. 12 de Octubre (Ver definición de sector en el **anexo 4**) por ser un sitio donde está el segmento de clientes que se busca llegar, hay muchos edificios de oficinas y a la hora de almuerzo hay mucha afluencia de personas, algo que se observó al hacer las encuestas que se presentan más adelante. Se debe implementar los módulos más importantes de un ERP que son los de producción, control de bodegas, logística y control de costos para combinarlos con los ya instalados que son el sistema contable integrado a clientes y proveedores. Se debe finalizar la creación de los manuales de productos y procedimientos para estandarizar todos los locales. Se debe analizar qué tipo de clientes son los que consumen, para tener una segmentación clara y en base a esto implementar las estrategias requeridas para el nuevo local. Se debe comunicar las características artesanales de los productos y se puede introducir productos de origen orgánico en el restaurante para darle mayor valor agregado.

Además, es importante diseñar un buen empaque para el producto que se vende en mostrador para autoservicio. Para crear otro diferencial en los productos del almacén, también se puede venderlos empacándolos al vacío al momento que el cliente pide el producto al peso, en un empaque con un diseño atractivo e imprimiendo otra etiqueta que indique el tiempo de consumo.

### 3.2.1. MEJORAS A IMPLEMENTAR PREVIO AL NUEVO LOCAL

#### 3.2.1.1. *Software de manejo de información*

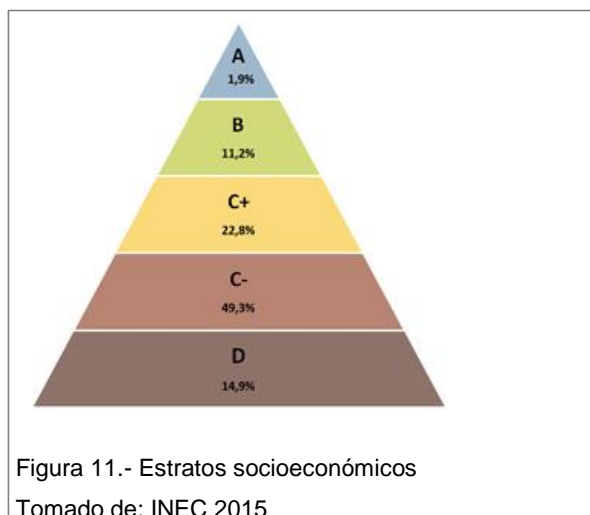
En primer lugar, se debe implementar el software completo, lo ideal sería empezar a implementarlo desde marzo del 2016, para poder capacitar a todos los colaboradores en el manejo del mismo y se conozca a fondo para poder trasladarlo también al centro de producción. El costo de implementar todos los módulos es de aproximadamente \$3500, los cuales ya han sido cancelados, pero aún no se implementan todos los módulos.

#### 3.2.1.2. *Identificación del segmento de clientes*

En segundo lugar, se debe identificar correctamente el segmento al que se quiere llegar, para esto se analiza los factores demográficos, geográficos y psicográficos. Se lo ha definido de la siguiente forma:

##### Mercado objetivo

El segmento al que busca atender La Cayena es a un sector socioeconómico clases A y B. Según la clasificación del Instituto de estadísticas y censos (INEC), el Ecuador se clasifica en 5 estratos socioeconómicos clasificados de la siguiente forma:



La Cayena se dirige a estos segmentos principalmente por las características de área de desempeño laboral que como lo clasifican son del nivel A: “profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas” (INEC, s.f.) y del nivel B: se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio” (INEC, s.f.). Además, en el segmento A tienen completado estudios superiores y la mayoría un posgrado. En el segmento B el jefe del hogar tiene instrucción superior. Se ha identificado que el rango de edad de clientes potenciales está entre 25 y 60 años. El segmento son oficinistas de cargos medios y altos, que deben salir de su empresa a buscar almuerzos. El sector está enfocado en el norte de Quito, ya que a pesar de que no trabajen cerca, existe un segmento potencial que no va a almorzar en horas de oficina o van exclusivamente a hacer compras para sus eventos desde diversos puntos de la ciudad, pero dentro de los límites del sector norte, clientes fuera de este límite son muy escasos.

### Segmentación geográfica

La población de la ciudad de Quito para 2015 según las proyecciones del INEC es de 1'945.662.

Población del norte de Quito para 2010: 584.697 (Centro Cultural Quito, 2011) lo cual representa 36.11% del total de la población de Quito en ese mismo año.

Proyección de pobladores en el sector norte para 2015: 702.606

### Segmentación demográfica

Como ya se vio, el estrato socioeconómico A y B representan el 1,9% y el 11,2% respectivamente de la población. Y según el INEC, la población para 2015 entre 25 y 60 años representa el 41,33% de la población en el Ecuador. Suponiendo que la misma relación porcentual se aplica para la ciudad de Quito, se aplicó el siguiente cálculo en Excel para determinar el segmento:

Tabla 11.- Segmentación

		Población
Segmentación geográfica		702.606
Segmentación demográfica		
-Edad		
25-60 AÑOS	41,33%	290.387
-Estrato socioeconómico		
A y B	13,10%	<b>38.041</b>

### Segmentación psicográfica

La Cayena debe dirigirse a personas que buscan facilidades para sus eventos, no quieren cocinar todo el menú para su reunión si no tenerlo ya listo, sin embargo, al dificultarse el cálculo del porcentaje de personas que llevan este estilo de vida, se supondrá que son todas las personas del estrato socioeconómico A y B por su tipo de trabajo y además su nivel de ingresos les permite pagar más por este tipo de soluciones. Por lo tanto, el segmento potencial final queda definido en 38.041 personas. Si se aplica entre un 5% a 10% de las personas que se podría atender, el mercado objetivo queda entre 2000 y 3800 personas.

#### **3.2.1.3. Manuales de productos y procedimientos**

Se cuenta con un 40% aproximadamente de manuales de productos con sus respectivos procedimientos, es recomendable que se finalicen estos manuales hasta un mes antes de la implementación de todos los módulos del ERP para así poder ingresar estas fórmulas con los materiales requeridos y sus respectivos códigos. Estos manuales constan de encabezados, donde se especifica si es producto terminado o en proceso como las masas para panadería y pastelería, la línea a la que pertenecen, la cantidad en kg o unidades que se obtienen con los procedimientos y materiales de esa ficha, los ítems a emplear con un número y código de identificación, la cantidad a usar de cada ítem expresado en las unidades que corresponda, la presentación en la que viene el ítem (polvo, masa, líquido, etc.), los pasos a seguir con una letra del alfabeto que identifica cada paso, los encargados de cada paso y el tiempo requerido, las condiciones en que debe ser almacenado, el tiempo de vida útil y el porcentaje de merma. Se sugiere hacer un diagrama de los pasos a seguir y finalmente obtener una ficha técnica de los componentes nutricionales del producto, las presentaciones de empaques en las que se puede elaborar y una guía de características organolépticas con las que debe verificarse la calidad del producto final.

### 3.2.2. APERTURA DEL NUEVO LOCAL

Se desarrolló una investigación cualitativa mediante encuestas para determinar varios elementos importantes que pueden influir en el nuevo local. Se hicieron 85 encuestas de las cuales 81 fueron validadas. Se usó un método no probabilístico por juicio, se hizo en una ubicación central del sector, donde están ubicados la mayoría de locales comerciales y donde la gente se moviliza más al medio día. Se puede ver el formato de la encuesta en el **anexo 11**. Se siguió el siguiente esquema:

#### 3.2.2.1. **Problema u oportunidad encontrado y problema de investigación**

Mercado geográfico desatendido por parte de la competencia, oportunidad para expandirse en la ciudad. Por lo tanto, ¿Se debe abrir un nuevo local de La Cayena en Quito para expandirse geográficamente?

#### 3.2.2.2. **Objetivo general de la investigación y objetivos específicos**

Objetivo general: Determinar la aceptación que tendría un nuevo local de La Cayena.

Objetivos específicos:

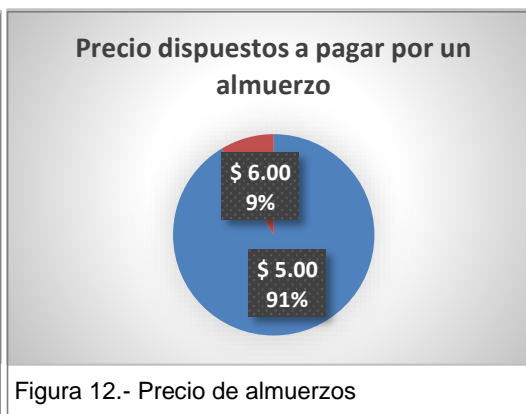
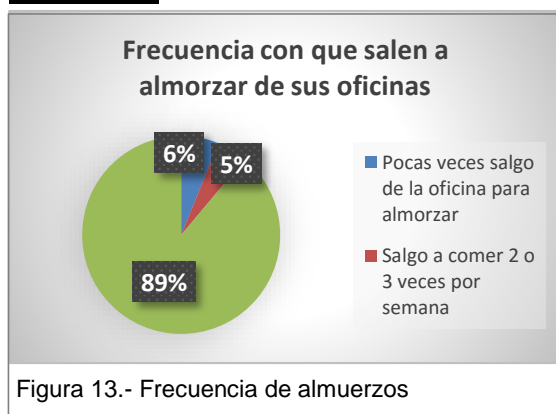
- Evaluar la aceptación de los potenciales clientes y su comportamiento para desarrollar estrategias.
- Determinar precios de menús ejecutivos para atraer a clientes clave del segmento, sin despegarse de la estrategia de precios de la empresa.
- Determinar cómo los clientes sienten confianza en la adquisición de productos alimenticios elaborados como los embutidos.

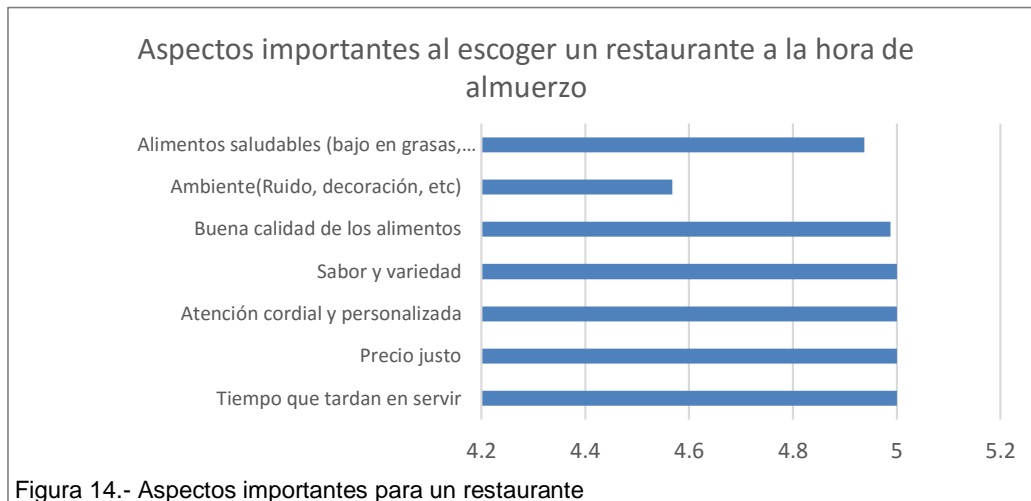
#### 3.2.2.3. **Hipótesis**

- La gente si tiene tendencia a buscar mayores facilidades en la alimentación porque el ambiente laboral en la urbe es cada vez más agitado.
- La gente al segmento dirigido aprecia un almuerzo con atributos diferenciadores como buen ambiente, variedad y servicio a un precio razonable, desean sentir exclusividad por el puesto que ocupan en la empresa en que laboran.
- Las personas valoran principalmente el buen sabor, variedad y el tiempo que tardan en servir el almuerzo.
- La mayoría de personas en sectores de oficinas almuerza cerca de su lugar de trabajo.
- La propuesta de valor de La Cayena puede llegar a ser bien valorada porque después de generar confianza a través del restaurante, cuando se empieza a comprar otros productos en el delicatessen, la ubicación estratégica de los productos permite a la gente tener una solución gastronómica rápida para sus eventos.

#### 3.2.2.4. **Resultado de las encuestas**

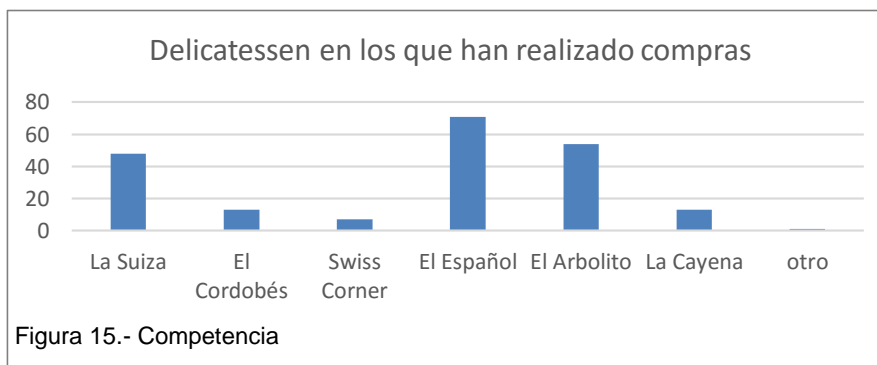
##### Almuerzos





Un 89% de las personas que se encontraban en la zona tienen que buscar un sitio para almorzar cuando salen de sus empresas. Hay muchos sitios que tienen convenios con las empresas o venden tarjetas a sus clientes a un precio reducido, se podría buscar hacer lo mismo para La Cayena. Al determinar el precio, a las personas se les mostró una imagen de ejemplo y se les describió que serían en un buen ambiente, con variedad y buen sabor, por lo que el precio actual de los almuerzos que es de \$5.00 estaría dentro del rango que respondieron los encuestados, aunque el 9% dijo que estaría dispuesta a pagar \$6.00. En los aspectos que determinan el elegir un sitio para almorzar, no se puede descartar ninguno como poco importante, el que tuvo menor calificación fue el ambiente, pero 4,57 sobre 5 puntos totales todavía es alto, por lo cual el restaurante debe concentrarse en mantener un alto grado de excelencia en todos estos aspectos.

### **Competencia.-**



Calificación de la experiencia de las personas que consumieron en los locales:

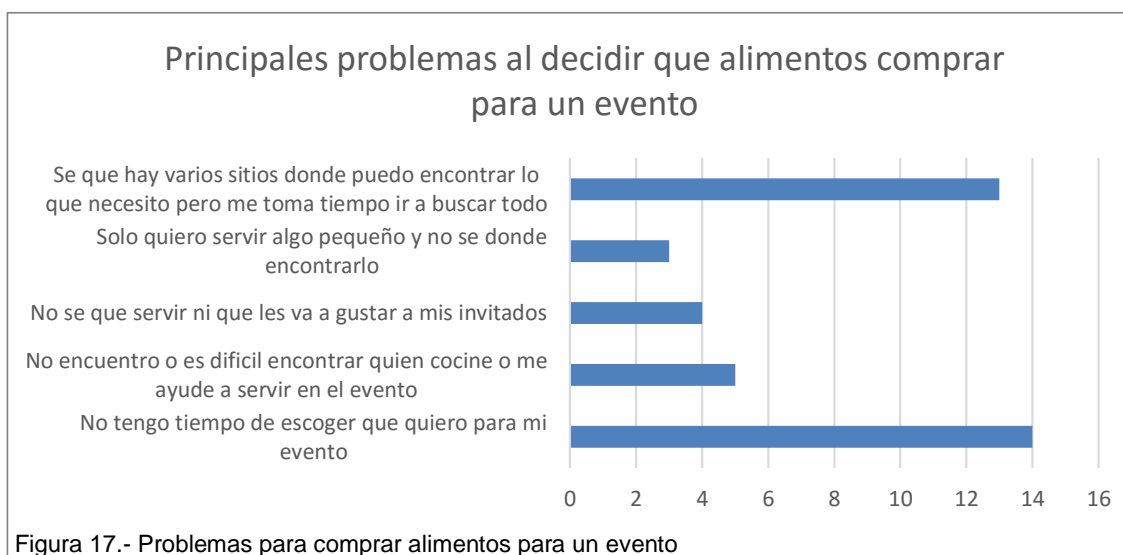
Tabla 12.- Experiencia en la competencia

	La Suiza	El Cordobés	Swiss Corner	El Español	El Arbolito	La Cayena	otro
Excelente	3	0	1	7	7	0	0
Buena	45	13	6	64	47	13	1
TOTAL	48	13	7	71	54	13	1
% Excelencia	6%	0%	14%	10%	13%	0%	0%

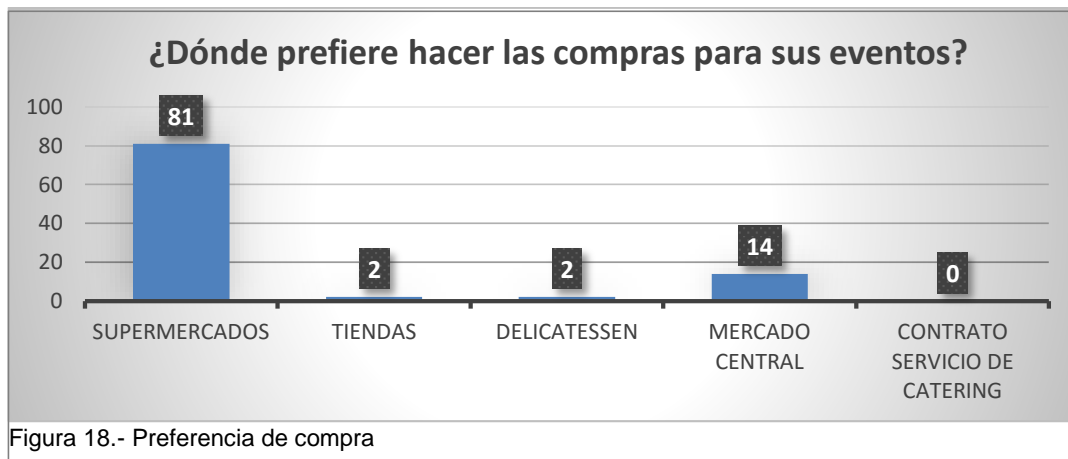
El porcentaje de excelencia no es absoluto, ya que se respondió en general como calificarían la experiencia en donde consumieron pero la mayoría de personas respondían más de un sitio. Se podría decir que El Arbolito por la cantidad de personas que consumieron ahí tiene la mejor calificación. Es importante también mencionar que en el sector un 16% de la gente ha consumido alguna vez en La Cayena, lo cual refleja

ya un nivel de posicionamiento de la marca al ser un sitio alejado del local actual aunque todavía en el sector norte de la ciudad. Y todos respondieron que su experiencia ahí fue buena, aunque se debe lograr llegar al grado de excelencia.

### Hábitos y comportamiento.-



Del 17% de personas que han tenido problemas al elegir alimentos para su evento, los más importantes se relacionan con el tiempo, esto confirma que el segmento objetivo tiene un estilo de vida agitado, y se debe dar mucha importancia a la visibilidad de los productos, el servicio personalizado, el tamaño del local, la rapidez del personal de atención en caja y en el mostrador. Se debe diseñar un método evaluativo del tiempo promedio que tarda un cliente desde que ingresa al local hasta que sale con sus compras. Hubo 5 personas que dijeron que no encuentran personal que les ayude, por lo tanto el catering también es un servicio complementario importante. También 4 personas dijeron que no saben que les vas a gustar a sus invitados, con esto se determina que el servicio de atención personalizada es fundamental para que funcione la propuesta de valor, y por último 3 personas dijeron que solo buscan algo pequeño y no saben dónde encontrarlo, se debe lograr hacer más visual productos en presentaciones pequeñas a través de anuncios en el mismo local o exhibición en mostradores.



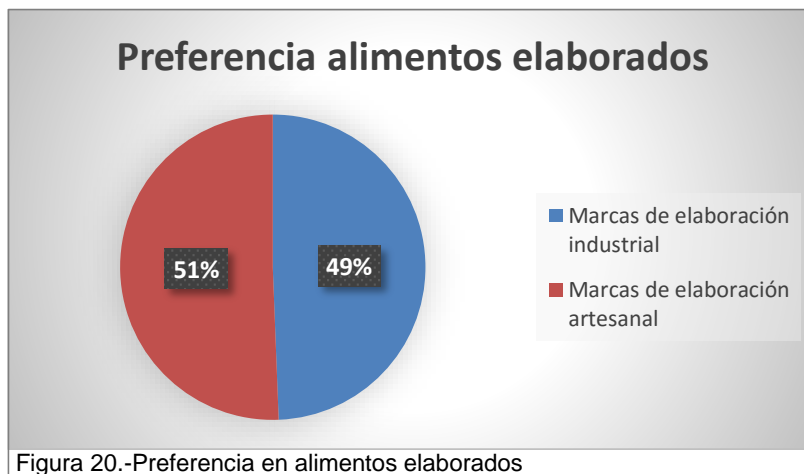
Mucha gente prefiere todavía los supermercados, porque ahí encuentran de todo en un solo lugar y también como se verá más adelante, los que no les gustaría o no estarían dispuestos a visitar un local como La Cayena (ver ilustración 8), fue porque para ellos es una experiencia agradable ir al supermercado. El 100% de los encuestados hace sus compras ahí. Apenas 2 dijeron que visitaban delicatessen con regularidad, esto es probablemente porque la mayoría de estos sitios ofrecen solo productos de especialidad o importados a precios muy altos, es por esto que La Cayena debe comunicar su propuesta de valor de forma que los clientes potenciales puedan apreciar el beneficio que tienen de buscar los productos para sus eventos en La Cayena en lugar de ir al Supermercado.

#### **Aceptación.-**

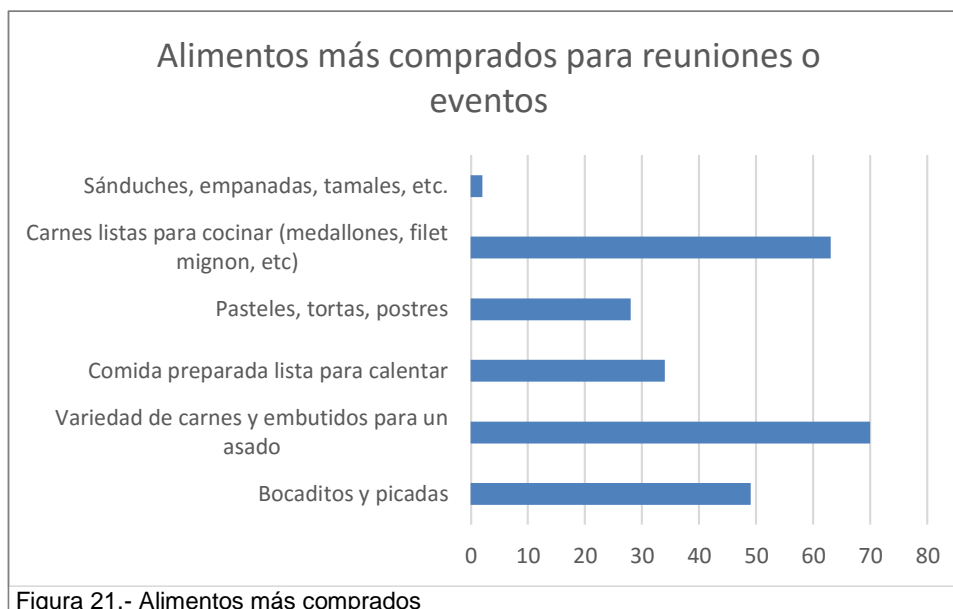


Un 93% de aceptación es alto, hay que considerar que puede existir error de respuesta, esto es “la tendencia de los entrevistados a contestar una pregunta de manera particular y sistemática, que distorsiona tanto sus respuestas como lo que verdaderamente piensan” (Hair,J. 2010. Pag.227) debido a que se tiene como premisa que apenas un 2,5% de los encuestados visitan delicatessen para hacer sus compras. Pero por otro lado, a los encuestados se les detalló en la pregunta 10, como se puede ver en el anexo 6; el estilo de delicatessen de La Cayena, se concluye con esto que la propuesta de valor de La Cayena si es atractiva por ser diferente al común que ofrece la competencia dado el alto grado de aceptación mostrado en esta pregunta.

### Delicatessen.-



La pregunta se la hizo citando los embutidos como ejemplo, esto muestra claramente una tendencia al consumo de productos de elaboración artesanal, hay que dar énfasis en comunicar este valor agregado de los productos. Para los que prefieren marcas de elaboración industrial, posiblemente se deba a que transmiten mayor seguridad, es por esto que La Cayena debe enfocarse en mantener altos estándares de calidad en todos los aspectos: iluminación, limpieza, control de materias primas, decoración, atención, buenas prácticas de manufactura, etc.; para que esta brecha del 49% de personas que aun prefieren marcas industriales vaya disminuyendo.



Claramente los productos cárnicos crudos y preparados (carnes listas para llevar) predominan las preferencias de compra, el 86% de personas compra carnes crudas y el 78% carnes preparadas. El segundo producto más importante son las picadas, esto indica que el 60% de las personas busca esto como acompañamiento, o para servir antes de la comida. También es importante la comida preparada lista para calentar, 42% de las personas la compra, lo cual confirma que hay personas con un estilo de vida agitado que necesitan optimizar su tiempo. El 35% de las personas compra también postres y tortas, lo cual no dejará de ser un buen complemento para servir después de la comida o simplemente para acompañar el té de la tarde y/o evento pequeño. El que menor representatividad tuvo fueron los sánduches, tamales y empanadas, con un 3% de compra, aunque podría estar sesgado, ya que la mayoría de personas decía haciendo referencia solamente a los sánduches que para comprarlos para un evento, prefieren hacerlo ellos mismo. Los tamales y empanadas siguen siendo productos que



requieren mayor elaboración y la gente si adquiere estos productos para sus eventos, los sándwiches funcionan más para servir en el restaurante.

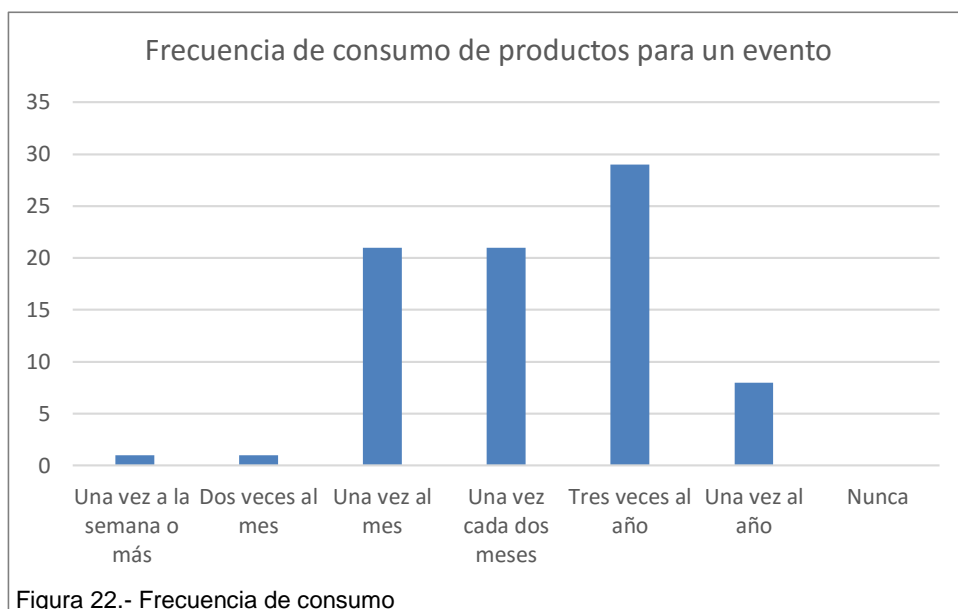


Figura 22.- Frecuencia de consumo

Para tomarlo en un rango en términos anuales, el 87% de las personas hacen compras para eventos entre 3 y 12 veces al año. De ese 87%, el 26% compra 12 veces al año, otro 26% compra 6 veces al año y el restante 35% lo hace 3 veces al año.

#### 4. **Proyección y evaluación financiera sobre flujos incrementales.**

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

##### 4.1.1. **Estado de resultados, estado de situación y estado de flujos de efectivo. (ver anexo 12)**

Los ingresos se proyectaron en base a una relación de las ventas históricas con la expectativa de crecimiento del PIB, además se tomó en cuenta la temporalidad de las ventas que alcanzan un pico en diciembre y un mayor volumen de ventas por el sector al que se llega que es de mayor circulación de personas. Así se obtuvo las siguientes cantidades y precios por línea:

Tabla 13.- Cantidad de venta proyectada por línea

Proyección de ventas nuevo local Cantidad en unidades								
PERIODO	2016 desde junio	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Almacén	3715	6283	8770	12847	17960	21650	23456	24580
Cárnicos	10032	21513	29107	40163	54693	65107	69371	72698
Comida preparada	2079	3888	5433	7845	11223	13715	14864	15645
Productos de terceros	151	493	1232	3495	4645	5492	5837	6117
Pastelería	39331	43974	59708	84259	115665	138226	148281	155393
Restaurante	21984	26085	33080	41405	53063	61229	63480	66525
TOTAL	77292	102237	137332	190014	257249	305418	325289	340957

Tabla 14.- Precios proyectados

Proyección de precios nuevo local								
PERIODO	2016 desde junio	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Almacén	\$4,14	\$4,09	\$4,08	\$4,08	\$4,08	\$4,08	\$4,08	\$4,08
Cárnicos	\$11,04	\$10,82	\$10,78	\$10,78	\$10,68	\$10,63	\$10,63	\$10,63
Comida preparada	\$8,75	\$8,69	\$8,58	\$8,57	\$8,30	\$8,16	\$8,12	\$8,09
Productos de terceros	\$2,11	\$1,99	\$2,09	\$1,99	\$2,01	\$2,01	\$2,01	\$2,01
Pastelería	\$1,27	\$1,32	\$1,32	\$1,32	\$1,32	\$1,32	\$1,32	\$1,32
Restaurante	\$4,30	\$4,45	\$4,53	\$4,53	\$4,53	\$4,53	\$4,53	\$4,53
TOTAL	\$3,74	\$4,57	\$4,57	\$4,52	\$4,48	\$4,46	\$4,45	\$4,45

Para los costos se usó los datos de un mes típico (octubre 2014). Se proyectaron los gastos en base a las estrategias planteadas en el proyecto y para los salarios se hizo en base al crecimiento en el salario básico. En general se hizo una proyección conservadora. Las utilidades se reinvierten hasta 2020 para compensar flujos negativos y se empieza a repartir dividendos desde 2012.

Las cuentas del estado de situación se mueven en general con la fluctuación en las ventas. Se proyectan varios préstamos para financiar capital de trabajo hasta septiembre de 2020, donde el proyecto comienza a financiarse con las actividades operativas del negocio. En 2018 se hace un aporte para capitalización para sostener flujos de los primeros meses de 2019. Se harán nuevas inversiones en 2018, 2020 y 2021 para mejoras en el local y mayormente para reemplazo de maquinaria.

#### 4.1.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO (FREE CASH FLOW)

Tabla 15.- Flujo de caja proyectado

	Flujo de Caja de Valoración								
	Año 0	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
<b>Flujo de efectivo operativo</b>									
EBIT (UAI)	\$0,00	\$12.510,18	-\$16.016,98	-\$15.959,84	\$30.188,45	\$104.970,58	\$155.930,12	\$157.422,52	\$159.698,07
(-) Impuesto	\$0,00	\$4.253,46	\$0,00	\$0,00	\$10.264,07	\$35.690,00	\$53.016,24	\$53.523,66	\$54.297,34
= NOPAT (UONDI)	\$0,00	\$8.256,72	-\$16.016,98	-\$15.959,84	\$19.924,37	\$69.280,58	\$102.913,88	\$103.898,86	\$105.400,72
(+) Gasto Depreciación y amortización	\$0,00	\$11.720,00	\$23.440,00	\$25.273,33	\$21.940,00	\$22.351,11	\$23.901,11	\$23.790,00	\$23.306,67
<b>FEO neto</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$19.976,72</b>	<b>\$7.423,02</b>	<b>\$9.313,49</b>	<b>\$41.864,37</b>	<b>\$91.631,70</b>	<b>\$126.814,99</b>	<b>\$127.688,86</b>	<b>\$128.707,39</b>
<b>Capital de trabajo neto</b>									
Capital de trabajo neto inicial	-\$59.212,77								
Cambio en el capital de trabajo		-\$30.989,26	\$33.002,91	\$42.385,23	-\$9.299,47	\$3.408,28	-\$19.536,56	-\$23.759,44	-\$23.070,48
<b>CAMBIO TOTAL CTN</b>	<b>-\$59.212,77</b>	<b>-\$30.989,26</b>	<b>\$33.002,91</b>	<b>\$42.385,23</b>	<b>-\$9.299,47</b>	<b>\$3.408,28</b>	<b>-\$19.536,56</b>	<b>-\$23.759,44</b>	<b>-\$23.070,48</b>
<b>Gastos de capital</b>									
Desembolso inicial	-\$152.700,00								
Cambios en gastos de capital		\$0,00	\$0,00	-\$10.000,00	\$0,00	-\$31.000,00	-\$31.700,00	\$0,00	\$0,00
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>-\$152.700,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>-\$10.000,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>-\$31.000,00</b>	<b>-\$31.700,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>Flujo de efectivo libre neto</b>	<b>-\$211.912,77</b>	<b>-\$11.012,54</b>	<b>\$40.425,93</b>	<b>\$41.698,71</b>	<b>\$32.564,90</b>	<b>\$64.039,98</b>	<b>\$75.578,43</b>	<b>\$103.929,42</b>	<b>\$105.636,91</b>

Se refleja en los flujos las utilidades negativas del 2017 y 2018, aunque hay un crecimiento importante en ventas para 2018 (34%), los gastos operativos siguen estando por arriba de la utilidad bruta, sin embargo, el flujo final es positivo ya que se recupera capital de trabajo, al tener menores ventas y generar menor compra de inventarios y menores gastos corrientes.

#### 4.2. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital.

##### 4.2.1. INVERSIÓN REQUERIDA

Tabla 16.- Inversión requerida

Inversión requerida									
ITEM	CONCEPTO	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
1	Muebles y enseres:	\$36.000,00					\$12.000,00		\$48.000,00
2	Adecuaciones e instalaciones	\$31.000,00					\$8.000,00	\$8.000,00	\$47.000,00
3	Equipo de producción:	\$30.000,00					\$6.000,00	\$10.000,00	\$46.000,00
4	Equipos de computación	\$21.000,00					\$5.000,00	\$5.000,00	\$31.000,00
5	Vehículos	\$29.000,00			\$10.000,00			\$5.000,00	\$44.000,00
6	Gasto de constitución	\$2.000,00							\$2.000,00
7	Patentes	\$3.700,00				\$3.700,00			\$7.400,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$152.700,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$10.000,00</b>	<b>\$3.700,00</b>	<b>\$31.000,00</b>	<b>\$28.000,00</b>	<b>\$225.400,00</b>

La inversión requerida está basada en un local de similares características al que está funcionando actualmente como primer local, ya que el área física, ubicación y características del local tienen que tener los mismos requisitos para que funcione la propuesta de valor. No se tomó en cuenta muchas máquinas de producción, como ya se explicó la mayor parte de los productos vendrán desde un centro de producción. Los equipos de producción son hornos de panadería, máquinas de corte, cocinas, entre otros. Los vehículos servirán para el reparto a domicilio y transporte de mercaderías en general.

#### 4.2.2. CAPITAL DE TRABAJO

Tabla 17.-Capital de trabajo

	Capital de trabajo neto								
	Situación inicial	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
Capital de trabajo neto	\$59.212,77	\$90.202,03	\$57.199,12	\$14.813,89	\$24.113,37	\$20.705,08	\$40.241,64	\$64.001,08	\$87.071,56
Cambio en el CTN	-\$59.212,77	-\$30.989,26	\$33.002,91	\$42.385,23	-\$9.299,47	\$3.408,28	-\$19.536,56	-\$23.759,44	-\$23.070,48

Dentro del capital de trabajo se toma en cuenta lo necesario para financiar los primeros meses de operación que se generan ventas bajas hasta noviembre. Dentro de esto está compra de materia prima, plazo a proveedores y clientes, gastos de promoción y publicidad (detallado en tabla 7), entre otros.

#### 4.2.3. ESTRUCTURA DE CAPITAL

##### 4.2.3.1. Estructura de capital a valor contable histórica

Tabla 18.- Estructura de capital histórica

	2012	2013	2014
PASIVOS	\$125.000,35	\$118.019,25	\$131.224,56
PATRIMONIO	\$14.397,26	\$41.608,64	\$51.477,20
% PASIVOS	90%	74%	72%
% PATRIMONIO	10%	26%	28%

##### 4.2.3.2. Estructura de capital a valor contable nuevo local

Tabla 19.- Estructura de capital proyectada

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVOS	\$186.013,60	\$157.234,79	\$103.506,72	\$89.003,40	\$47.135,38	\$42.270,77	\$100.268,96	\$162.086,04
PATRIMONIO	\$72.280,53	\$35.977,61	\$22.655,56	\$36.865,95	\$103.676,23	\$155.166,08	\$177.865,02	\$202.188,02
% PASIVOS	72%	81%	82%	71%	31%	21%	36%	44%
% PATRIMONIO	28%	19%	18%	29%	69%	79%	64%	56%

#### 4.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.

Para valorar la rentabilidad y el valor presente del proyecto se usó las proyecciones de los flujos de caja del nuevo local, es importante tener en cuenta la temporalidad de las ventas (ver **anexo 13**). Se hizo tanto el flujo de caja libre como el flujo del capital. Se proyectaron distintas tasas de descuento para cada año porque varía la estructura de capital. En la siguiente tabla se observa los datos usados:

Tabla 20.- Datos para cálculo de tasas de descuento

	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Costo de la deuda	11,09%	11,09%	11,09%	11,09%	11,09%	11,09%	11,09%	11,09%	11,09%
Tasa libre de riesgo	2,87%	2,87%	2,87%	2,87%	2,87%	2,87%	2,87%	2,87%	2,87%
Prima de riesgo	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%
Riesgo país	12,69%	12,69%	13,00%	12,00%	10,50%	10,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Beta desapalancada	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Beda de la deuda	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Tasa de impuestos	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Beta apalancada	0,56	0,69	0,74	0,78	0,79	0,80	0,80	0,80	0,80
CAPM	18,41%	19,08%	19,69%	18,86%	17,44%	16,97%	14,97%	14,97%	14,97%
WACC	14,91%	17,00%	18,50%	18,37%	17,31%	16,97%	14,97%	14,97%	14,97%

El costo de la deuda es la tasa de interés bancaria que le cuesta a la empresa para adquirir un préstamo. No es necesario valorar la deuda ya que la tasa de descuento de la deuda no cambia. La tasa libre de riesgo es la de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 30 años, por ser un proyecto a perpetuidad; y se la compensa con la tasa de riesgo país. La beta desapalancada se la toma de la industria alimenticia en Estados

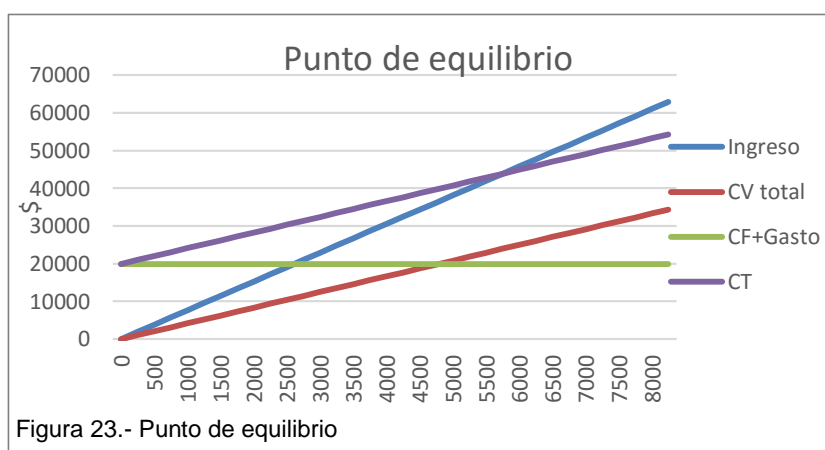
Unidos, es la más aproximada ya que el mercado ecuatoriano no dispone de los datos suficientes para obtener una beta cercana a la realidad, esta se la apalanca con la estructura de la empresa. La tasa de impuestos está compuesta de la tasa de impuesto a la renta y de participación a trabajadores. El WACC se lo obtuvo con cálculos iterativos en Excel con el valor de mercado del capital. Finalmente se obtuvo de la valoración una tasa interna de retorno de 32.15% total del proyecto y 48.45% del flujo del capital. A continuación el resumen de la valoración:

Tabla 21.- Flujos de caja

	Inversión	TIR	VAN	Período de recuperación	Índice de rentabilidad	Tasa de descuento período 0
Flujo de caja libre	\$211.912,77	32,15%	\$280.867,50	5,58 años	2,33	WACC: 14,91%
Flujo del capital	\$56.300,00	48,45%	\$303.412,95	4,13 años	6,39	CAPM: 18,49%

#### 4.4. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se lo alcanza con 5750 unidades mensuales, esto tomando en cuenta todos los costos y gastos operativos y los precios promedio de todas las líneas. Esto quiere decir que se lo alcanza todos los meses a excepción de enero, febrero y abril del 2017, año en que se proyecta un decrecimiento en ventas y considerando la temporalidad de las ventas de esos meses.



#### 4.5. Índices financieros.

Tabla 22.- Índices financieros

	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
<b>De solvencia</b>								
Razón Circulante	1,40	0,79	0,32	0,58	1,31	2,38	2,02	1,90
Prueba Ácida	1,37	0,75	0,25	0,48	1,12	2,15	1,92	1,84
<b>De apalancamiento</b>								
Razón de deuda a activos	0,72	0,81	0,82	0,71	0,31	0,21	0,36	0,44
Razón de deuda a capital	2,57	4,37	4,57	2,41	0,45	0,27	0,56	0,80
Razón de cobertura UAIIDA	2,67	0,37	0,70	5,95	30,31	296,60	396,41	555,66
<b>De rotación</b>								
Días rotación inventario	4,15	4,32	4,98	4,92	4,42	4,07	4,26	4,44
Días rotación CxP	1,10	1,14	1,21	1,43	1,15	0,99	1,02	1,01
Productividad de los activos	0,01	-0,19	-0,23	0,11	0,44	0,52	0,37	0,29
<b>De rentabilidad</b>								
Márgen de utilidad	0,79%	-7,77%	-4,67%	1,66%	5,79%	7,55%	7,59%	7,66%
ROA	0,88%	-18,79%	-23,24%	11,29%	44,30%	52,16%	37,42%	29,01%
ROE	3,16%	-100,90%	-129,43%	38,55%	64,44%	66,37%	58,51%	52,26%

La razón corriente y la prueba ácida se mantienen por arriba de uno desde el 2020. Los activos circulantes, incluso quitando los inventarios cubren más de una vez los pasivos corrientes. El nivel de deuda va disminuyendo por que a futuro los flujos operativos cubren el resto de actividades y se espera que se mantenga el mismo nivel a partir del 2024. El nuevo local no venderá a clientes institucionales por lo que no existen cuentas

por cobrar, la rotación de inventarios y cuentas por pagar se mantienen en niveles similares todos los años, para mantener una proyección más conservadora.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

En base al análisis interno y externo, y los resultados de las encuestas, se concluye que la apertura del local en el sector de la Av. 12 de octubre y Av. Colón es viable y constituirá un aporte importante para mejorar la posición actual de la empresa. La coyuntura económica actual dificulta en ciertos aspectos la comercialización, pero al tratarse de alimentos, se puede diseñar estrategias para atravesar una posible recesión económica del país por ejemplo sacando ofertas promocionales, concursos a través de la página web, sacando porciones pequeñas de diferentes productos, entre otras. Se debe aprovechar que muchas empresas están recortando sus presupuestos, por lo que las probabilidades que la competencia empiece a expandirse geográficamente son bajas. Finalmente, hay que lograr que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo y difícil de copiar a través de la innovación constante de todas las líneas de negocio.

La valoración financiera arrojó como resultado una tasa interna de retorno del 32.15% para el proyecto y 48,45% para el flujo del capital. Ambas por encima de la tasa interna de retorno respectivamente: 14.91% y 18.49%. La tasa interna de retorno es similar a la del primer proyecto del primer local en la Rio Coca de 37.30%. Con lo cual se confirma la viabilidad del proyecto en el sector, a pesar de tener dos años con dificultades: 2017 y 2018, se tiene margen para endeudarse para cubrir necesidades de capital de trabajo, desde el 2019 los flujos operativos cubrirán todo el financiamiento del local. Por lo tanto se podría abrir un tercer local a partir de este año y se podría usar los recursos propios para cubrir el déficit financiero de los nuevos locales de existir.

El proyecto debe ponerse inmediatamente en marcha para ganar ventaja sobre la competencia, aunque a la fecha, La Suiza abrió un tercer local en el sector del antiguo aeropuerto de Quito. Por lo tanto es importante abrir el local en el sector de la Colon, ya que al existir una gran afluencia de personas por ser un sector de oficinas, la marca tendría un posicionamiento más veloz y así la apertura de nuevos locales en otros puntos de la ciudad tendría una aceptación más rápida.

Se recomienda evaluar también la viabilidad de destinar parte de la producción a la venta a autoservicios, el cual es un canal que genera volumen pero menos rentabilidad. Los locales comerciales tienen un mayor margen pero menor volumen y mayores gastos operativos. Sin embargo, es útil expandirse en primer lugar con locales propios para posicionar rápidamente la marca y así asegurar la venta de productos a través de autoservicios. Es recomendable que la empresa diversifique de esta manera sus canales de venta y no enfoque el crecimiento solamente a través de un canal.

Actualmente la empresa tiene muchas similitudes en su estrategia con La Suiza, se podría adoptar un enfoque más fresco que se adapte al consumidor actual. Por ejemplo, darle una imagen más artesanal al local con decoraciones de materiales reciclados, rótulos escritos a mano en pizarras, y en general usar técnicas de neuromarketing. Esto sería un diferencial útil en caso de que La Suiza también empiece a adoptar estrategias de expansión. Si no es este el diferencial, se recomienda buscar inmediatamente alguno, ya sea a través de nuevas líneas, nuevos conceptos o reenfoque del diseño del local.

## 6. Referencias

- BCE. (06 de 2014). *Estadísticas macroeconómicas, presentación estructural 2014*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2014.pdf>
- BCE. (03 de 2015). *Tasas de interés*. Recuperado el 2015 de 03 de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (s.f.). *Índice del boletín anuario 36*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario32/IndiceAnuario36.htm>
- Cedatos. (2016). *Aprobación de gestión de Rafael Correa*. Obtenido de <http://www.cedatos.com.ec/>
- Celam. (2011). *Mapa Pastoral Ecuador*. Obtenido de [http://www.celam.org/observatorio\\_pas/realidad/doc15102b96ca45c5\\_25012013\\_1157am.pdf](http://www.celam.org/observatorio_pas/realidad/doc15102b96ca45c5_25012013_1157am.pdf)
- Centro Cultural Quito. (Diciembre de 2011). *Plan desarrollo 2012-2022*. Obtenido de [http://www.centrocultural-quito.com/imagesFTP/13644.Plan\\_de\\_Desarrollo\\_Local\\_2012\\_2022.pdf](http://www.centrocultural-quito.com/imagesFTP/13644.Plan_de_Desarrollo_Local_2012_2022.pdf)
- Cultura Hipster. (2015). *¿Qué comen los hipsters?* Obtenido de <http://culturahipster.com/que-comen-los-hipster-sus-10-alimentos-preferidos/>
- David, F. (2007). *Conceptos de administración estratégica* (11 ed.). México: Pearson Education.
- Ecuador inmediato. (2013). *Ecuador uno de los países con mayor índice de crecimiento en emprendimientos de la región*. Obtenido de [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=194875&umt=ecuador\\_uno\\_paises\\_con\\_mayor\\_indice\\_crecimiento\\_en\\_emprendimientos\\_en\\_region](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=194875&umt=ecuador_uno_paises_con_mayor_indice_crecimiento_en_emprendimientos_en_region)
- El Comercio. (10 de 03 de 2015). *Aranceles, sobretasas de hasta el 45% arrancan desde hoy*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-aranceles-balanza-pagos-consumo.html>
- El Comercio. (5 de Enero de 2015). *Ecuador recorta presupuesto del estado*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-recorta-presupuesto-precio-petroleo.html>
- El Comercio. (19 de agosto de 2015). *El gobierno recorta USD 800 millones más en Presupuesto 2015*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-ecuador-recorta-millones-presupuesto.html>
- El Comercio. (4 de agosto de 2015). *La deuda bilateral de Ecuador creció 4 veces desde 2007*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/deuda-bilateral-ecuador-china-prestamos.html>

- El Comercio. (24 de septiembre de 2015). *La empresa siente la restricción del crédito en Ecuador*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresa-siente-restriccion-credito-ecuador.html>
- EL Universo. (17 de 06 de 2014). *Ecuador lanza bono a 10 años por 2.000 millones de dólares*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/06/17/nota/3115191/ecuador-lanza-bono-10-anos-2000-millones-dolares-segun-ifr>
- El Universo. (21 de 03 de 2015). *Ecuador colocó bonos más caros por caída del petróleo*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/21/nota/4680236/ecuador-coloco-bonos-mas-caros-caida-petroleo>
- El Universo. (04 de 01 de 2015). *El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>
- Euromonitor international. (s.f.). *Las 5 principales tendencias en alimentos envasados*. Recuperado el 07 de 04 de 2015, de <http://www.biocomercioecuador.ec/attachments/article/161/Las%205%20principales%20tendencias%20en%20alimentos%20envasados.pdf>
- Feedback networks. (s.f.). *Experiencia, calcular la muestra correcta*. Obtenido de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculiar.html>
- Greco, N. D. (15 de 11 de 2010). *Estudio sobre tendencia de consumo de alimentos*. Recuperado el 18 de 04 de 2015, de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Hair, J., & et all. (2010). *Investigación de mercados* (4ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Imujer gourmet. (2007). *Imujer*. Obtenido de <http://www.imujer.com/gourmet/2007/07/28/delicatessen-deli-delikatessen>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf)
- INEC. (s.f.). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- Innova market insights. (2012). *Tendencias en comidas listas*. Obtenido de <http://www.granotec.com/ecuador/new/20120515124708/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. En P. Kotler, *Fundamentos de marketing* (pág. 6). México: Pearson.
- Managers Magazine. (s.f.). *Las 5 fuerzas de Michael Porter*. Recuperado el 05 de abril de 2015, de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2016). *Un Ecuador más productivo y con menos trámites para este 2016*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/un-ecuador-mas-productivo-con-menos-tramites-para-este-2016/>

- Oviedo, J. (11 de septiembre de 2014). *El Ecuatoriano*. Recuperado el 25 de 03 de 2015, de <http://elecuadoriano.net/2014/09/11/ecuador-caracterizacion-del-proyecto-correista-y-analisis-de-coyuntura/>
- Proecuador. (2012). *El movimiento de tendencias saludables en alimentos y bebidas*. Obtenido de [ocs.google.com/document/d/1nTg4SvFL8Y3mf1HJ08VRIYKwpBGt7E7eNgrjRH\\_28V0/edit?ts=5664adfe](https://ocs.google.com/document/d/1nTg4SvFL8Y3mf1HJ08VRIYKwpBGt7E7eNgrjRH_28V0/edit?ts=5664adfe)
- Real Academia de la Lengua Española. (2016). *Sector*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=XPWJMeO>
- Real Academia Española. (2015). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=7wyb8nZ>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Financas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de compañías. (s.f.). *Portal de información/sector societario*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.



## **Anexos**

## Anexo 1.- Gráficos de análisis externo

**Cuadro N.º 1**  
**Objetivos y metas de la política ambiental del Ecuador**

Objetivos	Metas	Responsable
Garantizar la sustentabilidad del patrimonio natural mediante el uso racional y responsable de los recursos naturales renovables y no renovables	Incrementar en 5% el área de territorio bajo conservación o manejo ambiental	MAE
	Incluir 2 521 km <sup>2</sup> de superficie marino-costera y continental bajo conservación o manejo ambiental	
	Reducir en 30% la tasa de deforestación	
Prevenir, controlar y disminuir la contaminación ambiental para mejorar la calidad de vida	Remediar el 60% de los pasivos ambientales	MAE
	Reducir en 40% la cantidad de PBC	
	Reducir en 60% la cantidad de plaguicidas (COPS)	
Gestionar la adaptación y mitigación del cambio climático	Reducir al 23% el nivel de amenaza alto del índice de vulnerabilidad de ecosistemas al cambio climático, y al 69% el nivel de amenaza promedio	MAE
Fortalecer la institucionalidad ambiental	No se registra meta específica	MAE
Promover la aplicación de fuentes alternativas de energía para el cambio en la matriz energética nacional	Alcanzar 6% de participación de energías alternativas en el total de la capacidad instalada	MEER

Nota: MAE = Ministerio del Ambiente; MEER = Ministerio de Electricidad y Energías Renovables.  
Fuentes: Adaptación de SENPLADES (2009) y MAE (2011a). Elaboración propia

Figura 24.- Política de gestión ambiental  
Tomado de: Senplades.

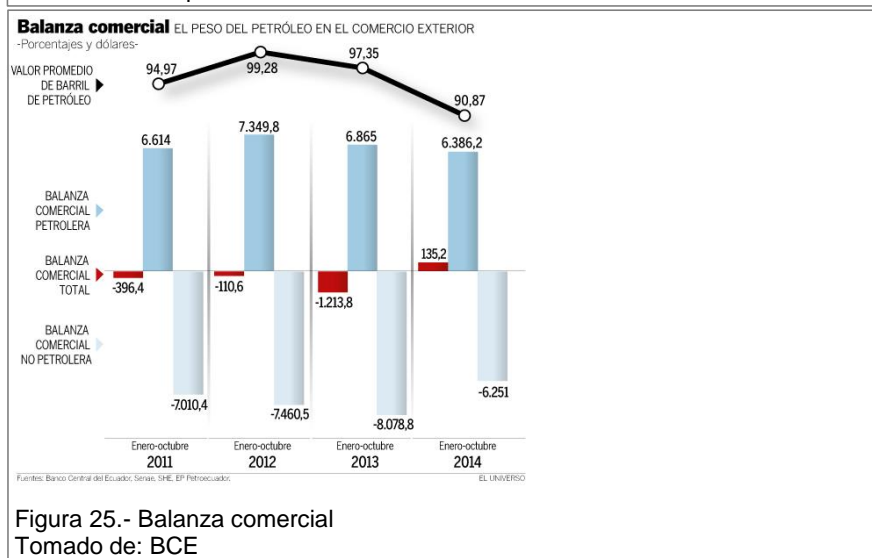


Figura 25.- Balanza comercial  
Tomado de: BCE

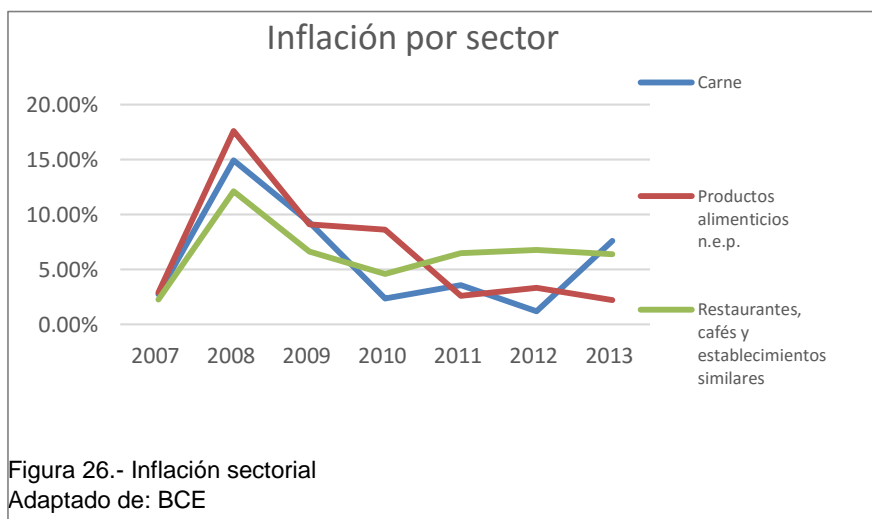


Figura 26.- Inflación sectorial  
Adaptado de: BCE

### Evolución PIB sectorial

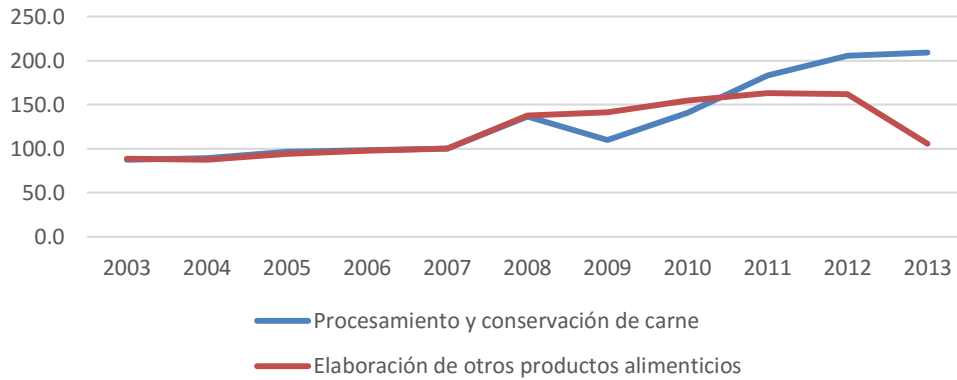
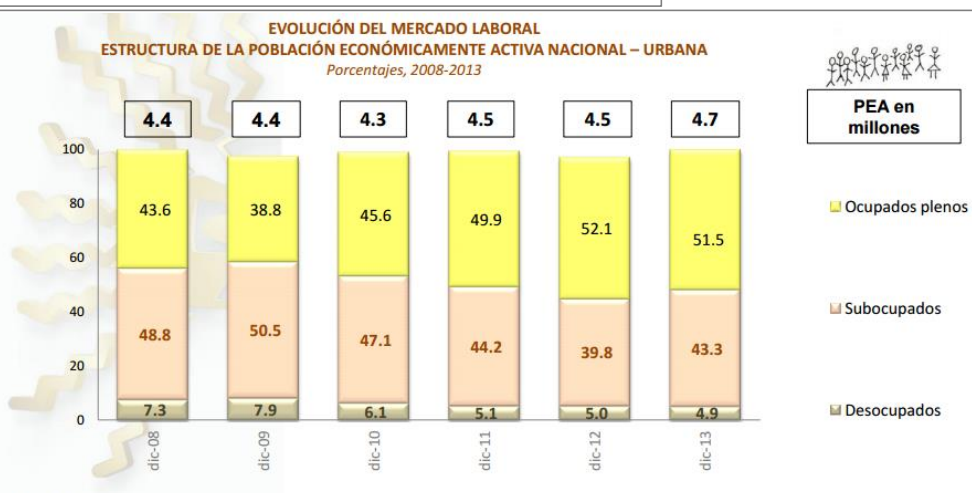


Figura 27.- PIB sectorial  
Adaptado de: Banco Central del Ecuador

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.620	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5,0
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
<b>Gasto de Consumo del hogar</b>		<b>2.393.571.816</b>	<b>100,0</b>

Figura 28.- Gasto de consumo en Ecuador  
Tomado de: Instituto nacional de estadísticas y censos.



Fuente: INEC.  
Elaboración: BCE.  
Nota: No se incluye a los datos de los ocupados no clasificados en el gráfico, con lo cual se alcanza el 100%.

Figura 29.- Mercado laboral  
Fuente: BCE

## Anexo 2.- Cinco fuerzas de Porter

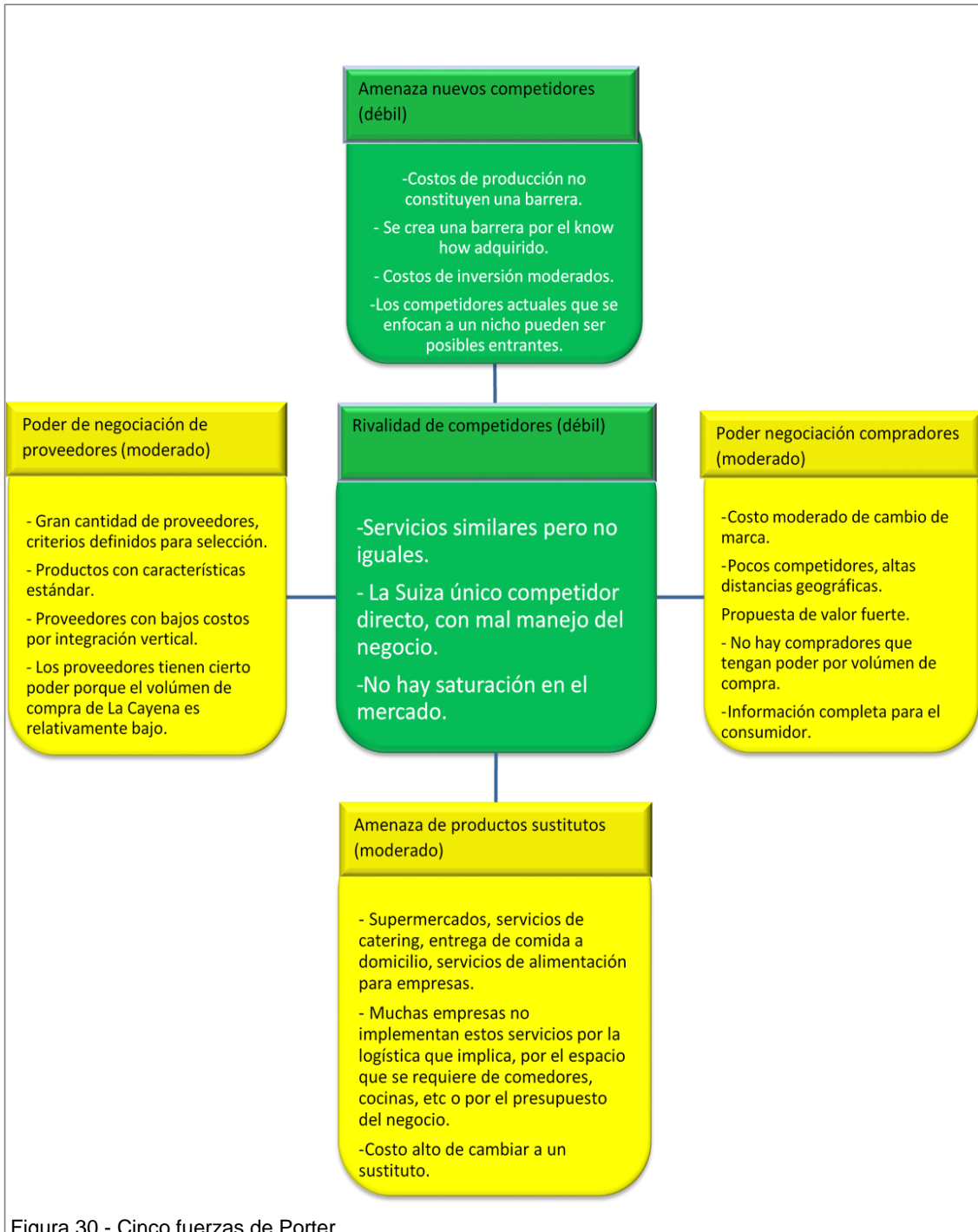


Figura 30.- Cinco fuerzas de Porter

### **Anexo 3.- Objeto social**

“UNO.- Producción, elaboración, comercialización y distribución de toda clase de alimentos y de bebidas con o sin grado alcohólico de cualquier tipo y naturaleza, siempre y cuando sean permitidos por la ley, así como la creación de tiendas virtuales a través de internet y otros medios sociales para cumplir con la venta, comercialización y distribución enunciada en este punto del objeto; DOS.- Procesamiento y congelado de todo tipo de alimentos y bebidas con o sin grado alcohólico permitidos por la ley, sean en su estado de : frutas, verduras, carnes, pescados, mariscos, cereales y alimentos en general, tanto del reino vegetal como animal e inclusive comida macrobiótica y vegetariana; TRES.- Explotación de negocios como cafeterías, bares, restaurantes y cualquier otra actividad que se relacione directamente al giro principal de la compañía; CUATRO.- Distribución, exportación, comercialización, envío, entrega y almacenaje de los productos hasta aquí mencionados y en general la realización de todas las actividades que conduzcan a dichos fines, todo ello por cuenta propia o de terceros; CINCO.- Para cumplir con su objeto, la compañía podrá construir, instalar, mantener, administrar y comercializar en toda forma plantas procesadoras de alimentos y bebidas con o sin grado alcohólico permitidos por la ley, pudiendo para tal efecto importar productos que se relacionen con su actividad, arrendar, comprar y celebrar cualquier tipo de contratos que le permitan explotar las plantas necesarias para la adecuada comercialización en el país o para la exportación de toda clase de alimentos y bebidas con o sin grado alcohólico permitido por la ley, ya sean preparados o en su estado natural, siempre y cuando sea permitido por la ley, además adquirir muebles e inmuebles, arrendarlos, comprar materiales, maquinarias, equipos, herramientas, adquirir concesiones y patentes, asociarse con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, en fin podrá ejecutar cuanto acto, contrato y operaciones en general que tengan relación con su objeto social y que sean permitidas por las leyes ecuatorianas.”

### **Anexo 4.- Definiciones**

*Delicatessen:* Aunque en el diccionario de la real academia de la lengua española no existe la palabra “delicatessen” o “delicatesen”, en el Ecuador y otros países es comúnmente utilizada para referirse a tiendas gastronómicas con productos listos para servirse pero bajo un estilo más artesanal, casero o que no sea tipo comida rápida. Proviene de la palabra alemana “delikatessen” que en Alemania son tiendas de delicadezas referido a productos para cocinar de alta calidad, en Estados Unidos se usa para designar a un pequeño mercado donde se vende una variedad limitada de comidas empacadas, frescas, caseras y listas para llevar o servir. Ambos conceptos se enfocan en un servicio y producto de consumo rápido y de tipo gourmet, pero no al estilo de comida rápida. En Ecuador se podría decir que es una mezcla de ambos conceptos y las distintas empresas en esta rama han adaptado el concepto ofreciendo otro tipo de servicios o productos. (Imujer gourmet, 2007)

*Catering:* Acorde a la Real Academia de la lengua española este término se aplica para referirse a un “Servicio de suministro de comidas y bebidas a aviones, trenes, colegios, etc” Se entenderá por “etc” a cualquier otro establecimiento físico de terceros distinto al local o locales donde opera La Cayena.

*Sector:* Se define según la Real Academia de la lengua española como “Parte de una ciudad, de un local o de cualquier otro lugar” (Real Academia de la Lengua Española, 2016). Para el presente trabajo el sector de la Av. Colón y Av. 12 de Octubre abarcará todo el territorio geográfico que se extiende desde la Av. Gonzales Suárez y Av. 12 de Octubre, extendiéndose al sur oriente por la Av. Isabel la Católica hasta la calle Madrid y toda la Av. 12 de Octubre entre la calle Madrid hasta la Av. Colón.

**Anexo 5.- Organigrama**

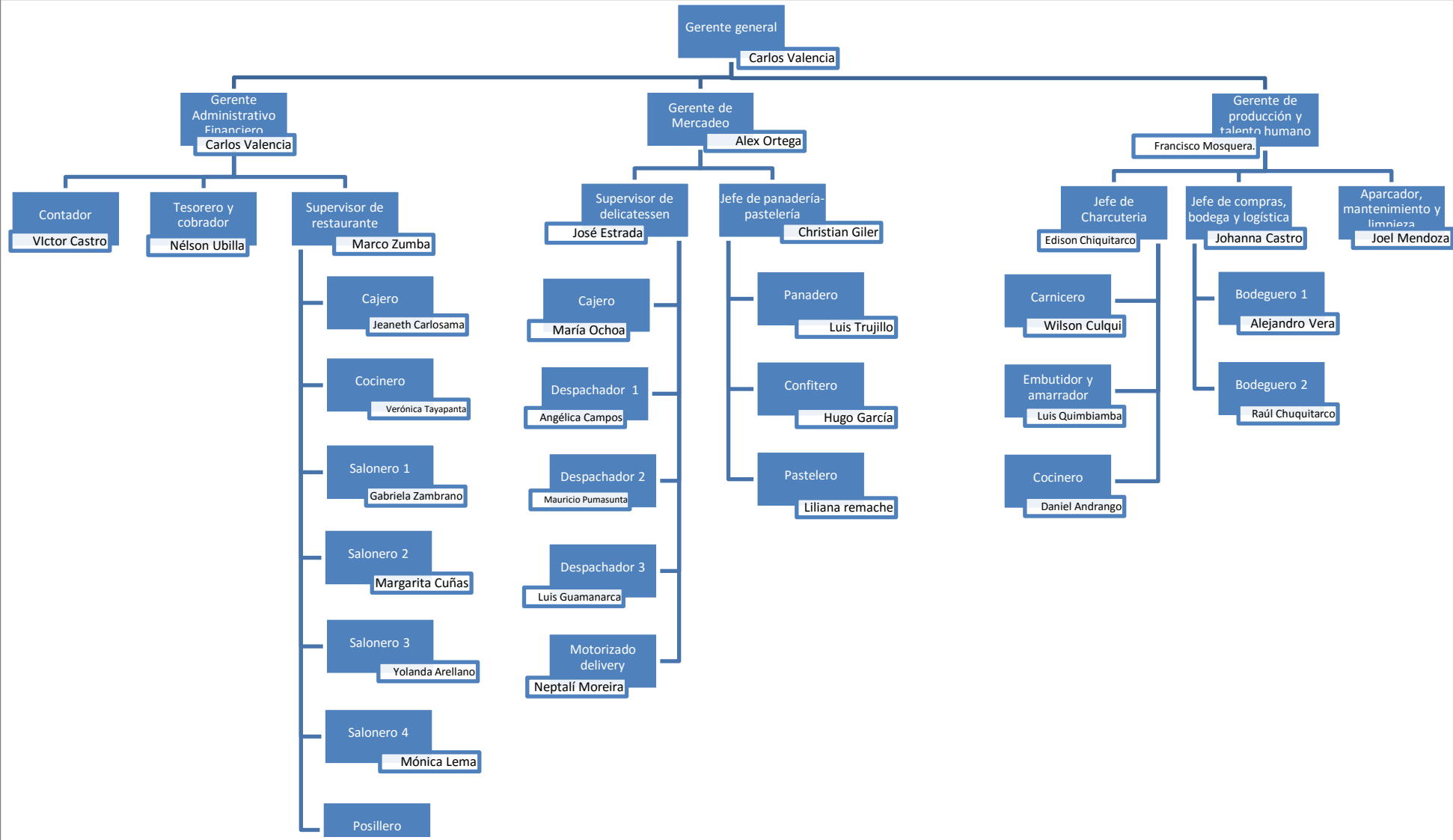


Figura 31.- Organigrama actual

### Anexo 6.- Organigrama propuesto

Organigrama corporativo.-

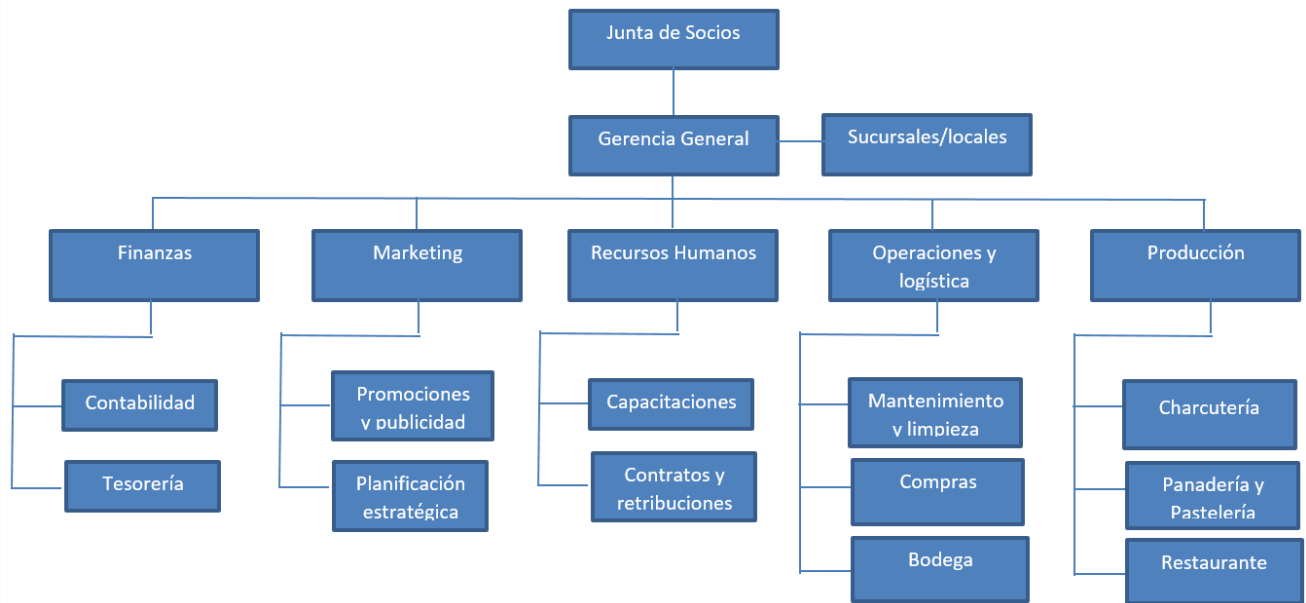


Figura 32.- Nuevo organigrama Corporativo

### Organigrama corporativo y detallado para cada local

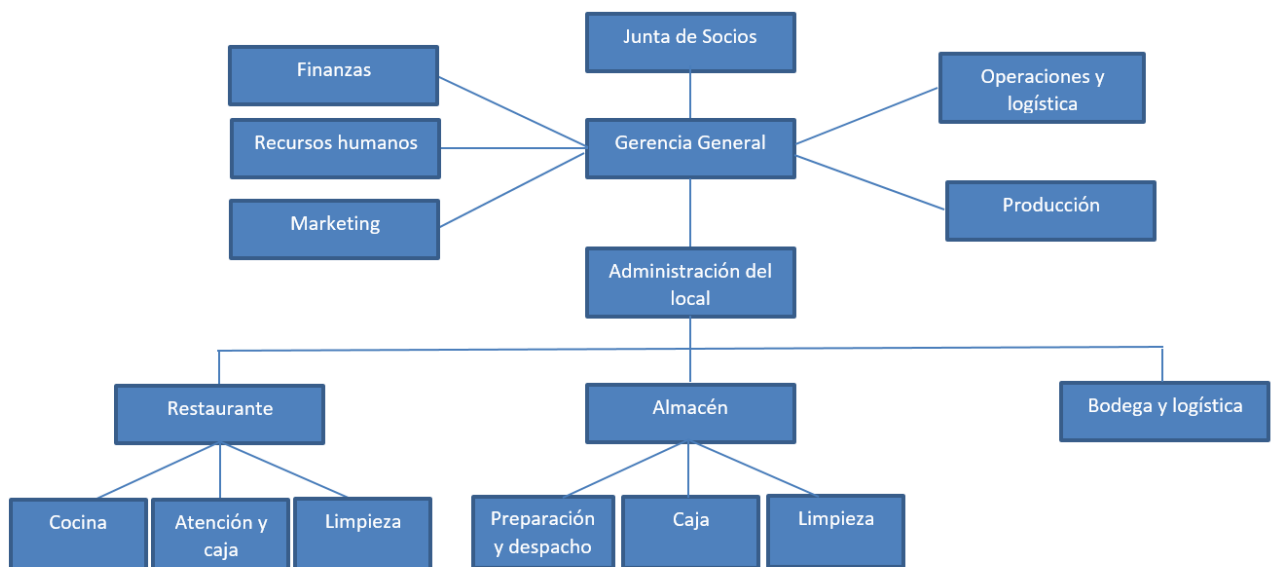


Figura 33.- Nuevo organigrama detallado por local

## Anexo 7.- Propaganda

**Picada de sal para:**

compañero    compañera    amigo    novio

Porque los quiero con todo mi

La Cayena

Timeline Photos 10 of 44    Options    Share    Send    Like

**La Cayena**  
Page Liked - May 26 -

Para tus momentos sociales tenemos picadas y bocaditos, solicitalos al (02) 245-9550

#Sabor inigualable en La Cayena

Like - Comment - Share

Francisco Xavier Mosquera and 12 others like this.

Write a comment...

Sponsored    Create Ad

¡Bana una sesión de fotos para Mamá!

Estudio Fotografico Jorge Iturburu  
¡Celebra el Día de la Madre regalándole una sesión de fotos! Sigue los siguientes pasos:...

Like Page

Figura 34.- Propaganda  
Tomado de: La Cayena

## Anexo 8.- Resumen de gastos proyectados

Tabla 23.- Resumen de gastos proyectados

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Gastos administrativos</b>								
Arriendo	\$13.200,00	\$27.144,48	\$27.909,95	\$28.764,45	\$31.110,67	\$33.448,03	\$34.391,26	\$35.361,10
Suministros de oficina	\$720,00	\$960,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00
Servicios Notariales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Suministros de Limpieza	\$2.164,80	\$3.600,00	\$4.329,60	\$4.329,60	\$4.329,60	\$4.329,60	\$4.329,60	\$4.329,60
Mantenimiento Local	\$3.300,00	\$4.800,00	\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00
Honorarios profesionales	\$1.412,40	\$2.920,56	\$3.057,53	\$3.200,93	\$3.351,05	\$3.508,22	\$3.672,75	\$3.845,00
Gastos Medicos	\$33,00	\$66,00	\$66,00	\$66,00	\$66,00	\$66,00	\$66,00	\$66,00
Herramientas y Dotacion	\$900,00	\$1.200,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00
Mantenimiento Equipos	\$442,20	\$972,84	\$1.070,12	\$1.177,14	\$1.177,14	\$1.235,99	\$1.235,99	\$1.235,99
Seguridad	\$231,00	\$477,66	\$500,06	\$523,52	\$548,07	\$573,77	\$600,68	\$628,86
Premios e incentivos	\$9.000,00	\$0,00	\$18.844,20	\$19.892,39	\$22.718,56	\$23.784,06	\$24.899,53	\$26.067,32
Control de plagas	\$300,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Material de seguridad	\$60,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
Ropa de trabajo	\$720,00	\$1.440,00	\$2.736,00	\$3.312,00	\$3.312,00	\$3.312,00	\$3.312,00	\$3.312,00
Correspondencia	\$18,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00
Servicio celular	\$300,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Servicio datafast	\$220,02	\$440,04	\$440,04	\$440,04	\$440,04	\$440,04	\$440,04	\$440,04
<b>Gastos de venta</b>								
Servicios Ocasionales	\$7.115,22	\$11.492,00	\$15.433,65	\$21.119,59	\$28.363,42	\$33.531,63	\$35.639,93	\$37.349,17
Enseres y Menaje	\$28,79	\$46,50	\$62,45	\$85,45	\$114,76	\$135,67	\$144,20	\$151,12
Etiquetas	\$61,88	\$99,94	\$134,21	\$183,66	\$246,65	\$291,60	\$309,93	\$324,79
Material de empaque	\$4.018,61	\$6.490,57	\$8.716,78	\$11.928,14	\$16.019,39	\$18.938,34	\$20.129,09	\$21.094,45
Publicidad	\$2.892,59	\$4.671,91	\$6.274,33	\$8.585,88	\$11.530,75	\$13.631,82	\$14.488,92	\$15.183,78
Manejo de desechos	\$273,45	\$441,66	\$593,15	\$811,67	\$1.090,07	\$1.288,69	\$1.369,72	\$1.435,41
Combustibles	\$326,85	\$527,90	\$708,96	\$970,15	\$1.302,91	\$1.540,32	\$1.637,16	\$1.715,68
Otros bienes	\$1.101,90	\$1.779,71	\$2.390,13	\$3.270,69	\$4.392,50	\$5.192,88	\$5.519,38	\$5.784,08
Transporte	\$230,09	\$371,63	\$499,10	\$682,97	\$917,22	\$1.084,35	\$1.152,53	\$1.207,80
Otros gastos	\$5.024,98	\$8.115,99	\$10.899,70	\$14.915,29	\$20.031,10	\$23.681,04	\$25.169,99	\$26.377,10



## Anexo 9.- Estados financieros históricos y proyectados

Tabla 24.- Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA EL PRIMER LOCAL			
<b>SOLUCIONES GASTRONOMICAS SPRODEALI CIA. LTDA.</b>							
Expresado en dólares USD							
	JUN-2012 A DIC-2012	ENE-2013 A DIC-2013	ENE-2014 A DIC-2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS</b>	\$274.484	\$795.654	\$913.941	\$1.055.689	\$1.012.723	\$1.032.977	\$1.084.626
% crecimiento anualizado	-	69%	15%	16%	-4%	2%	5%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$160.596	\$380.683	\$420.572	\$485.801	\$455.725	\$464.840	\$488.082
%COSTO VENTAS	59%	48%	46%	46%	45%	45%	45%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$113.888</b>	<b>\$414.972</b>	<b>\$493.369</b>	<b>\$569.888</b>	<b>\$556.998</b>	<b>\$568.138</b>	<b>\$596.544</b>
<b>Márgen bruto</b>	<b>41,49%</b>	<b>52,15%</b>	<b>53,98%</b>	<b>53,98%</b>	<b>55,00%</b>	<b>55,00%</b>	<b>55,00%</b>
<b>GASTOS</b>	\$92.552	\$382.481	\$462.964	\$536.703	\$501.673	\$515.208	\$540.968
% gastos	34%	48%	51%	51%	50%	50%	50%
Gastos de Personal	\$31.592	\$234.242	\$282.408	\$326.208	\$313.944	\$320.223	\$336.234
% GASTOS PERS./VTS	12%	29%	31%	31%	31%	31%	31%
Sevicios Basicos	\$3.430	\$8.225	\$11.229	\$12.970	\$12.442	\$12.691	\$13.326
% SERV.BÁSICOS	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Gastos Administrativos	\$35.141	\$34.267	\$97.050	\$101.903	\$106.998	\$112.348	\$117.965
%CRECIMIENTO	-	-2%	183%	5%	5%	5%	5%
Suministros y Materiales	\$1.862	\$2.434	\$14.930	\$29.860	\$4.778	\$5.017	\$5.267
% CRECIMIENTO	-	31%	513%	100%	-84%	5%	5%
Seguridad Planta y Personal	\$2.105	\$2.483	\$4.475	\$4.699	\$4.934	\$5.181	\$5.440
% CRECIMIENTO	-	18%	80%	5%	5%	5%	5%
Otros Gastos	\$18.422	\$100.829	\$52.864	\$61.063	\$58.578	\$59.749	\$62.737
%Vts	7%	13%	6%	6%	6%	6%	6%
<b>UAIIDA</b>	<b>\$21.336</b>	<b>\$32.491</b>	<b>\$30.405</b>	<b>\$33.186</b>	<b>\$55.324</b>	<b>\$52.929</b>	<b>\$55.576</b>
Depreciación	\$1.925	\$1.925	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419
<b>UAI</b>	<b>\$19.411</b>	<b>\$30.566</b>	<b>\$27.987</b>	<b>\$30.767</b>	<b>\$52.905</b>	<b>\$50.511</b>	<b>\$53.157</b>
<b>Margen operativo</b>	<b>7,07%</b>	<b>3,84%</b>	<b>3,06%</b>	<b>2,91%</b>	<b>5,22%</b>	<b>4,89%</b>	<b>4,90%</b>
Gastos Financieros	\$1.753	\$3.429	\$7.110	\$8.212	\$7.878	\$8.036	\$8.438
% G.fin/vts	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>UAI</b>	<b>\$19.411</b>	<b>\$30.566</b>	<b>\$27.987</b>	<b>\$22.554</b>	<b>\$45.027</b>	<b>\$42.475</b>	<b>\$44.719</b>
Participación trabajadores	\$2.649	\$4.585	\$3.133	\$3.383	\$6.754	\$6.371	\$6.708
Impuesto a la renta	\$3.438	\$7.963	\$7.884	\$4.218	\$8.420	\$7.943	\$8.363
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>\$13.325</b>	<b>\$18.017</b>	<b>\$16.970</b>	<b>\$14.954</b>	<b>\$29.853</b>	<b>\$28.161</b>	<b>\$29.649</b>
Reserva legal	\$825	\$175					
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$12.499</b>	<b>\$17.843</b>	<b>\$16.970</b>	<b>\$14.954</b>	<b>\$29.853</b>	<b>\$28.161</b>	<b>\$29.649</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>4,55%</b>	<b>2,24%</b>	<b>1,86%</b>	<b>1,42%</b>	<b>2,95%</b>	<b>2,73%</b>	<b>2,73%</b>

Tabla 25.- Estado de situación

ESTADO DE SITUACIÓN				ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA EL PRIMER LOCAL			
<b>SOLUCIONES GASTRONOMICAS SPRODEALI CIA. LTDA.</b>							
Expresado en dólares USD							
<u>ACTIVO</u>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$66.655</b>	<b>\$88.070</b>	<b>\$110.786</b>	<b>\$103.572</b>	<b>\$90.394</b>	<b>\$98.370</b>	<b>\$108.033</b>
Bancos	\$12.893	\$33.617	\$43.669	\$26.720	\$16.179	\$22.543	\$28.481
Cuentas por cobrar	\$24.202	\$32.989	\$43.871	\$50.675	\$48.613	\$49.585	\$52.064
Inventarios	\$13.105	\$12.319	\$12.983	\$14.997	\$14.387	\$14.674	\$15.408
Otros activos Corrientes	\$16.456	\$9.145	\$10.262	\$11.181	\$11.217	\$11.567	\$12.080
IVA Compras		\$2.045	\$2.968	\$3.429	\$3.289	\$3.355	\$3.523
Credito Tributario IVA	\$3.547	\$1.120	\$1.443	\$1.667	\$1.599	\$1.631	\$1.712
Credito Tributario Renta		\$5.980	\$5.851	\$6.085	\$6.329	\$6.582	\$6.845
Anticipo Proveedores	\$12.908	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$72.742</b>	<b>\$71.558</b>	<b>\$71.916</b>	<b>\$72.625</b>	<b>\$73.458</b>	<b>\$74.422</b>	<b>\$75.521</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$72.742</b>	<b>\$71.558</b>	<b>\$71.916</b>	<b>\$72.625</b>	<b>\$73.458</b>	<b>\$74.422</b>	<b>\$75.521</b>
Muebles y Enseres	\$9.174	\$9.915	\$4.155	\$4.321	\$4.494	\$4.674	\$4.861
Maquinaria de Producción	\$15.295	\$50.600	\$48.106	\$50.030	\$52.031	\$54.112	\$56.277
Equipo de Producción	\$44.479	\$9.174	\$16.665	\$17.331	\$18.025	\$18.746	\$19.495
Equipo de Computación	\$5.720	\$5.720	\$9.260	\$9.631	\$10.016	\$10.416	\$10.833
(-) Deprec Acumulada Activos	-\$1.925	-\$3.850	-\$6.269	-\$8.688	-\$11.107	-\$13.526	-\$15.945
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$139.398</b>	<b>\$159.628</b>	<b>\$182.702</b>	<b>\$176.197</b>	<b>\$163.853</b>	<b>\$172.792</b>	<b>\$183.554</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$108.048</b>	<b>\$108.275</b>	<b>\$87.153</b>	<b>\$96.909</b>	<b>\$88.168</b>	<b>\$89.931</b>	<b>\$94.428</b>
<b>PROVEEDORES</b>	<b>\$44.146</b>	<b>\$46.591</b>	<b>\$30.892</b>	<b>\$35.683</b>	<b>\$34.231</b>	<b>\$34.916</b>	<b>\$36.661</b>
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	<b>\$3.165</b>	<b>\$17.137</b>	<b>\$18.959</b>	<b>\$21.900</b>	<b>\$21.009</b>	<b>\$21.429</b>	<b>\$22.500</b>
Retenciones en la Fuente Renta	\$593	\$731	\$902	\$1.042	\$1.000	\$1.020	\$1.071
Retenciones en la Fuente IVA	\$362	\$370	\$651	\$751	\$721	\$735	\$772
IVA Ventas		\$8.073	\$9.523	\$11.000	\$10.553	\$10.764	\$11.302
Impuesto a la Renta causado	\$2.210	\$7.963	\$7.884	\$9.106	\$8.736	\$8.910	\$9.356
<b>OBLIGACIONES TRABAJADORES</b>	<b>\$2.649</b>	<b>\$5.439</b>	<b>\$21.485</b>	<b>\$22.705</b>	<b>\$21.781</b>	<b>\$22.217</b>	<b>\$23.327</b>
Nómina por Pagar		\$1.368	\$14.198	\$14.766	\$14.165	\$14.448	\$15.170
IESS por pagar		\$4.155	\$4.155	\$4.321	\$4.145	\$4.228	\$4.439
15 % Trabajadores	\$2.649	\$4.071	\$3.133	\$3.619	\$3.471	\$3.541	\$3.718
<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$58.089</b>	<b>\$39.108</b>	<b>\$5.757</b>	<b>\$5.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Cuentas por Pagar Terceros	\$44.237	\$39.108	\$5.757	\$5.000	\$0	\$0	\$0
Préstamos Accionistas	\$13.852			\$0	\$0	\$0	\$0
<b>PASIVOS FINANCIEROS BANCOS C.P.</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$10.060</b>	<b>\$11.620</b>	<b>\$11.147</b>	<b>\$11.370</b>	<b>\$11.939</b>
Banco Pichincha	\$0	\$0	\$10.060	\$11.620	\$11.147	\$11.370	\$11.939
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$16.952</b>	<b>\$9.745</b>	<b>\$44.071</b>	<b>\$29.886</b>	<b>\$12.731</b>	<b>\$12.791</b>	<b>\$12.943</b>
<b>PASIVOS FINANCIEROS BANCOS L.P.</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$2.695</b>	<b>\$3.113</b>	<b>\$2.987</b>	<b>\$3.046</b>	<b>\$3.199</b>
Banco Pichincha	\$0	\$0	\$2.695	\$3.113	\$2.987	\$3.046	\$3.199
<b>OTROS PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$16.952</b>	<b>\$9.745</b>	<b>\$41.376</b>	<b>\$26.773</b>	<b>\$9.745</b>	<b>\$9.745</b>	<b>\$9.745</b>
Cuentas por Pagar Terceros Largo Plazo	\$16.952	\$0	\$31.631	\$17.028	\$0	\$0	\$0
Préstamos Accionistas		\$9.745	\$9.745	\$9.745	\$9.745	\$9.745	\$9.745
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$125.000</b>	<b>\$118.019</b>	<b>\$131.225</b>	<b>\$126.794</b>	<b>\$100.899</b>	<b>\$102.722</b>	<b>\$107.371</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
<b>CAPITAL</b>	<b>\$2.000</b>	<b>\$2.000</b>	<b>\$2.000</b>	<b>\$2.000</b>	<b>\$2.000</b>	<b>\$2.000</b>	<b>\$2.000</b>
<b>APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>		<b>\$8.000</b>					
<b>RESERVAS</b>	<b>\$825</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$825</b>	<b>\$825</b>	<b>\$825</b>	<b>\$825</b>	<b>\$825</b>
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>		<b>\$15.680</b>	<b>\$38.783</b>	<b>\$31.624</b>	<b>\$30.275</b>	<b>\$39.083</b>	<b>\$43.709</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>\$11.572</b>	<b>\$14.929</b>	<b>\$9.869</b>	<b>\$14.954</b>	<b>\$29.853</b>	<b>\$28.161</b>	<b>\$29.649</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$14.397</b>	<b>\$41.609</b>	<b>\$51.477</b>	<b>\$49.403</b>	<b>\$62.953</b>	<b>\$70.069</b>	<b>\$76.183</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$139.398</b>	<b>\$159.628</b>	<b>\$182.702</b>	<b>\$176.197</b>	<b>\$163.853</b>	<b>\$172.792</b>	<b>\$183.554</b>

Tabla 26.- Estado de Flujos de Efectivo

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO				ESTADO DE RESULTADOS			
<b>SOLUCIONES GASTRONOMICAS SPRODEALI CIA. LTDA.</b>				PROYECTADO PARA EL PRIMER LOCAL			
Expresado en dólares USD							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad neta	\$11.572	\$14.929	\$9.869	\$14.954	\$29.853	\$28.161	\$29.649
+Depreciación	\$1.925	\$1.925	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419	\$2.419
Cuentas por cobrar	-\$24.202	-\$8.787	-\$10.882	-\$6.804	\$2.062	-\$972	-\$2.479
Inventarios	-\$13.105	\$786	-\$664	-\$2.014	\$610	-\$288	-\$734
Otros activos corrientes	-\$16.456	\$7.311	-\$1.118	-\$918	-\$36	-\$351	-\$513
Proveedores	\$44.146	\$2.445	-\$15.699	\$4.791	-\$1.452	\$685	\$1.746
Impuestos por pagar	\$3.165	\$13.972	\$1.822	\$2.941	-\$891	\$420	\$1.071
Obligaciones trabajadores	\$2.649	\$2.790	\$16.046	\$1.220	-\$924	\$436	\$1.111
<b>Flujo operativo</b>	<b>\$9.693</b>	<b>\$35.372</b>	<b>\$1.793</b>	<b>\$16.588</b>	<b>\$31.641</b>	<b>\$30.509</b>	<b>\$32.270</b>
Propiedad Planta y Equipo	-\$74.667	-\$741	-\$2.777	-\$3.127	-\$3.253	-\$3.383	-\$3.518
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>-\$74.667</b>	<b>-\$741</b>	<b>-\$2.777</b>	<b>-\$3.127</b>	<b>-\$3.253</b>	<b>-\$3.383</b>	<b>-\$3.518</b>
Otros pasivos corrientes	\$58.089	-\$18.982	-\$33.351	-\$757	-\$5.000	\$0	\$0
Otros pasivos no corrientes	\$16.952	-\$7.207	\$31.631	-\$14.603	-\$17.028	\$0	\$0
Pasivos financieros Bancos C.P.	\$0	\$0	\$10.060	\$1.560	-\$473	\$223	\$569
Pasivos financieros Bancos L.P.	\$0	\$0	\$2.695	\$418	-\$127	\$60	\$152
Capital	\$2.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aportes futuras capitalizaciones	\$0	\$8.000	-\$8.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Reservas	\$825	\$175	-\$175	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultados acumulados/dividendos	\$0	\$4.108	\$8.175	-\$17.028	-\$16.302	-\$21.045	-\$23.535
<b>Flujo de financiamiento</b>	<b>\$77.867</b>	<b>-\$13.906</b>	<b>\$11.036</b>	<b>-\$30.410</b>	<b>-\$38.930</b>	<b>-\$20.762</b>	<b>-\$22.815</b>
<b>Flujo efectivo total</b>	<b>\$12.893</b>	<b>\$20.724</b>	<b>\$10.052</b>	<b>-\$16.949</b>	<b>-\$10.541</b>	<b>\$6.364</b>	<b>\$5.938</b>
<b>Efectivo al comienzo del período</b>	<b>\$0</b>	<b>\$12.893</b>	<b>\$33.617</b>	<b>\$43.669</b>	<b>\$26.720</b>	<b>\$16.179</b>	<b>\$22.543</b>
<b>Efectivo al final del período</b>	<b>\$12.893</b>	<b>\$33.617</b>	<b>\$43.669</b>	<b>\$26.720</b>	<b>\$16.179</b>	<b>\$22.543</b>	<b>\$28.481</b>

## Anexo 10.- Índices financieros históricos y comparados con La Suiza

Tabla 27.- Índices Financieros

<b>De solvencia</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>La Suiza</b>	
								<b>2012</b>	<b>2013</b>
Razón Circulante	0,62	0,81	1,27	1,07	1,03	1,09	1,14	1,82	2,52
Prueba Ácida	0,50	0,70	1,12	0,91	0,86	0,93	0,98	1,32	1,83
<b>De apalancamiento</b>									
Razón de deuda a activos	0,90	0,74	0,72	0,72	0,62	0,59	0,58	0,99	0,75
Razón de deuda a capital	8,68	2,84	2,55	2,57	1,60	1,47	1,41	68,00	2,94
Razón de cobertura UAIIDA	3341053,42	7539773,16	3908522,00	4265915,47	7111755,60	6803913,36	7144109,03		
<b>De rotación</b>									
Días rotación inventario	29,78	11,81	11,27	11,27	11,52	11,52	11,52	31,20	34,02
Días rotación CxC	32,18	15,13	17,52	17,52	17,52	17,52	17,52	20,00	22,50
Días rotación CxP	100,33	44,67	26,81	26,81	27,42	27,42	27,42	48,56	34,23
Productividad de los activos	1,97	4,98	5,00	5,99	6,18	5,98	5,91	0,81	0,86
<b>De rentabilidad</b>									
Márgen de utilidad	4,55%	2,24%	1,86%	1,42%	2,95%	2,73%	2,73%	-7,36%	1,45%
ROA	8,97%	11,18%	9,29%	8,49%	18,22%	16,30%	16,15%	-5,97%	1,25%
ROE	442,42%	66,88%	40,79%	43,41%	90,19%	67,20%	63,71%	-80,54%	5,19%
Márgen bruto	41,49%	52,15%	53,98%	53,98%	55,00%	55,00%	55,00%	32,71%	32,76%
Márgen operativo	7,77%	4,08%	3,33%	3,14%	5,46%	5,12%	5,12%	-6,09%	4,16%

## Anexo 11.- Encuestas

### Investigación de viabilidad.

Buenos días/tardes/noches, en este momento nos encontramos investigando la viabilidad para un proyecto de tesis de grado. Usted ha sido seleccionado para responder este cuestionario, por lo cual solicito su colaboración con el mismo. Agradezco de antemano su ayuda.

\*Obligatorio

1. ¿En qué empresa trabaja?

.....

2. ¿Qué actividad es la que hace al momento del almuerzo?. Termine el cuestionario si siempre almuerza en su empresa. \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre almuerzo en mi empresa
- Pocas veces salgo de la oficina para almorzar
- Salgo a comer 2 o 3 veces por semana
- Salgo a comer 4 a 6 días por semana
- Salgo a comer los 7 días de la semana

3. ¿Qué es lo que busca al momento de elegir un lugar en dónde almorzar?

Califique del 1 al 5 cada uno de los siguientes atributos, siendo 1 menos importante y 5 más importante lo que le parezca más importante al elegir un restaurante.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Tiempo que tardan en servir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio justo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención cordial y personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor y variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena calidad de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente (Ruido, decoración, iluminación, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos saludables (bajo en grasas, condimentos, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo ejecutivo variado, de buena presentación y en un buen ambiente?

Almuerzo que incluya sopa/entrada, plato fuerte, bebida y postre.

Marca solo un óvalo.

- \$5.00
- \$6.00
- \$7.00
- \$8.00

5. ¿En cuál de los siguientes delicatessen usted a realizado compras para un evento en el cual vaya a ofrecer un banquete o comida a sus invitados?

Selecciona todos los que correspondan.

- La Suiza
- El Cordobés
- Swiss Comer
- El Español
- El Arbolito
- La Cayena
- Otro: .....

6. En general, como calificaría su experiencia en el/los sitios que eligió en la pregunta anterior, basando su respuesta en si encontró o no todo para su evento

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

7. ¿Ha tenido alguna vez problemas al no saber que elegir para el almuerzo o la cena cuando tiene un evento como reuniones familiares, celebración de cumpleaños o reuniones con amigos?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

8. Si su respuesta anterior fue si, ¿Qué es lo que más se le dificulta al momento de elegir que ofrecer de alimentos en un evento? Responda "Si me dificulta" o "No me dificulta" a cada una de las siguientes opciones

Marca solo un óvalo por fila.

	Si me dificulta	No me dificulta
No tengo tiempo de escoger que quiero para mi evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No encuentro o es difícil encontrar quien cocine o me ayude a servir en el evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No se qué servir ni que les va a gustar a mis invitados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solo quiero servir algo pequeño y no se dónde encontrarlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé que hay varios sitios donde puedo encontrar lo que necesito pero me toma tiempo ir a buscar todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿En que tipo de sitio prefiere hacer las compras para este tipo de eventos?

Puede escoger más de una  
Selecciona todos los que correspondan.

- Supermercados
- Tiendas
- Delicatessen
- Mercado central
- Contrato servicio de catering

10. ¿Le parecería atractivo y estaría dispuesto a visitar un local donde usted pueda ver en un solo sitio todos los alimentos que necesita para un evento, y se le haga fácil la elección por medio de recomendaciones del personal capacitado?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

11. Si su respuesta anterior fue no, ¿por qué?

Puede escoger más de una  
Selecciona todos los que correspondan.

- Envío a alguien que compre lo que necesito
- Me gusta ir al supermercado
- Contrato servicio de catering
- No tengo un local así, cerca de donde vivo

12. Al comprar productos como embutidos, ¿usted prefiere marcas de elaboración industrial o artesanal?

Marca solo un óvalo.

- Marcas de elaboración industrial
- Marcas de elaboración artesanal

13. ¿Que productos compra usualmente para sus eventos o reuniones?

Selecciona todos los que correspondan.

- Bocaditos y picadas
- Variedad de carnes y embutidos para un asado
- Comida preparada lista para calentar
- Pasteles, tortas, postres
- Carnes listas para cocinar(medallones, filet mignon, etc)
- Sánduches, empanadas, tamales, etc

14. Aproximadamente, ¿Con qué frecuencia usted realiza compras para un evento?

Marca solo un óvalo.

- Una vez a la semana o más
- Dos veces al mes
- Una vez al mes
- Una vez cada dos meses
- Tres veces al año
- Una vez al año
- Nunca

15. ¿Cuál es su nombre?

.....

16. ¿Cuál es su número de cédula?

.....

## Anexo 12.- Proyecciones para el nuevo local

Tabla 28.- Estado de resultados proyectado

	Estados de Resultados Anual							
	jun-16 a dic-16	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>	\$289.259,25	\$467.191,12	\$627.433,48	\$858.587,57	\$1.153.075,38	\$1.363.181,83	\$1.371.073,04	\$1.378.512,34
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$183.312,96	\$313.531,52	\$412.116,27	\$569.513,43	\$754.471,11	\$888.041,63	\$893.451,66	\$898.031,78
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$105.946,30</b>	<b>\$153.659,60</b>	<b>\$215.317,20</b>	<b>\$289.074,13</b>	<b>\$398.604,27</b>	<b>\$475.140,20</b>	<b>\$477.621,37</b>	<b>\$480.480,56</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>								
Gastos administrativos	\$33.021,42	\$45.377,58	\$70.149,51	\$72.902,07	\$78.249,13	\$81.893,71	\$82.081,22	\$82.268,74
Gastos de venta	\$21.074,35	\$34.037,80	\$45.712,46	\$62.553,48	\$84.008,77	\$99.316,34	\$99.891,26	\$100.433,26
Gastos de depreciación y amortización	\$11.720,00	\$23.440,00	\$25.273,33	\$21.940,00	\$22.351,11	\$23.901,11	\$23.790,00	\$23.306,67
Gastos de sueldos	\$27.620,35	\$66.821,20	\$90.141,74	\$101.490,14	\$109.024,68	\$114.098,92	\$114.436,37	\$114.773,83
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$93.436,12</b>	<b>\$169.676,58</b>	<b>\$231.277,05</b>	<b>\$258.885,69</b>	<b>\$293.633,69</b>	<b>\$319.210,08</b>	<b>\$320.198,86</b>	<b>\$320.782,49</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$12.510,18</b>	<b>-\$16.016,98</b>	<b>-\$15.959,84</b>	<b>\$30.188,45</b>	<b>\$104.970,58</b>	<b>\$155.930,12</b>	<b>\$157.422,52</b>	<b>\$159.698,07</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$9.070,47	\$20.285,94	\$13.362,20	\$8.754,99	\$4.200,92	\$606,30	\$457,13	\$329,35
<b>UTILIDAD ANTES DE TRAB. IMP.</b>	\$3.439,71	-\$36.302,92	-\$29.322,04	\$21.433,46	\$100.769,66	\$155.323,82	\$156.965,38	\$159.368,72
Participación trabajadores	\$515,96	\$0,00	\$0,00	\$3.215,02	\$15.115,45	\$23.298,57	\$23.544,81	\$23.905,31
UAI	\$2.923,75	-\$36.302,92	-\$29.322,04	\$18.218,44	\$85.654,21	\$132.025,25	\$133.420,58	\$135.463,41
Impuestos	\$643,23	\$0,00	\$0,00	\$4.008,06	\$18.843,93	\$29.045,55	\$29.352,53	\$29.801,95
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$2.280,53</b>	<b>-\$36.302,92</b>	<b>-\$29.322,04</b>	<b>\$14.210,38</b>	<b>\$66.810,29</b>	<b>\$102.979,69</b>	<b>\$104.068,05</b>	<b>\$105.661,46</b>
Pago de dividendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$51.489,85	\$54.323,81	\$58.627,31
Utilidad a reinvertir	\$2.280,53	-\$36.302,92	-\$29.322,04	\$14.210,38	\$66.810,29	\$51.489,85	\$49.744,24	\$47.034,15

Tabla 29.- Estado de situación proyectado

	Estado de Situación Anual								
	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23	
<b>ACTIVOS</b>									
<b>Activos Corrientes</b>									
Caja y Bancos	\$115.231,39	\$71.957,93	\$18.273,06	\$37.862,46	\$52.709,20	\$90.749,95	\$192.314,12	\$297.804,51	
Inventarios	\$2.082,73	\$3.714,46	\$5.622,55	\$7.680,22	\$9.126,86	\$9.912,45	\$10.418,74	\$10.914,00	
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$117.314,12</b>	<b>\$75.672,39</b>	<b>\$23.895,61</b>	<b>\$45.542,68</b>	<b>\$61.836,05</b>	<b>\$100.662,40</b>	<b>\$202.732,86</b>	<b>\$308.718,50</b>	
<b>Activos No corrientes</b>									
Propiedad, planta y equipo	\$147.000,00	\$147.000,00	\$157.000,00	\$157.000,00	\$188.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00	
Intangibles	\$5.700,00	\$5.700,00	\$5.700,00	\$5.700,00	\$5.700,00	\$9.400,00	\$9.400,00	\$9.400,00	
(-)Depreciación y amortización	\$11.720,00	\$35.160,00	\$60.433,33	\$82.373,33	\$104.724,44	\$128.625,56	\$149.998,89	\$169.844,44	
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>\$140.980,00</b>	<b>\$117.540,00</b>	<b>\$102.266,67</b>	<b>\$80.326,67</b>	<b>\$88.975,56</b>	<b>\$96.774,44</b>	<b>\$75.401,11</b>	<b>\$55.555,56</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$258.294,12</b>	<b>\$193.212,39</b>	<b>\$126.162,28</b>	<b>\$125.869,34</b>	<b>\$150.811,61</b>	<b>\$197.436,85</b>	<b>\$278.133,98</b>	<b>\$364.274,06</b>	
<b>PASIVOS</b>									
<b>Pasivos corrientes</b>									
Préstamos bancarios C.P.	\$79.997,34	\$92.244,82	\$68.327,18	\$64.676,95	\$16.546,25	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Proveedores	\$867,84	\$1.458,93	\$2.072,26	\$3.360,17	\$3.646,45	\$3.715,05	\$3.823,63	\$3.824,33	
Otras Cuentas por pagar C.P.	\$3.197,97	\$2.622,76	\$3.354,85	\$10.496,65	\$26.942,68	\$38.555,72	\$96.445,33	\$158.261,71	
<b>Total Pasivos corrientes</b>	<b>\$84.063,15</b>	<b>\$96.326,51</b>	<b>\$73.754,28</b>	<b>\$78.533,77</b>	<b>\$47.135,38</b>	<b>\$42.270,77</b>	<b>\$100.268,96</b>	<b>\$162.086,04</b>	
<b>Pasivos no corrientes</b>									
Préstamos bancarios L.P.	\$101.950,44	\$60.908,28	\$29.752,43	\$10.469,63	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
<b>Total Pasivos no corrientes</b>	<b>\$101.950,44</b>	<b>\$60.908,28</b>	<b>\$29.752,43</b>	<b>\$10.469,63</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$186.013,60</b>	<b>\$157.234,79</b>	<b>\$103.506,72</b>	<b>\$89.003,40</b>	<b>\$47.135,38</b>	<b>\$42.270,77</b>	<b>\$100.268,96</b>	<b>\$162.086,04</b>	
<b>PATRIMONIO</b>									
Capital	\$70.000,00	\$70.000,00	\$86.000,00	\$86.000,00	\$86.000,00	\$86.000,00	\$86.000,00	\$86.000,00	
Utilidades retenidas	\$2.280,53	-\$34.022,39	-\$63.344,44	-\$49.134,05	\$17.676,23	\$69.166,08	\$91.865,02	\$116.188,02	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$72.280,53</b>	<b>\$35.977,61</b>	<b>\$22.655,56</b>	<b>\$36.865,95</b>	<b>\$103.676,23</b>	<b>\$155.166,08</b>	<b>\$177.865,02</b>	<b>\$202.188,02</b>	

Tabla 30.- Estado de flujos de efectivo proyectado

	Estado de flujos de efectivo anual								
	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23	
<b>Flujos de actividades operativas</b>									
Utilidad neta	\$2.280,53	-\$36.302,92	-\$29.322,04	\$14.210,38	\$66.810,29	\$102.979,69	\$113.494,69	\$121.615,01	
(+)Depreciaciones y amortizaciones	\$11.720,00	\$23.440,00	\$25.273,33	\$21.940,00	\$22.351,11	\$23.901,11	\$21.373,33	\$19.845,56	
Variaciones en activos y pasivos									
Inventarios	\$2.330,04	-\$1.631,73	-\$1.908,09	-\$2.057,66	-\$1.446,64	-\$785,59	-\$506,29	-\$495,26	
Préstamos bancarios C.P.	\$79.997,34	\$12.247,48	-\$23.917,64	-\$3.650,23	-\$48.130,70	-\$16.546,25	\$0,00	\$0,00	
Proveedores	\$867,84	\$591,09	\$613,33	\$1.287,91	\$286,28	\$68,60	\$108,57	\$0,71	
Otros pasivos C.P.	\$3.197,97	-\$575,21	\$732,09	\$7.141,80	\$16.446,03	\$11.613,04	\$57.889,62	\$61.816,38	
<b>Total flujo operativo</b>	<b>\$100.393,72</b>	<b>-\$2.231,30</b>	<b>-\$28.529,02</b>	<b>\$38.872,20</b>	<b>\$56.316,37</b>	<b>\$121.230,60</b>	<b>\$192.359,92</b>	<b>\$202.782,39</b>	
<b>Flujo de actividades de inversión</b>									
Propiedad, planta y equipo	\$0,00	\$0,00	-\$10.000,00	\$0,00	-\$31.000,00	-\$28.000,00	\$0,00	\$0,00	
Intangibles	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$3.700,00	\$0,00	\$0,00	
<b>Total flujo de inversión</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>-\$10.000,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>-\$31.000,00</b>	<b>-\$31.700,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	
<b>Flujo de actividades de financiamiento</b>									
Préstamos bancarios L.P.	-\$53.662,33	-\$41.042,16	-\$31.155,85	-\$19.282,80	-\$10.469,63	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Capital	\$0,00	\$0,00	\$16.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Reparto de dividendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$51.489,85	-\$90.795,75	-\$97.292,00	
<b>Total flujo de financiamiento</b>	<b>-\$53.662,33</b>	<b>-\$41.042,16</b>	<b>-\$15.155,85</b>	<b>-\$19.282,80</b>	<b>-\$10.469,63</b>	<b>-\$51.489,85</b>	<b>-\$90.795,75</b>	<b>-\$97.292,00</b>	
<b>FLUJO DE EFECTIVO TOTAL</b>	<b>\$46.731,39</b>	<b>-\$43.273,46</b>	<b>-\$53.684,87</b>	<b>\$19.589,40</b>	<b>\$14.846,74</b>	<b>\$38.040,76</b>	<b>\$101.564,17</b>	<b>\$105.490,38</b>	
Efectivo al principio del período	\$68.500,00	\$115.231,39	\$71.957,93	\$18.273,06	\$37.862,46	\$52.709,20	\$90.749,95	\$192.314,12	
Efectivo al final del período	\$115.231,39	\$71.957,93	\$18.273,06	\$37.862,46	\$52.709,20	\$90.749,95	\$192.314,12	\$297.804,51	

**Anexo 13.- Proyección de ventas**

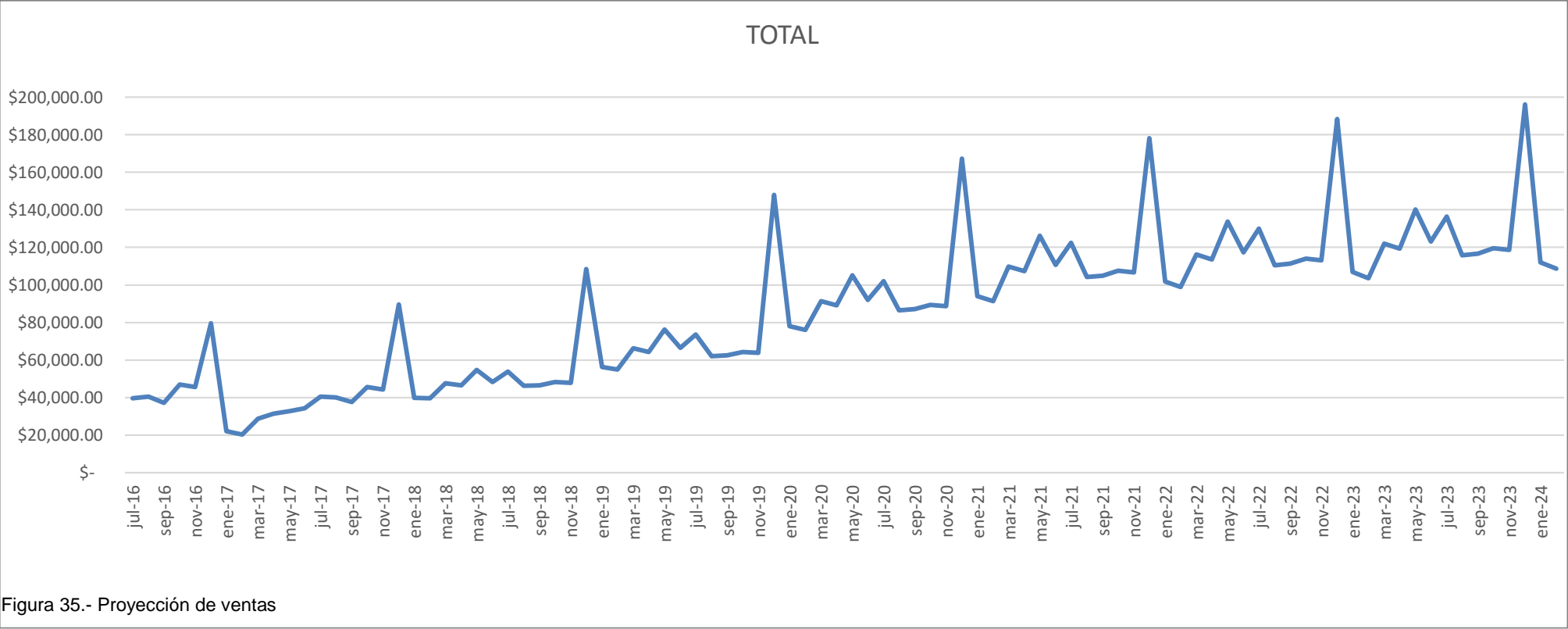


Figura 35.- Proyección de ventas