



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
DESAYUNOS EXPRESS QUE SE COMERCIALICEN A TRAVÉS DE UNA
PÁGINA WEB EN LA ZONA CENTRO NORTE DE QUITO.



AUTOR

Lady Diana Granda Gaona

AÑO

2017



FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
DESAYUNOS EXPRESS QUE SE COMERCIALIZEN A TRAVÉS DE UNA
PÁGINA WEB EN LA ZONA CENTRO NORTE DE QUITO.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial Mención Economía
y Finanzas

Profesor guía

Ms. Mario Patricio Castro Ortega

Autora

Lady Diana Granda Gaona

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Mario Patricio Castro Ortega
Master en Administración de Empresas M.A.E.
CI: 1706489026

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Sascha Gunter Quint

MBA, MA.

CI: 1723193247

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.”

Lady Diana Granda Gaona

CI: 171609257-0

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de las Américas,
a mi familia, a mi profesor guía, a
todos mis profesores y a todos
quienes me apoyaron.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de culminar mi carrera.

A mi padre, quien en vida fue Manuel Agustín Granda Jaramillo y a mi novio por ser mi motivador y mi apoyo en todo momento.

RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolla un plan de negocios para una empresa que produzca y comercialice desayunos a domicilio denominada Desayunos Express. El proyecto pertenece al sector de alojamiento y servicios de comida que representa un 2,2% del PIB, aproximadamente 2.140 millones de dólares. Además se determinó que este sector tiene un promedio de crecimiento de 4% anual, lo que le convierte en uno de los más dinámicos de la economía, algo que se evidenció en los análisis PEST y de las fuerzas de la industria. El valor agregado de la empresa consiste en la posibilidad que tiene el cliente para armar su propio desayuno de acuerdo con sus gustos y deseos, y además el tiempo de entrega que debe ser máximo de 30 minutos, ambas características son formas de aplicar una estrategia de diferenciación.

El mercado objetivo de la empresa está formado por las personas de las parroquias pertenecientes a la administración zonal Eugenio Espejo del Distrito Metropolitano de Quito, de los cuales se tomó la Población Económicamente Activa equivalente a 69,4%, el rango de edad de 25 a 44 años, y el 92% de personas que según la encuesta aplicada realiza pedidos de comida a domicilio.

En el estudio de mercado se definió la mezcla de marketing apropiada para el negocio, se ofrecerán 7 menús diferentes, la estrategia de precios es de costo más ganancia, el canal de distribución es directo, la estrategia promocional se basa en la página web, las redes sociales y una línea telefónica 1-800. La empresa tiene una estructura simple, el personal trabaja medio tiempo. Se constituirá como empresa unipersonal de responsabilidad limitada.

En la evaluación financiera se llegó a la conclusión de que el proyecto es viable, pues arrojó un VAN positivo de \$32.160,94; una TIR de 40,88%, un IR de 319,35% y un periodo de recuperación de casi 3 años. Todos estos indicadores dan la pauta para determinar que el proyecto si puede ser ejecutado y resulta atractivo para invertir en él.

ABSTRACT

This work, develops a business plan for a company called Desayunos Express that produces and sells delivery breakfasts. The project belongs to the housing and food services sector, which represents 2.2% of GDP, close to US \$ 2.14 billion. In addition, it was settled down that this sector has an average annual growth of 4%, which makes it one of the most dynamic in the economy, these situations were showed in the PEST analysis and the forces of industry. The added value of the company is the possibility that the customer was able to build his own breakfast according to his likes and desires, and also the delivery time that should be maximum 30 minutes, both properties are ways of applying a strategy of differentiation.

The objective market of the company is the people of the parishes belonging to the Eugenio Espejo zonal administration of the Metropolitan District of Quito, from which it has taken 69.4% from Economically Active Population, the age range goes from 25 to 44 years old, and 92% of people who make food orders at home, according to the applied survey.

In the market study it was defined the appropriate marketing mix for the business, we will offer 7 different menus, the price strategy is cost plus profit, the distribution channel is direct, the promotional strategy is based on the website, the Social networks and a 1-800 phone line. The company has a vertical structure, staff work part time. It is constituted as an only person limited company.

The financial evaluation was concluded that the project is viable, because it showed a positive NPV of \$ 32,160.94, an IRR of 40.88%, an IR of 319.35% and a payback period of almost 3 years. All these indicators give the guideline to conclude the project can be executed and is attractive to invest in.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	JUSTIFICACIÓN.....	1
1.2.	OBJETIVO GENERAL	2
1.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2.	ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	3
2.1.1.	Clasificación CIIU	3
2.1.2.	Análisis PEST.....	3
2.1.3.	Análisis de la Industria (Porter).....	6
2.2.	CONCLUSIONES ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	9
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	14
3.1.1.	Entrevistas a expertos	14
3.1.2.	Focus Group.....	15
3.2.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	17
3.3.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE	20
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
5.	PLAN DE MARKETING.....	25
5.1.	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	25
5.1.1.	Mercado objetivo	25
5.1.2.	Propuesta de valor	26
5.2.	MEZCLA DE MARKETING	27
5.2.1.	Producto.....	28
5.2.2.	Precio.....	32
5.2.3.	Plaza	33
5.2.4.	Promoción	35
5.2.5.	Proyección de costos del Plan de Marketing	38
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1.	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	39
6.1.1.	Misión.....	39
6.1.2.	Visión	39
6.1.3.	Objetivos	39
6.2.	PLAN DE OPERACIONES	40
6.2.1.	Proceso productivo.....	40
6.2.2.	Cadena de valor	41
6.2.3.	Material y equipo necesarios.....	44
6.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
6.3.1.	Gastos de nómina	46
6.4.	ESTRUCTURA LEGAL.....	47
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1.	PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	48
7.2.	INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	50

7.3.	PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	51
7.4.	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN	52
7.5.	ÍNDICES FINANCIEROS.....	54
8.	CONCLUSIONES	55
	REFERENCIAS.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU.....	3
Tabla No. 2. Entorno político.....	4
Tabla No. 3. Entorno económico.....	4
Tabla No. 4. Entorno Socio cultural.....	5
Tabla No. 5. Entorno Tecnológico.....	6
Tabla No. 6. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	7
Tabla No. 7. Matriz de evaluación de factores externos.....	10
Tabla No. 8. Población de Zona Eugenio Espejo Cantón Quito. 2016.....	26
Tabla No. 9. Estrategias de producto.....	30
Tabla No. 10. Precios unitarios. (Dólares americanos).....	33
Tabla No. 11. Proyección de costos del plan de marketing (US\$).....	38
Tabla No. 12. Proyección de inversiones del plan de marketing (US\$).....	38
Tabla No. 13. Programa de producción (unidades vendidas).....	45
Tabla No. 14. Gastos de Nómina (US\$).....	46
Tabla No. 15. Proyección de ingresos (US\$).....	48
Tabla No. 16. Proyección de costo de materiales (US\$).....	49
Tabla No. 17. Proyección de gastos operativos (US\$).....	49
Tabla No. 18. Proyección de capital de trabajo (US\$).....	50
Tabla No. 19. Inversión inicial (US\$).....	50
Tabla No. 20. Depreciaciones y amortizaciones (US\$).....	51
Tabla No. 21. Amortización del crédito (US\$).....	51
Tabla No. 22. Flujo de Efectivo del inversionista (US\$).....	52
Tabla No. 23. Tasa de descuento (%).....	53
Tabla No. 24. Criterios de valoración.....	54
Tabla No. 25. Índices financieros.....	54
Tabla No. 26. Potenciales proveedores.....	62
Tabla No. 27. Inversión inicial (US\$).....	66
Tabla No. 28. Estructura de capital (US\$).....	68
Tabla No. 29. Estado de resultados proyectado (US\$).....	68
Tabla No. 30. Estado de flujo de efectivo del proyecto (US\$).....	69
Tabla No. 31. Balance General proyectado (US\$).....	70
Tabla No. 32. Punto de equilibrio (unidades y US\$).....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las fuerzas de la industria de Porter	7
Figura 2. Análisis PEST	11
Figura 3. Análisis Porter	12
Figura 4. Genero	17
Figura 5. Pide a domicilio	17
Figura 6. Para qué ocasión	18
Figura 7. Frecuencia	18
Figura 8. Para cuántas personas	18
Figura 9. Cuánto gasta por pedido	18
Figura 10. Utilización de promociones	19
Figura 11. Pide a domicilio	19
Figura 12. Disposición	19
Figura 13. Componentes del desayuno	19
Figura 14. Continental	28
Figura 15. Costeño	28
Figura 16. Pancake	28
Figura 17. Omelette	29
Figura 18. Light (Ensalada de frutas)	29
Figura 19. Infantil	29
Figura 20. Arme su propio desayuno	29
Figura 21. Logotipo empresa Desayunos Express	31
Figura 22. Empaque empresa Desayunos Express	32
Figura 23. Página web de la empresa Desayunos Express	32
Figura 24. Canal de distribución	34
Figura 25. Cadena de valor	42
Figura 26. Proceso productivo	43
Figura 27. Distribución de planta	44
Figura 28. Organigrama estructural Desayunos Express	46
Figura 29. Edad	64
Figura 30. ¿En qué parroquia trabaja?	64
Figura 31. Para dónde dirige el pedido	64
Figura 32. Medio de pago	65
Figura 33. Nivel de ingresos	65
Figura 34. Características	65
Figura 35. ¿Cómo se entera de nuevos servicios de comida?	66
Figura 36. Punto de equilibrio	71

1. INTRODUCCIÓN

Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de DESAYUNOS EXPRESS que se comercialicen a través de una página web en la Zona Centro Norte de Quito.

1.1. JUSTIFICACIÓN

En Ecuador el comercio electrónico está en desarrollo, y el uso de redes sociales es intensivo, según datos del (INEC, 2015), en el área urbana el 58,6% de personas maneja una red social con un promedio de 7,73 horas a la semana; además, considerando que el Internet es una forma poco costosa de promocionar un producto, que la alimentación es una necesidad permanente, que las personas buscan optimizar su tiempo y dinero; y, que prefieren realizar actividades productivas, descansar o divertirse, en lugar de actividades rutinarias como cocinar o ir a un sitio a comer; se ha visto como una oportunidad atractiva el establecer un negocio de comidas a domicilio enfocada en desayunos.

Las compañías de alimentos normalmente manejan un alto margen bruto sobre sus costos de producción (Browne, 2015), por lo que, desde el punto de vista económico financiero, el proyecto debería ser factible y atractivo. En general, la industria de alimentos preparados gira alrededor de una estrategia de costos. Por otra parte, el uso de redes sociales para promocionar un negocio no requiere inversión en medios masivos y llega directamente al consumidor objetivo, especialmente en los estratos socio económico medios y altos, en los cuales la incidencia es de 57,8% y el tiempo a la semana es de 7,93 horas según la Encuesta de Condiciones de vida del (INEC, 2015).

El desarrollo de esta idea permitirá satisfacer algunas necesidades nutricionales del consumidor, pues es bien sabido que el desayuno es la comida más importante del día, ya que permite repartir de mejor manera las calorías disponibles y proporciona nutrientes importantes que benefician a la salud como

grasas, fibra, vitaminas y minerales. Tomar un buen desayuno ayuda a mantener el peso, mejorar el rendimiento físico e intelectual y mejora el estado anímico de las personas. (Alimentación Sana, 2016)

La disponibilidad de personas con conocimientos empíricos de cocina; y, la necesidad cada vez más notoria de ahorrar tiempo, son las principales razones que justifican la presente investigación, se requiere personas con conocimientos de Marketing, que realicen estudios de mercado y definan estrategias que impulsen las ventas y con ello, mejoren los resultados financieros del negocio.

Como valores agregados de esta idea, se ha definido el realizar el pedido en tiempo real a través de la red, la entrega a domicilio en menos de 30 minutos; y, la posibilidad de armar el desayuno de forma personalizada de acuerdo con el gusto y la preferencia del cliente, ofreciendo buenos precios y calidad.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocio, para la creación de una empresa de DESAYUNOS EXPRESS que se comercialicen a través de una página web en la zona centro norte de la ciudad de Quito.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis situacional externo de la industria con el fin de crear estrategias que permitan generar rentabilidad en el negocio.
- Elaborar un estudio de mercado que permita identificar los clientes potenciales que tengan la necesidad y deseo de desayunos preparados, con entrega a domicilio.
- Definir los productos, sus precios, los mecanismos de distribución y la zona en la que se va a desarrollar las actividades de la empresa.
- Realizar la evaluación financiera con el fin de cuantificar los recursos necesarios para la puesta en marcha y definir la viabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1. Clasificación CIU

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU) versión 4.0, establecida por las Naciones Unidas y acogida en el Ecuador por la Superintendencia de Compañías, (Superintendencia de Compañías, 2014) el proyecto se ubica en la siguiente categoría:

Tabla No. 1. Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU

I	Actividades de alojamiento y servicios de comida
I56	Servicio de alimento y bebida
I561	Actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas
I5610	Servicios de alimentación en restaurantes, domicilio y otros

Tomado de (INEC, 2016)

2.1.2. Análisis PEST

Para elaborar un análisis del entorno externo se suele utilizar el análisis de entornos conocido como PEST (político, económico, sociocultural y tecnológico), que consiste en “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar su desarrollo futuro” (Martínez Pedrós, 2012).

En las Tablas No.2 a No.5 se muestra el impacto que tienen los diferentes entornos sobre el proyecto, para lo cual se utilizan los siguientes códigos de color, aplicados a la escala Likert que va desde el nivel Mínimo hasta el nivel Alto:

Mínimo	Medio Bajo	Mediano	Medio Alto	Alto

Tabla No. 2. Entorno Político

Detalle	Impacto
<p>Requerimientos legales: Constitución de la empresa unipersonal a través de escritura pública. Registro Único de Contribuyentes, obligatorio para “todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos” (Servicio de Rentas Internas, 2010). Patente Municipal, “obligatorio para todas las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras que estén domiciliadas o establecidas en el Distrito Metropolitano y que ejerzan permanentemente económicas” (Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2012).</p> <p>Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Provincial de Salud, que deben obtenerlo los “establecimientos sujetos de control y vigilancia sanitaria que cumplan con los requisitos determinados para cada tipo de establecimiento y previo a la observancia de las condiciones sanitarias e higiénicas establecidas por la entidad. La institución encargada de vigilar lo establecido en la Ley Orgánica de Salud es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA quien realizará inspecciones a los establecimientos de alimentos y productos alimenticios.” (Ministerio de Salud Pública, 2016).</p> <p>En el aspecto político, es importante mencionar que el país se aproxima a un ciclo electoral en el que se elegirán a las principales autoridades políticas de la función ejecutiva y legislativa, las cuales cumplen un ciclo de cuatro años que ha sido dominado por la línea gobiernista con tendencia de izquierda, que privilegia la participación del estado en la regulación de las actividades de la sociedad.</p>	

Tabla No. 3. Entorno Económico

Detalle	Impacto
<p>Para el entorno económico se han seleccionado las variables macroeconómicas más relevantes que afectan a la industria de servicios de comida, como son el PIB, la inflación, el consumo de los hogares y el desempleo, otras variables no son tan importantes o no afectan directamente la gestión de la empresa. El Producto Interno Bruto (PIB) del país ha tenido momentos de crecimiento y decrecimiento en el período 2007 – 2015, los años de mayor crecimiento fueron el 2008, 2009 y 2010; desde el año 2015 existe una caída en el crecimiento debido a la baja de los precios de petróleo (Banco Central del Ecuador, 2016), lo que impulsa la contracción del gasto público. El decrecimiento continuará en el año 2016, según lo establece la Comisión Económica para América Latina – CEPAL, “la proyección de crecimiento de Ecuador es del 0,3% debido a la contracción del</p>	

precio del petróleo y su influencia en el presupuesto del estado” (Andes, 2015). El sector de servicios de comida, tiene un mejor desempeño y su crecimiento promedio ha sido alrededor de 4% anual en la última década. (Revista Ekos, 2014)

La inflación entre 2007 y 2015 ha sido decreciente de 2011 a 2013 y ligeramente creciente en 2014 y 2015 debido a que la materia prima que se utiliza en el país en su gran parte procede de los mercados internacionales y afecta la estructura de costos de los industriales. La inflación es manejable tanto para el gobierno como los productores privados, esto a su vez, permite la creación de nuevos negocios, ya que no existe un escenario de inestabilidad en los costos.

El 8% del consumo de los hogares se destina a hoteles y restaurantes, de este rubro, los desayunos ocupan 1,12%, según (INEC, 2015). Por otra parte, dentro de la Canasta Básica, el 9,46% corresponde a Alimentos y bebidas consumidas fuera del hogar en la ciudad de Quito (INEC, 2016). Por lo que se establece el 0,11% del consumo de hogares de Quito para desayunos fuera de casa. Este porcentaje se aplica al gasto mensual de los hogares en Hoteles y restaurantes \$184.727.177 (INEC, 2012), lo cual resulta en \$219.337 mensuales y \$2.632.046 anuales, que es aproximadamente el volumen del mercado.

El desempleo ha sido una constante a partir de los años 80, debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protegen más al empresario que al trabajador, la tasa de desempleo a finales de 2008, es un poco mayor al 7%; en 2009 sube hasta casi el 8% y a partir de entonces, tiende a bajar, a finales de 2014, se ubica debajo del 5%, y final de 2015 llega al 6%. Un bajo nivel de desempleo es beneficioso, pues indica más productividad y mayor riqueza.

Tabla No. 4. Entorno Socio Cultural

Detalle	Impacto
<p>Según (Expreso, 2015), Ecuador es un país que tiene buenos hábitos alimenticios, pues el consumo de alimentos ultraprocesados es menor que en el resto de América Latina, lo cual resulta positivo para el proyecto, porque la oferta de Desayunos Express es precisamente una comida nutritiva, natural y fresca.</p> <p>La Constitución reconoce al Ecuador como Estado Plurinacional que garantiza la vida y el desarrollo de sus Pueblos. Sin embargo, aún persisten problemas como desnutrición crónica; el analfabetismo o los altos índices de mortalidad infantil. La clase media ha empeorado su situación, los jóvenes tienen pocas opciones de conseguir un trabajo. El gobierno mantiene ayudas para las familias de menores ingresos, mediante subsidios, y se</p>	

<p>ha planteado el cambio en la matriz productiva para no depender del petróleo como fuente de ingresos</p> <p>La Población en Edad de Trabajar (PET) es 11,3 millones de personas. La Población Económicamente Activa (PEA) es 7,8 millones. La PEA en las principales ciudades: Cuenca el 62,7%, Guayaquil el 65,8% y Quito el 69,4%. El crecimiento poblacional es de 1,56% (Countrymeters, 2016) y la tasa de natalidad decrece, de 19,98 nacidos vivos por cada mil habitantes en 2007 a 14,32 en 2014 (INEC, 2014). Muchos ciudadanos no tienen un trabajo estable, esto perjudica la capacidad de consumo de la población. (Banco Central del Ecuador, 2016). En Quito, el 30,63% tiene entre 25 y 44 años.</p>			
--	--	--	--

Tabla No. 5. Entorno Tecnológico

Detalle	Impacto			
<p>Cuidado del medio ambiente: porque algunas actividades generan residuos difíciles de eliminar, como los materiales plásticos; las empresas se preocupan por bajar contaminación y usan nuevas tecnologías para reutilizar estos materiales.</p> <p>Uso de tecnologías permite contacto directo y constante con los clientes, según (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2014), el 40,4% de la población se ha conectado a internet en los últimos doce meses y el acceso a internet desde el hogar aumentó de 11,8% en el año 2010 a 28,3% en 2014.</p> <p>Las redes sociales son el principal medio de marketing de las empresas, especialmente de las medianas y pequeñas, según (El Comercio, 2015), El 41,4% de ecuatorianos tiene un perfil en alguna red social. En Quito, el 97,9% utiliza Facebook, el 21,4% Twitter, el 14,6% Youtube, el 17,5% Skype y el 37,4% Whatsapp; dados estos porcentajes, se utilizará este medio para promocionar el negocio. Además, según (INEC, 2016) el 17,1% de las empresas realizaban comercio electrónico en Ecuador en 2014, mientras que en 2013, este porcentaje era de 16,8; lo cual muestra una tendencia creciente.</p>				

2.1.3. Análisis de la Industria (Porter)

El análisis competitivo comprende investigar los factores que inciden el éxito o fracaso del emprendimiento: proveedores, competidores y consumidores. En este apartado se emplea el análisis de las fuerzas competitivas del mercado establecido por Michael Porter. Según el mencionado autor, “la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia. La situación de la competencia depende de las cinco fuerzas del mercado y la forma

de asumirla por parte de la gerencia de la empresa, de esto depende su éxito o fracaso comercial” (Porter M. , 2010, pág. 25). (Anexo 1)

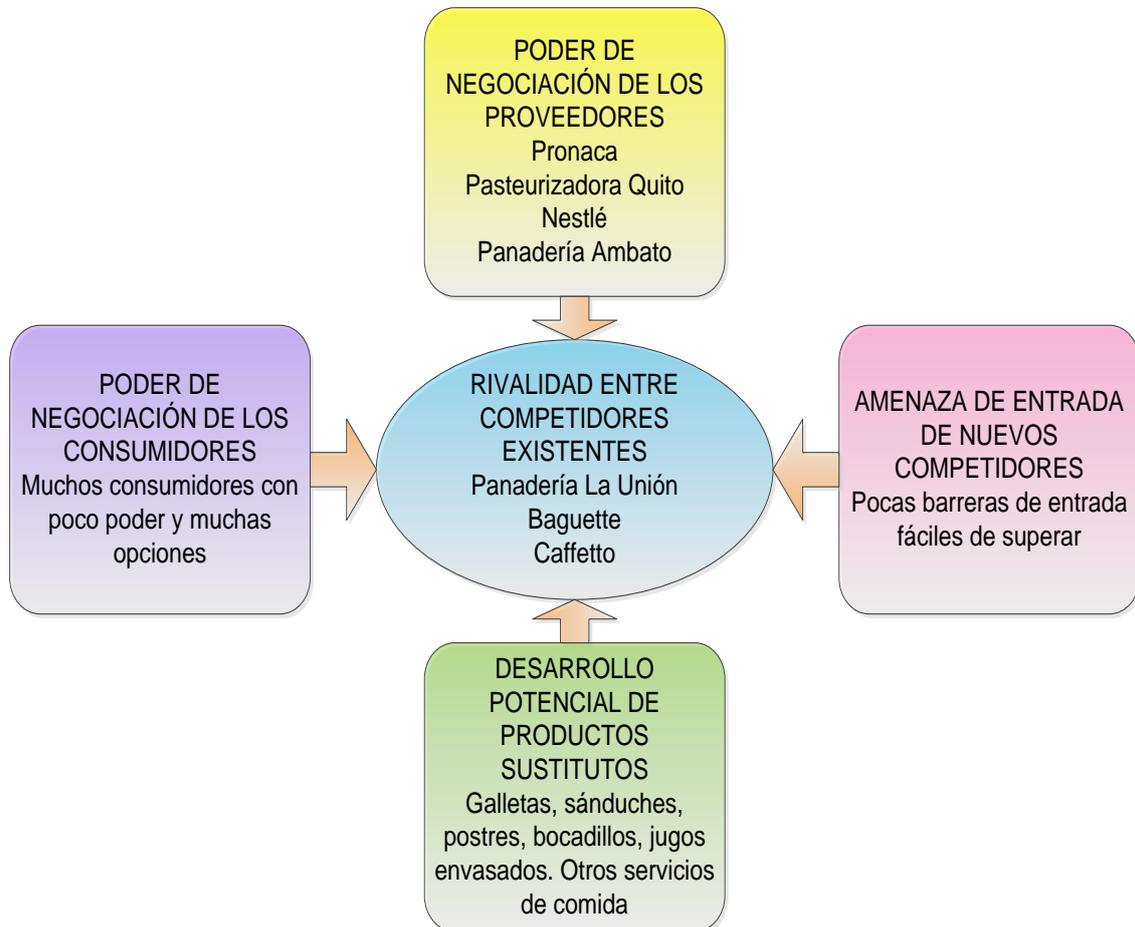


Figura 1. Modelo de las Fuerzas de la Industria de Porter
Tomado de: (David, 2013)

Tabla No. 6. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Detalle	Impacto
El poder de negociación de los proveedores “afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores”. (David, 2013, pág. 101) Para Desayunos Express, existe una amplia oferta de proveedores para la materia prima, tanto en los mercados de la ciudad como en las empresas que ofertan sus productos a los restaurantes. En esta industria los proveedores no forman ningún tipo de asociación, por lo tanto, no pueden presionar para incrementar los precios o desabastecer a las empresas del sector. Entre los principales proveedores se pueden citar a Pronaca en carnes y huevos, Pasteurizadora Quito en lácteos y Panadería Ambato en pan. Una lista de otros potenciales proveedores se muestra en el Anexo 2.	BAJO

<p>En cuanto al poder de negociación de los consumidores, el autor (Porter M. , 2015, pág. 65) señala que, “un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de calidad y servicios, por lo tanto la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad”. Para este sector, existen muchos consumidores que no están relacionados ni asociados, por lo que no ejercen presión sobre las empresas que conforman la industria por lo que su poder de negociación disminuye, aunque existen muchas ofertas que pueden aumentar su influencia. Esto se contrarresta con la diferenciación en el producto consistente en la entrega en menos de 30 minutos y la personalización del servicio.</p>	MEDIO
<p>Para la amenaza de entrada potencial de nuevos competidores, el autor (David, 2013, pág. 101) menciona que “siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, la falta de canales de distribución adecuados, entre otros”. Esta industria tiene barreras de entrada fáciles de superar, por lo tanto, existe una constante amenaza de entrada de nuevos negocios con características similares, dado que es un mercado atractivo. Para superar esta amenaza, se piensa generar fidelidad de los clientes mediante una fuerte promoción del servicio “arme su propio desayuno”, de tal manera que se pueda obtener y conservar el 2,5% del mercado.</p>	ALTO
<p>En lo que se refiere al desarrollo potencial de productos sustitutos (David, 2013, pág. 101). Afirma que “Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado” La empresa piensa innovar en su oferta a las personas que tienen necesidades específicas al momento de desayunar; pero existen productos sustitutos entre los que se puede mencionar otras ofertas de desayuno, galletas, pasteles, sánduches, postres y bocadillos de sal así como jugos envasados que se expenden en varios lugares como Panadería La Unión, Baguette, Caffeto, y un sinnúmero de cafeterías, restaurantes, panaderías y tiendas.</p>	MEDIO

<p>La rivalidad entre las empresas que compiten "...es sin duda la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales" (David, 2013, pág. 101). La industria alimenticia tiene una considerable cantidad de competidores, entre los principales se puede mencionar, la cadena de entregas de comida a domicilio, que cuenta entre sus afiliados a restaurantes como Campo Viejo, Cassave, Mr Bagel, La Empanadería, Go Green, Jurgen, Caffe Caffe, entre otros; que día a día buscan mantenerse en el mercado mejorando sus ofertas y diversificando sus productos. La empresa que se asiente en esta industria tendrá competencia constante, por lo que factores como la localización, calidad del producto y atención al cliente son importantes.</p>	ALTO
---	------

Para toda empresa nueva es importante innovar constantemente; para este fin, en el análisis de Porter no se considera opciones de productos complementarios, que en el caso de Desayunos Express pueden ser, la inclusión de detalles como flores, peluches o chocolates, si una importante fracción de clientes solicita este tipo de complementos, sería necesario evaluar el ingreso a otra industria que sería la de regalos y detalles, en el cual los competidores principales serían empresas que ofrecen detalles como Gift Center, Gift Club o Mjic Gift. Porter tampoco considera las alianzas estratégicas con otras empresas con el fin de mejorar los servicios y ampliar la base de clientes, para el caso de Desayunos Express se puede buscar alianzas con empresas de entregas y mensajería, que faciliten la distribución y permitan ampliar la cobertura geográfica del negocio, dentro de este campo se puede mencionar a Urbano, Mi Mensajero Express o Moto Express.

2.2. CONCLUSIONES ANÁLISIS DE ENTORNOS

Como resultado del análisis de entorno externo, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, en la cual se toman en cuenta las Oportunidades y las Amenazas del proyecto, y que mediante la asignación de pesos y calificaciones se obtiene la posición de la empresa frente a su entorno externo.

En la siguiente tabla se muestra la matriz EFE:

Tabla No. 7. Matriz de evaluación de factores externos

Factores críticos del éxito	Peso	Calif.	Calif Pond
Oportunidades			1.85
Requerimientos de operación que regulan actividades en el sector	0.10	4	0.40
Bajo nivel de inflación que permite tener estabilidad de costos y precios.	0.05	4	0.20
Alto porcentaje de gastos en productos alimenticios por parte de la población	0.10	4	0.40
Componente de población joven que consume productos de alimentación a domicilio	0.10	3	0.30
Alto uso de la tecnología por parte de la población joven	0.10	4	0.40
Alto número de proveedores para elegir entre varias opciones la mejor materia prima.	0.05	3	0.15
Amenazas			0.75
Crisis económica de los consumidores producto de la contracción del país.	0.10	2	0.20
Alto número de competidores que ofrecen alternativas de desayuno.	0.15	2	0.30
Alta disposición de productos sustitutos en servicios de comida	0.15	1	0.15
Limitada capacidad adquisitiva de población debida a los niveles salariales.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.60

Dentro de las Oportunidades, las que tienen mayor calificación ponderada son el Alto uso de la tecnología por parte de la población joven; el Alto porcentaje de gastos en productos alimenticios por parte de la población, y los Requerimientos de operación que regula las actividades del sector, todos con una calificación de 0,40. En cuanto a las Amenazas, la que mayor calificación representa es el Número de competidores, que como ya se expuso, es elevado si se consideran todas las cafeterías y restaurantes de la ciudad.

Con base en todas las calificaciones ponderadas de la matriz, el mayor peso la tienen las Oportunidades con una calificación de 1,85. Las Amenazas

presentadas tienen una calificación de 0,75. Esto indica que para el desarrollo del proyecto tienen mayor incidencia las oportunidades descritas en la tabla. La calificación total tiene una escala que va de 1 a 4, y el valor de 2,60 se ubica por encima de la mediana que es 2,5; por lo que el negocio tiene una posición favorable en cuanto al entorno externo.

En cuanto al análisis PEST, se concluye que el entorno tecnológico tiene el mayor impacto positivo sobre la industria, con una puntuación de 4, al igual que el análisis social; el análisis económico, con un puntaje de 2,5 tiene el mayor impacto negativo, seguido del análisis político con una calificación de 3.

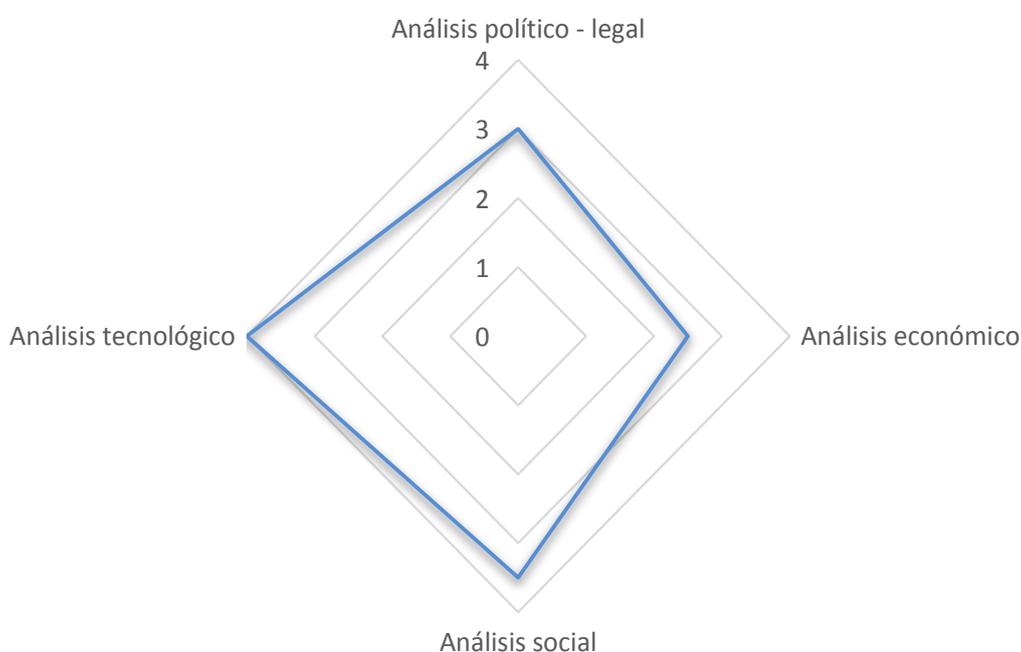


Figura 2. Análisis PEST

En las fuerzas competitivas de Porter, la entrada de nuevos competidores, con un puntaje de 4 es la que más influencia tiene, seguida de la rivalidad entre competidores con un puntaje de 3,5. Las fuerzas que tienen menor impacto son la Negociación con proveedores con 1,5; y, los productos sustitutos junto a la negociación de los consumidores con 2,5 puntos.

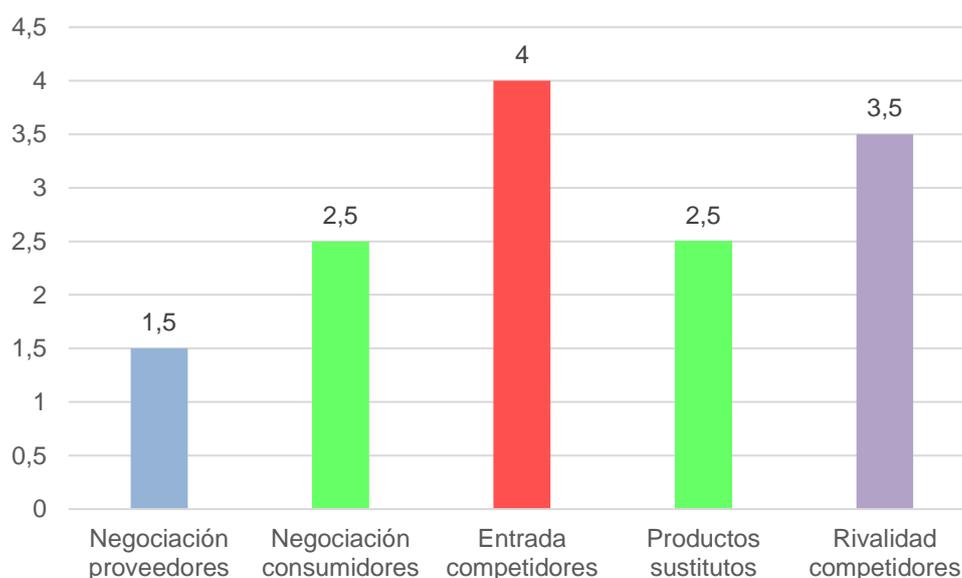


Figura 3. Análisis Porter

Las principales conclusiones del análisis de entornos son las siguientes:

1. Las empresas que actúan en la industria de alimentos deben cumplir con los requisitos y disposiciones legales mencionadas, para ofrecer sus productos, además, se requiere capacitar al personal en manipulación de alimentos y acatar las normas sanitarias expuestas en el párrafo correspondiente, este aspecto es muy importante para el desarrollo futuro del negocio.
2. El país atraviesa por una crisis económica ligada a fallas en el modelo del gobierno, esto produce una disminución en el consumo de las personas. Esto incide de forma negativa en la industria, pero se debe considerar el bajo nivel de inflación que otorga relativa estabilidad a los precios y alto porcentaje de consumo de los hogares en los productos alimenticios.
3. El entorno social muestra un alto porcentaje de la población conformado por jóvenes dispuestos a demandar productos alimenticios bajo el esquema que se propone, esta es una oportunidad para explotar un nicho de mercado.

4. La población joven mencionada, está habituada al uso de la tecnología, esto beneficia a estrategias de marketing que se enfocan en redes sociales y marketing digital para promocionar la empresa, entre su población objetivo.
5. La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, debido a que la industria de alimentos es rentable y tiene un bajo nivel de inversión inicial.
6. El poder de negociación con los proveedores es bajo debido a que existe una gran cantidad de organizaciones que comercializan productos que son utilizados como materia prima en la industria alimenticia.
7. El poder de negociación de los consumidores es medio, ya que existen gran cantidad de personas que adquieren alimentos en restaurantes, y además ninguna por sí sola, tiene el suficiente poder para influir sobre los precios o para cambiar las condiciones en la prestación de servicios, pero todos tienen la capacidad de cambiar de proveedor de comida con mucha facilidad ya que no es muy fácil generar fidelidad en esta industria.
8. La amenaza de productos sustitutos se califica como media, debido a que existen una gran cantidad de participantes en la provisión de alimentos y de igual manera existe un alto número de consumidores, que buscan satisfacer sus necesidades de alimentación.
9. La descripción de las anteriores fuerzas que componen el análisis competitivo, determinan que el sector de servicios de comida tenga una alta rivalidad entre sus competidores y que genere atracción por parte de muchos emprendedores.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para el presente proyecto se utilizaron fuentes de información primaria, analizando factores cualitativos y cuantitativos. Las entrevistas se hicieron a expertos en el negocio de provisión de alimentos y las encuestas se hicieron a personas en el sector norte de la ciudad de Quito.

3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

De acuerdo con (Hernández Sampieri, 2014) la investigación cualitativa se orienta a profundizar el objeto de estudio, utilizando técnicas de recolección de datos que no se enfocan en la estadística, sino en la descripción del fenómeno en estudio, para conocer sus propiedades, características y componentes. En este caso el objeto de estudio es la situación de los negocios de provisión de alimentos, para lo cual se usan la entrevista a expertos y *focus group*.

3.1.1. Entrevistas a expertos

Entrevista N° 1: Luis Vélez – Coordinador de Ventas

Restaurante: CAFFETO

Ubicación: Av. Eloy Alfaro y Juan Severino frente al parque La Carolina

La industria de alimentos representa un factor muy importante dentro de la sociedad debido a que la alimentación es la primera necesidad de consumo. El menú de nuestro restaurante está dirigido a cualquier tipo de cliente, sin embargo, entre semana el segmento de cliente que nos visitan son las personas que laboran en oficinas ya que en el sector están ubicadas varias empresas tanto públicas como privadas. En el caso de los desayunos la atención empieza a partir desde las ocho de la mañana y nuestro primer cliente es el empresarial, los desayunos se atienden hasta el mediodía. Los precios de los desayunos completos están entre \$9 y \$12, incluyen porciones de huevo, café, jugo, chocolate, té, la bebida caliente y fría. Se tienen muchos clientes que ya conocen

el lugar, los clientes de desayunos en su mayoría son clientes fijos que vienen consumiendo el servicio de Caffeto desde hace varios años. No contamos con servicio a domicilio.

A nivel de país y de forma general, el cliente está buscando gastar menos, pero el cliente de Caffeto no siempre busca gastar menos, sino que lo que busca es comer bien. Utilizamos estrategias de venta, como por ejemplo el 2x1 en días viernes en algún coctel, aprovechando que la gente celebra alguna ocasión, promociones para el cumpleaños como prepararle alguna sorpresa, siempre tratamos de por pequeña que sea la promoción el cliente recuerde y regrese a Caffeto.

Entrevista N° 2: Patricia Gutiérrez – Docente de gastronomía y Jefe de Cocina

Restaurante: CAPY

Ubicación: Av. Prensa y Gonzalo Gallo

Es una industria en constante crecimiento y altamente competitiva. Nuestros clientes son personas que trabajan en los alrededores del antiguo aeropuerto y familias que viven cerca del restaurante, pero nuestro target son personas que trabajan por el sector. La atención empieza a partir desde las 07:00 y nuestros primeros clientes son las personas que acuden al Dispensario del IESS o que trabajan en los alrededores y acuden sin desayunar a su sitio de trabajo. Los precios de los desayunos están entre \$3 y \$6, dependiendo del contenido. Los clientes de desayunos representan el 40% de la demanda total del restaurante. No tenemos servicio a domicilio. La mejor estrategia para captar clientes es servicio y calidad en el producto gastronómico. Conflictos con los clientes siempre va a existir, es difícil satisfacer a todos cuando se trata de comida.

3.1.2. Focus Group

El *focus group* o grupo focal es una herramienta de análisis cualitativo, encaminada a obtener información de personas que forman parte del mercado

objetivo. En este sentido, se reunió a ocho personas, cuatro hombres y cuatro mujeres de clase socioeconómica media, con estudios superiores en su mayoría y que trabajan en el sector público y privado, la edad comprendida de las personas oscila entre 25 y 44 años de edad. El *focus group* dio inicio con la introducción de la idea de negocio, para lo cual se presentó el producto a los participantes, el cual constaba de empaque y el desayuno. Este consistía en las opciones que fueron escogidas en la encuesta: café en agua y leche, huevo, croissant, jugo y frutas. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Sobre el empaque, el 100% de los participantes, manifestaron que debe ser el adecuado para que el producto conserve su frescura y temperatura. La opción de empaque que mejor se alinea con la opinión de los participantes fueron las envolturas desechables de espuma flex con la sugerencia de loncheras polipropileno de 1 persona participante.
- Con respecto a la cantidad ofrecida en cada porción, seis de los ocho participantes estuvieron de acuerdo con el café con tamaño de 200 mililitros, dos panes, dos huevos a su elección, jugo en un tamaño de 200 mililitros y la fruta en una porción de 150 gramos. Como opciones adicionales, se mencionaron jamón, salchichas; y, se sugirió incluir entre las opciones el desayuno costeño, compuesto por tigrillo, bolones o empanadas de queso.
- Con relación al precio, se plantearon opciones entre \$4,50 y \$5,00 incluido el servicio a domicilio, para la opción básica y para el desayuno costeño se planteó un precio entre \$5,00 y \$7,00. La forma de pago con más adhesiones fue el efectivo y eventualmente tarjeta de crédito. Seis de los ocho participantes estuvieron de acuerdo con los precios mencionados.
- Sobre el servicio al cliente, los participantes indicaron que es muy importante para solicitar comida a domicilio. El tiempo de espera para recibir el pedido debe ser entre 20 y 30 minutos, un tiempo mayor genera inconvenientes por el tema de la temperatura de la comida. Todos los participantes estuvieron de acuerdo con el tiempo de entrega.
- La hora adecuada para solicitar desayunos es 07:00 y máximo hasta las 11:00; la mejor opción para solicitarlo es vía telefónica, se planteó la opción

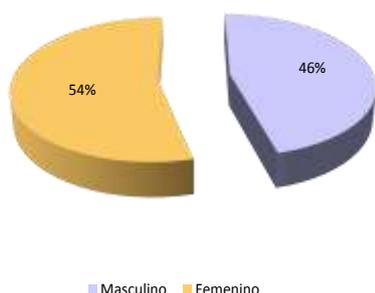
por internet, pero los participantes prefieren hacerlo telefónicamente por la interacción con quien recibe el pedido, así opinaron 7 de los 8 participantes.

- El 100% de los participantes no conocían un servicio a domicilio exclusivo de desayunos y les agradó la idea por lo que fue valorada positivamente.

3.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Según (Kotler & Armstrong , 2012) la investigación cuantitativa consiste en medir el objeto de estudio utilizando técnicas estadísticas que permiten relacionar los resultados obtenidos, de esta manera, se permite caracterizar a una población. Se realizó una encuesta con 17 preguntas a 50 personas que residen y laboran en el sector norte de la ciudad, los cuales respondieron de la siguiente manera a los cuestionamientos planteados:

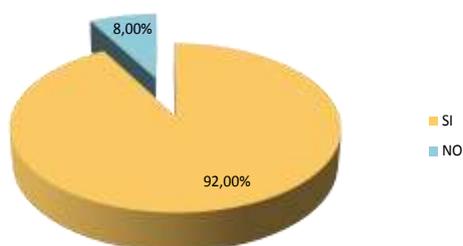
Género y edad



La población que participo en la encuesta, está concentrada entre los 20 años en adelante. La estructura según el género es 46% de hombres y 54% de mujeres.

Figura 4. Género

¿Suele pedir comida a domicilio?



Existe un alto número de personas que solicitan comida a domicilio, esto es el 92% de los encuestados, esta cifra es un aspecto positivo, debido que la entrega a domicilio es la principal diferenciación con respecto a la competencia que comercializa desayunos.

Figura 5. Pide a domicilio

¿Para qué ocasión solicita comida a domicilio?

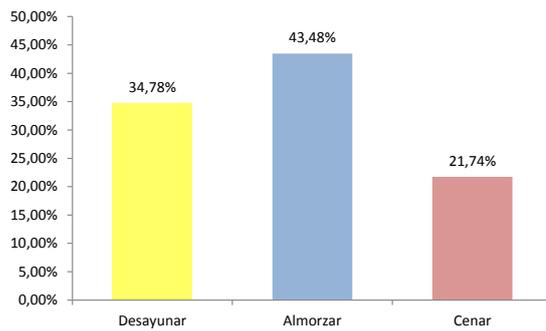


Figura 6. Para qué ocasión

La mayoría de encuestados solicita comida para el almuerzo con el 43,5%, seguido del desayuno con el 34,8%. Hay que considerar que los restaurantes con mayor presencia atienden desde el mediodía, por lo que no ofrecen desayunos.

¿Con qué frecuencia realiza pedidos a domicilio?

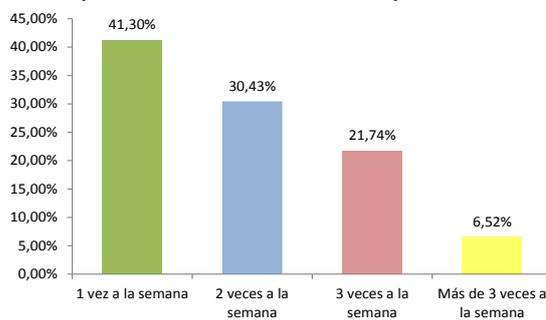


Figura 7. Frecuencia

El 71,7% de los consumidores pide comida a domicilio entre 1 y 2 veces por semana. Estos datos muestran una frecuencia de consumo que permite planificar la demanda potencial que puede alcanzar la empresa.

¿Para cuántas personas suelen ser sus pedidos?

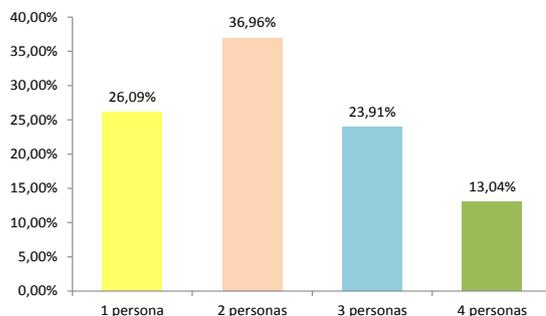


Figura 8. Para cuántas personas

Además de la frecuencia de uso, se debe conocer la cantidad de personas que requieren servicio, para estimar la demanda. La encuesta revela que el 63% de los consumidores a domicilio son entre 1 y 2 personas, mientras que el 23,9% solicitan comida para 3 personas.

¿Cuánto gasta por su pedido?

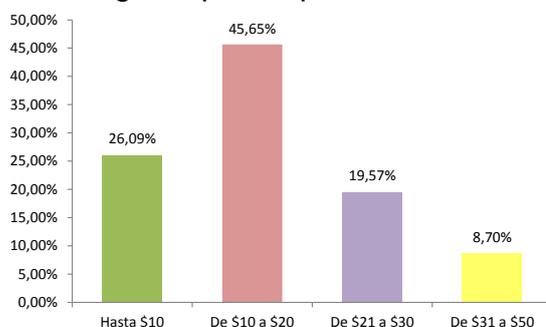
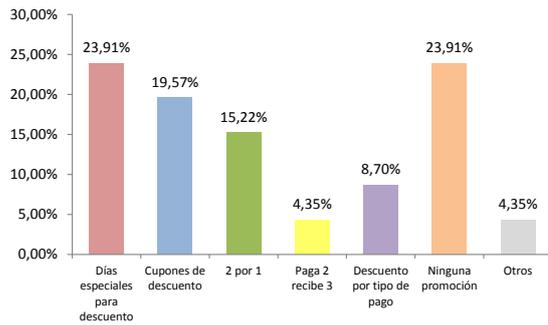


Figura 9. Cuánto gasta por pedido

El valor promedio por consumo a domicilio está ubicado entre \$11 y \$20 dólares, con un 45,7%, seguido de los pedidos con valores entre \$0 y \$10, con un 26,1%. Estos porcentajes permiten definir los precios de la empresa, para calcular los ingresos proyectados.

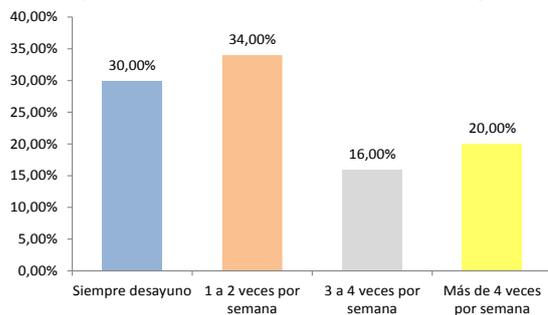
¿Ha utilizado algún tipo de promoción para pedir comida a domicilio?



Los encuestados manifiestan que el tipo de promoción que más utilizan es días especiales de descuento, con un 23,9%, seguido con un 19,6% por los cupones de descuento que se entregan en volantes. Esto un indicador para la construcción del plan de marketing.

Figura 10. Utilización de promociones

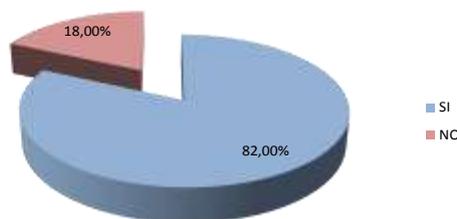
¿Con qué frecuencia sale sin desayunar de su casa?



El porcentaje de personas que no desayunan en casa, una o varias veces por semana, es de 70%, este es un aspecto favorable para la empresa, pues indica una alta demanda potencial.

Figura 11. Frecuencia

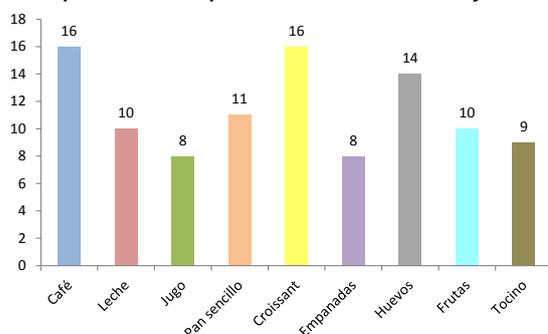
¿Estaría dispuesto a solicitar desayuno a domicilio?



El 82% de los encuestados están dispuestos a solicitar desayunos a domicilio, este un porcentaje alto de aceptación del servicio, que se completa con el número de personas que no desayunan en casa

Figura 12. Disposición

Principales componentes del desayuno



Los componentes preferidos para el desayuno, son café y leche entre las bebidas; pan, croissant y empanadas en platos fuertes y huevos, frutas y tocino entre los acompañantes. Esta referencia es importante para diseñar el menú según las preferencias de los consumidores.

Figura 13. Componentes del desayuno

En el Anexo 3 se muestran las preguntas formuladas en la encuesta y las entrevistas; y en el Anexo 4, las figuras correspondientes a las preguntas restantes. El 90% de los encuestados tiene entre 25 y 44 años, que es el rango de edad que conforma el mercado objetivo del proyecto.

3.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE

1. Como se mencionó en el análisis PEST, la provisión de alimentos en restaurantes es rentable y altamente competitivo, en constante crecimiento del 4% anual. Toda empresa que se desarrolle en esta industria debe diferenciarse de la competencia con base en estrategias como promociones, materia prima de calidad y buen servicio al cliente por parte de personal capacitado.
2. El mercado objetivo está constituido por personas entre 25 y 44 años que trabajan el sector centro norte de la ciudad de Quito.
3. Un factor de impacto para el servicio de comida a domicilio es el empaque y el tiempo de entrega del producto al consumidor, el tiempo ideal se ubica en 30 minutos.
4. El precio por el desayuno básico se ubica entre \$4,50 y \$5,00 dólares y desayunos con mayor número de componentes, como el desayuno costeño entre \$5,00 y \$7,00.
5. Existe un alto porcentaje de personas que salen sin desayunar de su domicilio (70%), de la misma manera, existe un alto porcentaje número de personas que solicitan comida a domicilio (92%).
6. En cuanto a la presentación, aunque en el *focus group* una persona sugirió empaques de polipropileno, debido al alto costo de este material, se ha optado por el envase de espuma flex (poliestileno), que mantiene la temperatura y es más económico.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Con base en la información recopilada en los análisis del entorno y del cliente, se ha determinado que hay una oportunidad para desarrollar el proyecto, a través de describir los factores que tienen una mayor incidencia en el diseño de la idea de negocio, de acuerdo al siguiente detalle:

- En el aspecto legal se deben cumplir con los requerimientos para el establecimiento de negocios que solicitan las autoridades nacionales y municipales, de esta forma, se garantiza el funcionamiento de la empresa sin temor a restricciones, sanciones o clausuras por parte de las autoridades de control, como el Servicio de Rentas Internas, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria o Municipio de Quito. El cumplimiento de estos requisitos es un aspecto que beneficia al desarrollo del negocio de desayunos en la ciudad, por lo que se considera una oportunidad.
- En el aspecto político, dado que el país se aproxima a un ciclo electoral, esto puede generar inestabilidad e incertidumbre para el desarrollo de las actividades empresariales, debido a que no se conoce si las nuevas autoridades van a implementar cambios importantes en los aspectos tributario, societario y laboral, que pudieren afectar los resultados de las empresas.
- En el aspecto económico, el sector de alojamiento y servicios de comida representa un 2,2% del PIB en el país. Por otro lado, el freno en el crecimiento de la economía ecuatoriana es evidente, entre 2014 y 2015 la variación del PIB registró una disminución de 4% al 0,2% debido a factores externos y al deterioro del modelo económico del gobierno fundamentado en el gasto público; aunque el promedio de crecimiento de los últimos 10 años es del 4% (Banco Central del Ecuador, 2016). Este es un factor a considerar pues el consumo de los hogares en el país se ha reducido, por lo tanto, se debe ofrecer los productos al estrato socio económico de ingresos medio alto y alto.

- En el caso del desempeño del sector de servicios de comida, el crecimiento ha sido mejor que la economía, esto impulsa el desarrollo del proyecto, adicionalmente, es importante mencionar que la inflación, por el momento, no es un factor de decisión dentro de la oportunidad del negocio, debido a que se encuentra en niveles aceptables, con un promedio de 4,33% (Banco Central del Ecuador, 2016) en la última década.
- En lo que tiene que ver con el entorno social, para el 2015, el país tiene un crecimiento poblacional cercano al 1,56% debido a la natalidad de sus habitantes y a la recepción de personas que vienen de otras partes del país e incluso del extranjero (INEC, 2015), esto incide en la constante demanda de servicios de alimentación, generando una oportunidad para constituir el negocio de desayunos a domicilio.
- Sin duda, el aspecto tecnológico impulsa la creación de negocios, debido a la facilidad que existe para comunicar un mensaje al público objetivo, a través de tecnologías móviles y redes sociales. Esto facilita la promoción del negocio y que pueda ser conocido por un mayor número de personas a un costo accesible para el emprendedor que inicia una tarea productiva.
- En el caso del análisis competitivo, los factores de Porter establecen que el sector de servicios de comida sea altamente competitivo, por el atractivo que representa su alto margen de rentabilidad y facilidad de encontrar consumidores potenciales, ya que la alimentación se trata de una necesidad básica de las personas, que se debe cubrir a diario.
- En ese contexto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a las mínimas barreras de ingreso al sector de servicios de comida, por lo tanto, cualquier empresa que decida entrar en el sector solamente debe cumplir con los requisitos legales y disponer de la inversión inicial. La diferenciación se da por el aspecto del servicio al cliente, con la estrategia en menos de 30 minutos; y la innovación en el servicio, con la posibilidad de que el cliente arme su propio desayuno, de acuerdo con sus necesidades.

- El poder de negociación de los consumidores es medio, porque, existe un elevado número de competidores debido a que es un mercado atractivo para las empresas que participan en el servicio de alimentos, por ende, los consumidores tienen muchas alternativas para elegir.
- El desarrollo de productos sustitutos es medio, porque existen productos alternativos que se ofrecen en diferentes lugares como cafeterías, restaurantes, panaderías, tiendas y quioscos; y algunas personas optan por comprar este tipo de bebidas.
- Los principales componentes del análisis competitivo que respaldan la oportunidad del negocio, son: la disponibilidad de proveedores para llevar adelante el proyecto y la oferta de un servicio diferenciado que permita marcar contrastes con la abundante competencia.
- En el análisis del cliente, la oportunidad del negocio se fundamenta principalmente en las entrevistas a expertos, quienes expresaron que la mejor manera de diferenciarse con la competencia es proveyendo un servicio de calidad y ofrecer productos con elaborados con materiales frescos, bajo estrictas condiciones de higiene. Por otra parte, los participantes del *focus group*, mencionaron no conocer un servicio especializado en desayunos a domicilio, lo cual es un aspecto diferenciador con la competencia.
- Los entrevistados manifestaron que la demanda está disminuyendo, debido al estancamiento de la economía del país. Pese a ello, el sector es rentable y atractivo para los inversionistas, debido a la oportunidad de obtener el retorno de la inversión a corto plazo, esto se corrobora con la opinión del experto en ventas y mercadotecnia Paul Weyland, quien estima que un margen bruto superior a 65% es bueno para cualquier restaurante. (Browne, 2015).
- En el *focus group*, el 100% de los participantes se alinearon con la idea del negocio, al manifestar su satisfacción por disponer un servicio a domicilio en una comida que es muy importante para el consumidor. El precio del producto

está en el rango de \$4,5 y \$5 para el desayuno básico y entre \$5 y \$7 para el desayuno con mayores ingredientes, así lo manifestaron seis participantes.

- Los temas de la entrega del producto en el menor tiempo posible, mediante un sistema de reparto que optimice el tiempo disponible; y la capacitación de las personas que trabajan en el negocio, son otros aspectos, a considerar para marcar un lineamiento de diferenciación con la competencia.
- Los encuestados ofrecieron datos importantes para construir la oportunidad del negocio, como los porcentajes de personas que piden servicio a domicilio, que es 92%, que salen de su vivienda sin desayunar al menos una vez a la semana, con el 70%; el 82% de personas que están dispuestas a pedir desayunos a domicilio, el 60,87% que pide para la oficina, y el 34,78% que pide desayuno, que servirán para obtener un estimado de la demanda inicial.
- Considerando que el chef y el ayudante deben tener experiencia, que el equipamiento instalado es el necesario para preparar desayunos y que todo esté *mise en place* (cortado, hervido, etc), según conversación mantenida con el Chef Dimitri Hidalgo, la capacidad de producción de estas dos personas puede llegar hasta 50 desayunos por hora; el objetivo de Desayunos Express, será de 16 platos por hora al terminar el primer año.
- Cabe resaltar el caso de Caffeto, pues según palabras del entrevistado, su demanda alcanza a 20 desayunos diarios, ese valor si bien puede tomarse como un dato al cual poner atención, no se puede tomar como referencia, pues en este lugar se elaboran otros productos como pastas, pan, almuerzos o helados; y además cuenta con más personal para realizar sus actividades.
- Las promociones, son una oportunidad para captar clientes en un negocio que está iniciando en un mercado competitivo como la provisión de alimentos, según la información de los encuestados, la promoción favorita es un día específico para obtener precios especiales y los cupones de descuento.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing para la creación de la empresa Desayunos Express a domicilio en el sector norte de la ciudad de Quito, consta de dos puntos fundamentales: estrategia general del marketing y mezcla de marketing. El plan de marketing se sustenta en una propuesta de mercadeo para que la empresa de desayunos pueda captar un gran porcentaje de clientes y permita la sustentabilidad financiera.

5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia general de marketing escogida es la penetración de mercado, según (David, 2013), esta estrategia consiste en “buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing”; según (Kotler P. &, 2013), la estrategia de posicionamiento elegida debe ser respaldada por el programa de marketing, dentro del cual, la diferenciación es un elemento principal, que consiste en tener una oferta diferente para entregar valor al cliente. En el caso de Desayunos Express, la diferenciación se da con el servicio a domicilio, el tiempo de entrega de 30 minutos y la posibilidad de armar su propio desayuno.

5.1.1. Mercado objetivo

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cuantitativa, el mercado objetivo de la empresa de Desayunos Express está compuesto por hombres y mujeres en edades comprendidas entre 25 y 44 años que trabajan el sector centro norte de la ciudad de Quito, que comprenden las parroquias de las Administración Zonal Norte Eugenio Espejo, que son: Concepción, Cochapamba, Kennedy, El Inca, Jipijapa, Belisario Quevedo, Rumipamba, Ñaquito y Mariscal Sucre. Estos ejecutivos suelen ser personas que por cuestiones de tiempo, muchas veces no pueden tomar su desayuno, y llegan a sus trabajos hambrientos. Además, se trata de un segmento con ingresos medios

y altos, que estarían en capacidad de costear un producto de esta naturaleza. Para cuantificar el mercado objetivo, se utiliza la información recopilada directamente del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos sobre la población del cantón, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 8. Población de Zona Eugenio Espejo Cantón Quito.
2016

Parroquia	Total	25 a 44 años	92%	69,4% PEA
COCHAPAMBA	57.679	18.130	16.680	11.576
CONCEPCIÓN	31.892	10.029	9.227	6.403
KENEDY	70.041	22.289	20.506	14.231
SAN ISIDRO DE EL INCA	42.071	13.764	12.663	8.788
JIPIJAPA	34.677	11.318	10.413	7.226
IÑAQUITO	44.149	14.733	13.554	9.407
RUMIPAMBA	31.300	9.617	8.848	6.140
BELISARIO QUEVEDO	45.370	13.964	12.847	8.916
MARISCAL SUCRE	12.976	4.313	3.968	2.754
TOTAL	370.155	118.157	108.704	75.441

Tomado de: (INEC, 2016)

Se toma en cuenta el 92% de la población total entre 25 y 44 años, porque según los resultados de la encuesta aplicada, este es el porcentaje de personas que suele pedir comida a domicilio. Se considera además, que según (INEC, 2016) el 69,4% de la población en edad de trabajar es económicamente activa. Por lo que se aplicará este porcentaje al total del mercado, quedando un total de potenciales clientes de 75.441 individuos.

5.1.2. Propuesta de valor

Para la propuesta de valor de Desayunos Express, se considera importante establecer factores de diferenciación que permitan un conjunto de beneficios y valores para los clientes con el fin de construir una fuerte relación con ellos y mantenerlos satisfechos con el producto y servicio, entre estos factores de diferenciación, claves para el éxito de la empresa se citan los siguientes:

- **Relaciones con los clientes.-** este modelo de gestión, a través del cual la empresa de Desayunos Express busca diseñar un proceso para construir y mantener relaciones rentables y de largo plazo con el cliente, funciona a través de otorgar un valor superior al producto y que éste genere satisfacción al consumirlo, lo cual permitirá a la empresa tener fidelidad de marca y por ende un mayor rendimiento. El mecanismo principal para las relaciones con el cliente será el uso de Internet, con un sitio web y redes sociales.
- **Menú.-** el menú que se brindará está diseñado para todos los gustos, incluyen varias alternativas desde opciones light hasta menú infantil, incluyendo la posibilidad de armar su propio desayuno, con el fin de que todos los clientes disfruten al máximo de los productos y servicios que empresa de Desayunos Express ofrece para su satisfacción.
- **Efectividad (Rapidez).-** al comparar Desayunos Express con los negocios tradicionales de comida, el valor agregado será la entrega del pedido en 30 minutos, es decir, se garantiza un servicio puntual y efectivo, dado que se tiene un área limitada de reparto; esta situación permite que el consumidor ahorre tiempo evitando el tráfico y las líneas de espera que se producen cuando asiste a un local de comidas.
- **Formas de pago.-** inicialmente se aceptarán pagos en efectivo o mediante transferencia bancaria, posteriormente se podría aceptar tarjetas de crédito o sistemas como Pay Pal o dinero electrónico.

5.2. MEZCLA DE MARKETING

Según (Kotler & Armstrong , 2012), se denomina marketing mix al “Conjunto de herramientas tácticas de marketing —producto, precio, plaza y promoción— que la empresa combina para producir la respuesta que desea obtener en el mercado meta”. El plan de marketing, es un documento que visualiza las estrategias escogidas de acuerdo a las necesidades de la marca en búsqueda de la

aceptación de los consumidores. Las 4 P (producto, precio, plaza y promoción) constituyen una herramienta estratégica para conocer mejor el producto que se ofrece, y que de esta manera se pueda promocionar mejor el servicio, ponderando sus ventajas; además se puede establecer una adecuada política de precios y los mejores canales de distribución. A continuación, se detallan estos componentes:

5.2.1. Producto

De acuerdo con (Kotler & Armstrong , 2012, pág. 607) “El producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso, consumo, y que satisfaga un deseo o una necesidad”. Se ofrecerán las siguientes opciones, diseñadas para todos los gustos, incluyen alternativas light y un menú infantil; además cada uno tendrá porciones adecuadas, de tal manera que se satisfagan las necesidades alimenticias del consumidor:

OPCIÓN 1: CONTINENTAL

Café, té, chocolate o aromática
Jugo
2 Huevos revueltos con jamón y queso
Pan croissant



Figura 14. Continental

OPCIÓN 2: COSTEÑO

Café, té, chocolate o aromática
Jugo
2 Huevos fritos o revueltos.
Empanada de verde de queso o pollo; o,
bolón de queso o de chicharrón.



Figura 15. Costeño

OPCIÓN 3: PANCAKE

Jugo
Huevos revueltos con jamón y queso
3 Pancakes bañados con miel o arropo de mora



Figura 16. Pancake

OPCIÓN 4: OMELETTE

Café, té, chocolate o aromática
 Jugo
 Tortilla de huevo rellena de pollo y
 champiñones
 Pan croissant



Figura 17. Omelette

OPCIÓN 5: LIGHT (Ensalada de frutas)

Deliciosa fruta fresca en trocitos
 acompañada de crema de leche o yogurt,
 arropo de mora y coco rallado.



Figura 18. Light (Ensalada de frutas)

OPCIÓN 6: INFANTIL

Jugo
 1 huevo revuelto con jamón y queso
 Yogurt con cereal



Figura 19. Infantil

**OPCIÓN 7: ARME SU PROPIO
DESAYUNO**

2 huevos fritos o revueltos.
 Omelette.
 3 salchichas.
 Porción de jamón de pierna o de pavo.
 Porción de queso.
 3 Pancakes.
 Cereal con leche.
 Canasta 4 panes croissant.
 Café, té, chocolate o aromática
 Jugo
 Empanada o bolón de verde
 Ensalada de frutas
 Huevos con jamón y queso
 Otros



Figura 20. Arme su propio desayuno

Tabla No. 9. Estrategias de producto

Estrategia	Descripción	Actividades
Atributos	<p>Higiene: La oferta de Desayunos Express prioriza las preferencias del consumidor, los insumos utilizados en los desayunos serán frescos y de buena calidad, su preparación estará basada considerando las buenas prácticas de higiene.</p> <p>Rapidez: La entrega del producto será a domicilio en menos de 30 minutos, se utilizarán varias modalidades de pago que brinden comodidad al consumidor. El cliente puede realizar su pedido a través de un portal web escogiendo una opción o personalizando su pedido de acuerdo con lo que desee probar.</p> <p>Nutrición: En el menú se detallará la información nutricional de cada opción de desayuno. De esta manera el cliente conocerá a detalle el valor de lo que estará consumiendo.</p>	<p>Diseñar las opciones de los desayunos que se ofrecerá en la empresa Desayunos Express.</p> <p>Construir el contenido del menú en base a su valor nutricional.</p>
Branding	<p>Se entiende por <i>branding</i> a tomar algo común y mejorarlo hasta niveles que lo hagan más valioso y significativo (Kotler P. &, 2010).</p> <p>Identidad.- A través de la marca se busca crear una identidad al producto y a la empresa, con el fin de posicionarse en la mente del consumidor.</p> <p>Diseño.- Para el diseño de la marca, se utilizarán colores e imágenes que representen de manera adecuada el producto y que el mercado se familiarice con el mismo. En el logo se tiene un fondo blanco que representa la higiene, el verde es salud y la figura muestra la rapidez. La taza de café muestra el aroma de lo recién hecho, y de la idea de desayuno, la fresa muestra el aspecto nutritivo; y el símbolo “@” indica el servicio por medio de la página web.</p>	<p>Realizar sesión de trabajo conjunto con el diseñador para proponer lluvia de ideas para escoger logotipo.</p> <p>Escoger el diseño que más se identifique con lo que se desea proyectar al cliente.</p> <p>El logotipo de la empresa Desayunos Express se observa en la Figura 23.</p>

Estrategia	Descripción	Actividades
Empaque	<p>Envases.- El producto será empacado en contenedores de espuma flex, este material posee características ideales para proteger el contenido, así como para mantenerlos calientes.</p> <p>Fundas.- Todos los productos que forman parte del desayuno serán colocados en una bolsa de material reciclable con el logo de la empresa, como se observa en la Figura 21.</p>	<p>Cotizar los envases para la colocación del producto.</p> <p>Utilizar materiales que sean amigables con el medio ambiente y que sobre todo sean reutilizables.</p>
Soporte	<p>Web.- Contar con un portal web que sea amigable con el usuario, debe constar la información de la empresa y de los productos.</p> <p>Redes Sociales.- Utilizar las redes sociales como medio de promoción y publicidad. Figura 22</p>	<p>Diseñar una página web para que se comercialice el producto a través de la misma.</p> <p>Abrir cuentas y perfiles en todas las redes sociales de mayor tráfico de usuarios.</p>

El logotipo de la empresa Desayunos Express seleccionado es el siguiente:



Figura 21. Logotipo empresa Desayunos Express

Empaque utilizado para la entrega a domicilio de los Desayunos Express:



Figura 22. Empaque empresa Desayunos Express



Figura 23. Página web de la empresa Desayunos Express

5.2.2. Precio

Según (Kotler P. &, 2013, pág. 52) el precio “la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto”. Existen tres diferentes estrategias de precios: basada en el valor para el cliente, basada en el costo y basada en la competencia. La primera consiste en fijar el precio de acuerdo con la percepción de valor de los compradores. La segunda consiste en aumentar un margen de ganancia sobre los costos unitarios de producción. La tercera toma en cuenta las estrategias de los competidores. Para Desayunos Express se ha

elegido la estrategia basada en costos y ganancias, que consiste en definir el costo del producto y aumentar un margen de ganancia que se considere suficiente para cubrir los costos y obtener beneficios al final de cada periodo, para ejecutarla se debe costear el producto con base en una receta estándar, procurando eliminar los desperdicios por mermas o errores en la producción; las acciones para llevar a cabo esta estrategia son: crear la receta estándar de todos los componentes del menú, con los pesos y medidas de los ingredientes y capacitar al personal para optimizar el uso de los recursos.

Esta estrategia se utiliza debido a que no se tienen datos históricos. Se considera que el margen bruto de 75% sobre los costos y gastos de producción permitirá cubrir todos los egresos, y además, cumplir los objetivos de la empresa. Además, como ya se indicó en la justificación, en general, las empresas de alimentos tienen un alto margen, que según el experto en ventas y mercadotecnia Paul Weyland, un restaurante promedio tiene un margen bruto aproximado del 58%, por lo que cualquier margen arriba del 65% debe ser considerado bueno. (Browne, 2015)

Tabla No. 10. Precios unitarios. (Dólares americanos)

DETALLE	Precio
Continental	6,99
Costeño	6,99
Pancake	7,49
Omelette	6,99
Ensalada de frutas (Light)	6,99
Infantil	6,99
Arme su propio desayuno (Promedio)	7,49

5.2.3. Plaza

La estrategia de distribución seleccionada para la empresa Desayuno Express es distribución directa que según (Kotler & Armstrong , 2012), son los canales de marketing que no contienen intermediarios, que se incluyen en la mezcla de promoción, como un enfoque para comunicarse de manera directa con los

consumidores. Esta estrategia es la que se aplicará debido a que se requiere llegar directamente al consumidor final.



Figura 24. Canal de distribución

El centro de operaciones funcionará en el sector aledaño donde se ubica su mercado objetivo, esto es, la Administración Zonal Espejo en el centro norte de la ciudad de Quito. Los criterios de selección para escoger la localización son los siguientes:

- **Medios y costos del transporte.** - Incluyen todos los costos relacionados al transporte del producto, tanto de los proveedores, como los productos listos para la entrega final, el adecuado manejo de estos costos representa una variable importante al momento de definir la localización.
- **Cercanía con los proveedores.** - Una buena ubicación para este negocio implica estar cerca de los centros de acopio de productos frescos y de almacenes en los cuales se pueda conseguir los productos y utensilios necesarios, ya que de esta manera será más fácil adquirir los ingredientes para la preparación de los desayunos.
- **Costo del arriendo.** - La compañía no requiere de un espacio demasiado grande para la preparación de los desayunos, se puede arrendar un local que permita realizar adecuaciones y que cuente con espacio suficiente para la cocina, en donde los trabajadores tengan libertad para preparar y despachar los pedidos. Es importante que el propietario del bien este de acuerdo con la ejecución de adecuaciones para que pueda funcionar la cocina y centro de despacho de Desayunos Express.

Con los antecedentes expuestos, la ubicación de Desayunos Express será en el sector norte, específicamente en la zona aledaña al parque de La Carolina, ya que es el sitio en donde se concentran la mayor parte de oficinas de ejecutivos y es justo el centro de la zona que se espera cubrir, a la vez que es de fácil acceso para el encargado de las entregas. La distribución de productos se llevará a cabo a través del servicio de entrega a domicilio, en el lugar que defina el usuario, sea su sitio de trabajo o su vivienda; el área de reparto será limitada al perímetro ya definido previamente.

La entrega será a través de un repartidor que se moviliza en motocicleta, pues este medio es el más eficiente para evitar el tráfico y además el costo de mantenimiento es menor que otro tipo de vehículo, la toma de pedidos será por vía telefónica, internet y redes sociales. El tiempo de entrega ideal sería 30 minutos para evitar al cliente esperas innecesarias. La forma de pago será en efectivo, dinero electrónico o transferencia bancaria; en el futuro también se recibirá pagos con tarjeta de crédito.

El canal de distribución será exclusivamente a domicilio, mediante contacto telefónico, página web o red social. Con el fin de evitar al cliente traslados y ahorrarle tiempo para la realización de sus actividades.

5.2.4. Promoción

La estrategia promocional de Desayunos Express, será principalmente llevada a cabo a través de una página web para que los clientes potenciales puedan conocer más a fondo el servicio que ofrece la empresa y sus instalaciones, además de ofrecerles la posibilidad de comunicarse con la recepción y así permitirles resolver sus inquietudes. El sitio deberá ser diseñado de manera totalmente interactiva, facilitando la navegación y ofreciendo al cliente una experiencia que invite a probar los productos de Desayunos Express; deberá contener una descripción detallada de cada una de las alternativas que se ofrezcan, imágenes reales del productos, y desde luego, los precios, para que el

usuario sepa plenamente qué es lo que pide y cuánto pagará por ello. El diseño web correrá a cargo de una empresa especializada en el tema.

Publicidad.- Para la publicidad de los desayunos a domicilio se dará uso al internet y vía telefónica como un medio efectivo para llegar al consumidor y de menor costo para la empresa. Los mecanismos de publicidad serán todos de tipo no masivo conocidas como *Below the Line* (BTL) que se trata de inversiones publicitarias que utilizan soportes como folletos, teléfono, artículos promocionales o *flyers*, por su bajo costo y alto alcance. (Ferrer, 2014).

- Redes sociales: la publicidad de los desayunos en las redes sociales se realizará a través de Facebook porque es la de mayor alcance, estos medios que se han convertido en los de mayor penetración y alcance, además de que su relación beneficio costo es muy elevada, pues un anuncio en estos medios tiene un costo relativamente bajo, si se compara con la cantidad de usuarios a los que se pueda llegar.
- Página Web: Se diseñará un sitio web con toda la información pertinente a la empresa, servicios y productos, para que los clientes potenciales conozcan a fondo a la empresa y sus instalaciones, además de ofrecer la posibilidad de comunicarse con la recepción y permitir resolver inquietudes. La web contará con una herramienta para generar una base de datos de los clientes. El sitio deberá ser diseñado de manera interactiva, facilitando la navegación y ofreciendo al cliente una experiencia que invite a probar los productos de Desayunos Express; deberá contener una descripción de todas las opciones que se ofrezcan, imágenes reales de los productos, y los precios, para que el usuario sepa plenamente qué es lo que pide y cuánto pagará por ello. Además se deben incluir enlaces a las diferentes redes sociales. El diseño web correrá a cargo de una empresa especializada en el tema.
- Vía telefónica: El usuario de la página web tendrá la información disponible de todos los productos para que el cliente realice el pedido de su preferencia directamente de la web o a través de un número 1-800 de manera inmediata.

Material Promocional.- Otra forma de promoción será el uso de material promocional para que el cliente tenga la facilidad de obtener información del producto y realizar sus pedidos, este material se detalla a continuación:

- Flyers.- Entrega de volantes, que contengan información visual de los desayunos y las formas de contactar con Desayunos Express, el volanteo se hará en distintos puntos como oficinas, edificios u hogares. En algunos casos se contactará personalmente a los clientes más atractivos, como las empresas y sindicatos, con los cuales se puede lograr contratos masivos y prolongados.
- Cupones de descuento. - Incluidos en los flyers y en la página web, los cuales se pueden imprimir y nombrar a la hora de hacer el pedido.

Fuerza de ventas.- Está conformada por el Web Master, que se encarga de recibir y canalizar los pedidos hacia la Administradora, a su vez, ella gestiona los pedidos hacia la cocina, y el Repartidor que se encarga de que el producto llegue a su destino a tiempo, en perfectas condiciones y de realizar el cobro correspondiente.

Relaciones públicas.- Se busca establecer buenas relaciones con los consumidores, de tal manera que perciban el producto como un gran valor y que por ello recomienden a sus contactos, amigos, colegas y familiares el servicio de Desayunos Express, con lo cual se ampliaría la red de posibles clientes.

Marketing directo.- El primer mes de operaciones se tratará de llegar a personas consideradas líderes opinión que trabajen en alguno de los programas más escuchados como Al Filo de Cama en radio Canela, que se transmite de 6am a 8am; para que prueben nuestro producto, con el fin de que realicen una o varias reseñas que lleguen a los oyentes, y que gracias a ello, se incremente el número de clientes. El rango de tarifas por menciones radiales oscila entre \$10 y \$20 dólares por cada 10 segundos, dependiendo de la radio y del programa. Además se procurará que el valor de las menciones sean canceladas mediante canje promocional.

Estrategia de ajuste por bonificación.- Como estrategia de ajuste de precios se aplicará una fijación promocional de precios, que consiste en “reducir de alguna manera el precio para estimular las ventas en el corto plazo” (Kotler P. &., 2013, pág. 274) esto se aplicará mediante una promoción que se ponga vigente una vez al año, durante el mes de diciembre, debido a que en este mes existen muchos eventos sociales en los lugares de trabajo. La promoción consistirá en que por cada 5 desayunos del mismo tipo, el cliente recibirá el sexto gratis, se considera un porcentaje de 19,57% del total proyectado, dado que en la encuesta esta es la cantidad de personas que afirmaron utilizar cupones.

5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

La proyección se basa en la información de los componentes del Plan de Marketing, con una inflación de 4,33% que es el promedio de la última década (Banco Central del Ecuador, 2016):

Tabla No. 11. Proyección de costos del plan de marketing (US\$)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales Facebook	600	626	653	681	711
Contrato número 1-800	480	501	522	545	569
Flyers	250	261	272	284	296
Comisión TC (8%)		2.062	2.367	2.716	3.116
Promoción de cupones	448	505	527	550	574
TOTAL	1.778	3.955	4.342	4.776	5.266

Tabla No. 12. Proyección de inversiones del plan de marketing (US\$)

Detalle	Valor
Publicidad en Facebook	600
Flyers	250
Línea 1-800	150
Menciones radiales	250
Diseño imagen corporativa	150

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

6.1.1. Misión

Ofrecer desayunos a domicilio en el sector centro norte de la ciudad de Quito, que se comercializan vía telefónica e internet; siguiendo procesos que cumplan estándares de calidad tanto en el producto como en el servicio, de forma ágil y eficiente, para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, ejecutivos de nivel socio económico medio a alto; y, contribuyendo a la economía de la ciudad y del país.

6.1.2. Visión

Ser una empresa reconocida por ofrecer un servicio que genera satisfacción para sus clientes, alcanzando en un horizonte de cinco años el liderazgo en la entrega de desayunos a domicilio en la ciudad de Quito y desarrollando nuevos mercados para el crecimiento de la organización.

6.1.3. Objetivos

- Alcanzar el 100% de cobertura geográfica de las 9 parroquias pertenecientes a la Zona Eugenio Espejo de la ciudad de Quito en el primer año de operaciones. (Corto plazo)
- Aumentar el volumen del negocio a una tasa de 10% anual durante los primeros 5 años, mediante una fuerte inversión en publicidad y promoción. (Corto Plazo)
- Aplicar la filosofía de calidad total diseñando mecanismos de control, desde el primer día de operaciones, tanto en los productos como en el servicio, de

tal manera que el nivel de desperdicios y defectos sean 0% al final del primer semestre de operaciones. (Corto plazo)

- Desarrollar un plan de fidelización, a través de encuestas de satisfacción mensuales y el diseño de un programa trimestral en el que se obtenga información estadística que facilite la toma de decisiones. (Mediano plazo)
- Alcanzar el 2,5% del total de mercado potencial, es decir 764 personas al mes en promedio al final del primer año de operaciones, ofreciendo calidad en los productos y servicios. (Largo plazo)

6.2. PLAN DE OPERACIONES

6.2.1. Proceso productivo.

- Primero se adquieren las materias primas para preparar los desayunos; todo va directamente a la cocina en donde el Cocinero y el Ayudante se encargarán de la preparación, previa recepción del pedido.
- Los pedidos serán canalizados por el Web Master hacia el área de cocina, mientras que el Administrador deberá verificar los débitos correspondientes a las cuentas de los clientes para aprobar el despacho.
- Una vez recibido el pedido, el Cocinero y el Asistente de cocina procederán a preparar los desayunos solicitados siguiendo la receta estandarizada.
- Una vez preparados los alimentos se procede a empacar y entregar al repartidor quien se encargará de hacer llegar el producto al cliente.
- El Contador deberá registrar las transacciones, generar las planillas del IESS y realizar las declaraciones tributarias con base en la información proporcionada por el Administrador.

- El proceso termina cuando los pedidos listos se entregan al repartidor, el cual los entregará a los clientes y realizará el cobro respectivo.
- El Web master deberá encargarse de actualizar y administrar las cuentas de redes sociales y el sitio web de la empresa, para que siempre se muestren innovadoras y llamen la atención de los usuarios de Internet.

6.2.2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que se utiliza para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus ventajas competitivas y analizar la empresa por partes; se trata de una sucesión de acciones para valorizar un producto exitoso en el mercado con un modelo económico viable. Tiene 3 objetivos: mejorar los servicios, reducir los costos y crear valor.

El proceso diagnóstico tradicional evalúa por separado las áreas funcionales de la empresa: mercadeo, producción, financiera, de personal y la función administrativa. El modelo que se desarrolla a continuación llamado Cadena de Valor Genérica, fue diseñado por Michael Porter y enfoca la atención en las actividades primarias y de apoyo que tienen lugar en una organización.

- **Actividades Estratégicas.**- Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta.
- **Operaciones.**- En esta etapa a la materia prima se la transforma en producto terminado. Mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- **Actividades de Apoyo.**- Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se sostienen entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y otras funciones a toda la empresa. (Porter M. , 2016)

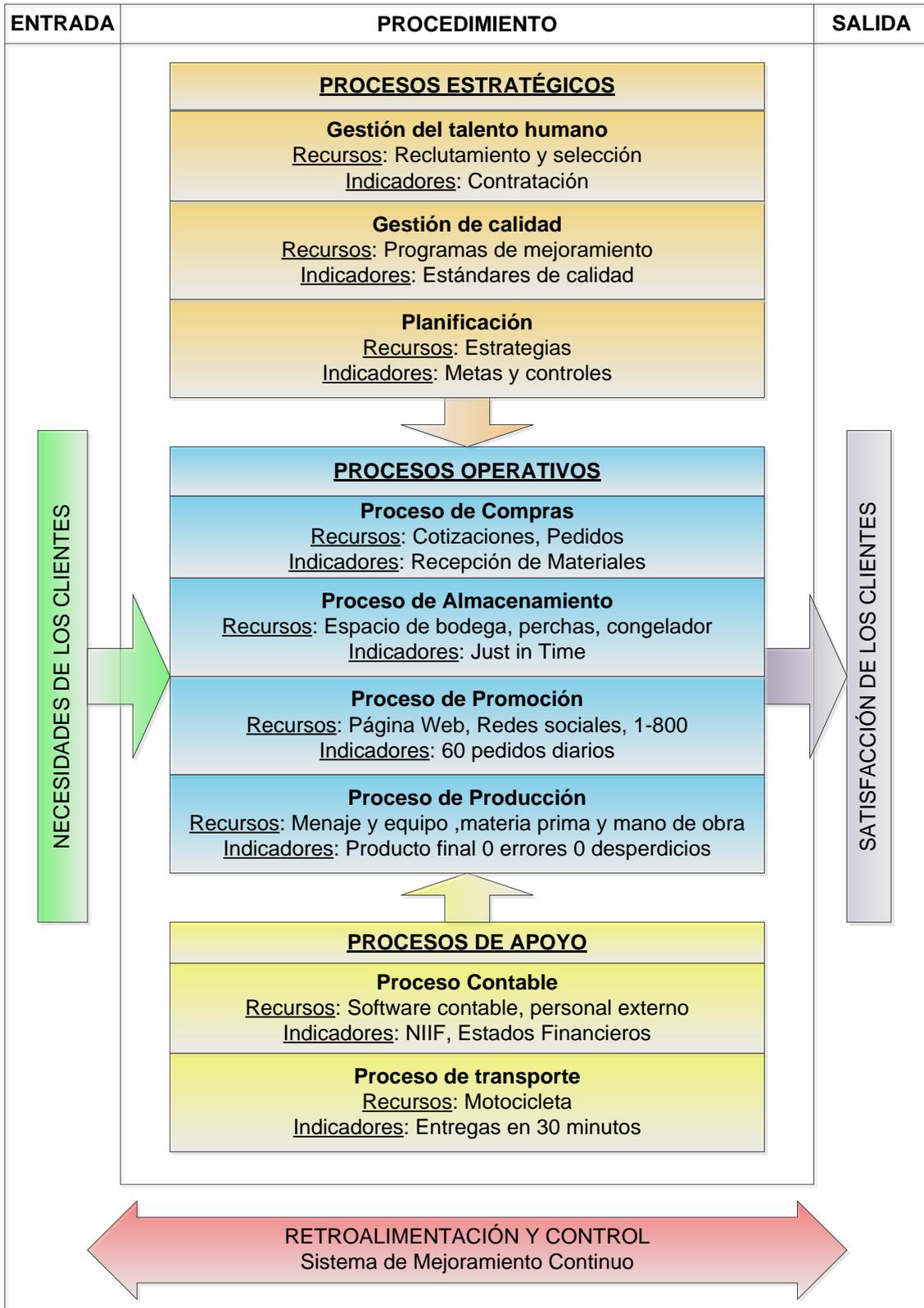


Figura 25. Cadena de valor

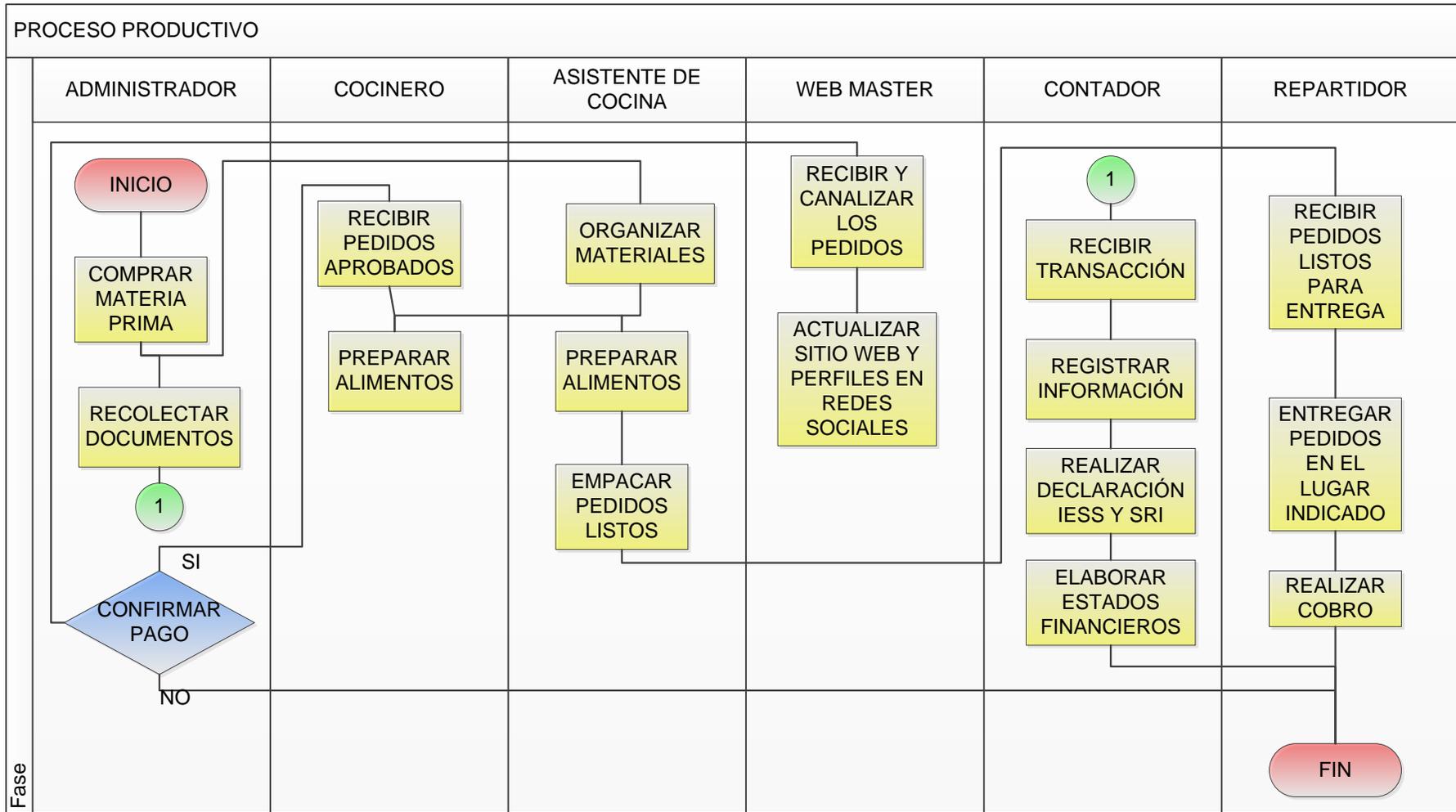


Figura 26. Proceso productivo

6.2.3. Material y equipo necesarios

- **Materia prima e insumos.**- Para la preparación de los desayunos se requiere azúcar, café, chocolate en polvo, frutas, pan, carnes, huevos, lácteos, material de empaque, servilletas y gas licuado industrial.
- **Tecnología instalaciones y equipo.**- La empresa tendrá sus operaciones en un local ubicado en el sector de La Carolina que se encuentra en el centro de la zona de influencia, y por lo tanto es un lugar estratégico, el sitio elegido deberá contar con una cocina, dos oficinas, bodega y servicios higiénicos. Se debe adquirir dos computadores para procesar los pedidos y otros datos. Para la cocina se requiere un refrigerador, una cocina industrial, maquinaria manual como batidora, licuadora, tostadora y horno microondas, menaje e implementos de cocina. Para la entrega de productos se requiere de una motocicleta equipada con una caja térmica.

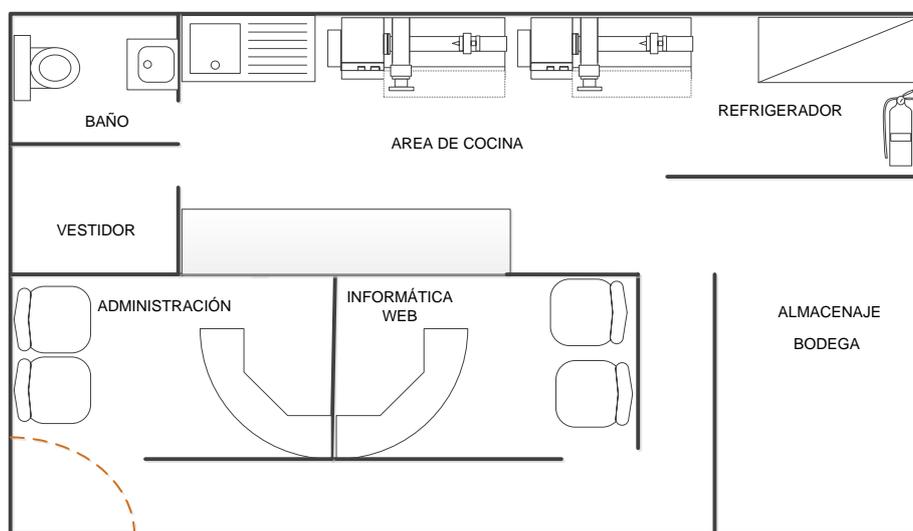


Figura 27. Distribución de planta

- **Programa de producción.**- Si se consideran los precios definidos en la Mezcla de Marketing, se observa que todas las alternativas tienen precios similares, el promedio es aproximadamente \$6,60; con base en eso, se ha estimado la demanda, la misma que se indica en la siguiente tabla:

Tabla No. 13. Programa de producción (unidades vendidas)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Continental	1.309	1.440	1.584	1.742	1.916
Costeño	1.309	1.440	1.584	1.742	1.916
Pancake	1.309	1.440	1.584	1.742	1.916
Omelette	1.309	1.440	1.584	1.742	1.916
Ensalada frutas (Light)	1.309	1.440	1.584	1.742	1.916
Infantil	1.309	1.440	1.584	1.742	1.916
Arme su propio desayuno	1.309	1.440	1.584	1.742	1.916
Total	9.163	10.080	11.088	12.194	13.412

- **Costos de producción.-** Los costos de producción se tratarán de minimizarlos, seleccionando proveedores que ofrezcan buenas condiciones de compra, tanto en los productos frescos que se conseguirán en los mercados de la ciudad como en los productos elaborados que serán provistos por empresas especializadas (Anexo 2).

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Desayunos Express tendrá una estructura simple, que según el autor (Robbins, 2010) es el tipo de organización que emplean las empresas nuevas y tiene baja departamentalización, mucho control y centralización en una sola persona, por tales motivos, es el diseño escogido y está compuesta por el siguiente personal:

- **Administrador.-** Cuya responsabilidad es representar a la empresa, tomar las decisiones importantes; realizar las compras, administrar los pedidos; y, recibir los cobros hechos por el repartidor.
- **Cocinero.-** Deberá organizar la producción, controlar el proceso productivo y dirigir la preparación de los alimentos.
- **Web master.-** Debe diseñar y actualizar el sitio web, gestionar los pedidos, medir la satisfacción del cliente.
- **Repartidor.-** Debe llevar el producto hasta el lugar que los clientes requieran, cumpliendo con el tiempo determinado para cada entrega y cobrar los valores facturados. A partir del segundo año se requiere de dos repartidores por el aumento en la demanda.

- Asistente de cocina.- Debe precautelar que todos los alimentos estén correctamente preparados, cuidar la higiene de los productos, realizar el despacho de los pedidos y mantener la limpieza de las instalaciones.
- Contador Externo.- Bajo modalidad de honorarios profesionales, se encarga de las declaraciones tributarias, los aportes al IESS y los estados financieros.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

ORGANIGRAMA DE DESAYUNOS EXPRESS

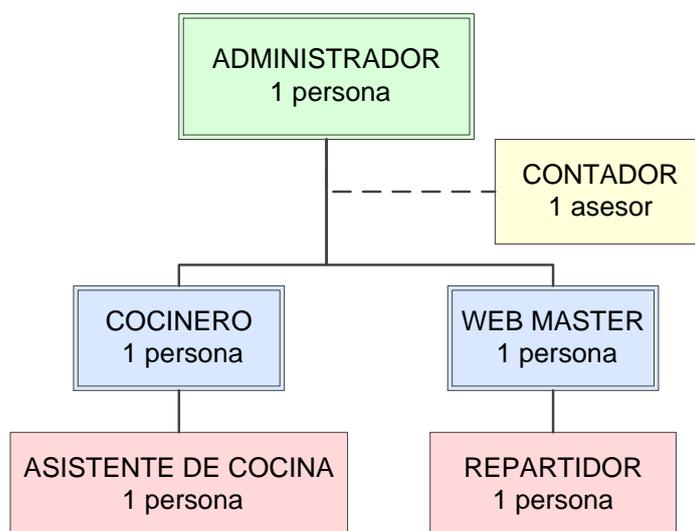


Figura 28. Organigrama estructural Desayunos Express

6.3.1. Gastos de nómina

En la siguiente Tabla se muestra el total mensual correspondiente a los gastos de nómina, y sus respectivos beneficios sociales, considerando que el trabajo será de jornada parcial permanente, en horario de 6:30 a 11:30

Tabla No. 14. Gastos de Nómina (US\$)

Detalle	Proporción Sueldo Mes	Beneficios Mes	Anual Sueldos	Anual Beneficios
Año 1	1.487	519	17.850	6.230
Año 2	1.760	746	21.127	8.956
Año 3	1.837	788	22.042	9.466
Año 4	1.916	815	22.996	9.781
Año 5	1.999	842	23.992	10.109

6.4. ESTRUCTURA LEGAL

La compañía se constituirá como empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, formada por un único socio llamado Gerente Propietario, y su responsabilidad civil está limitada al monto del capital invertido, se considera esta figura como la más adecuada debido a que el monto de la inversión es relativamente pequeño y se busca que en la toma de decisiones no intervengan varias personas para evitar trabas o desacuerdos innecesarios que perjudiquen la gestión empresarial. La organización debe contar con una denominación social específica que deberá estar integrada por el nombre y/o iniciales del gerente-propietario, al que en todo caso se agregará la expresión "Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada" o sus iniciales E.U.R.L. El objeto social de la empresa comprenderá exclusivamente, una sola actividad empresarial y no podrá realizar ninguna actividad del mercado financiero o de capitales, el capital inicial mínimo debe ser diez veces el valor de la remuneración básica unificada. (Congreso Nacional de la República del Ecuador, 2006)

Para la creación de la empresa unipersonal de responsabilidad limitada deben cumplirse los siguientes pasos:

- Obtención de la reserva del nombre.
- Escritura de constitución de la empresa, otorgada ante Notario Público.
- Aprobación de la empresa por un Juez de lo Civil, designado mediante sorteo.
- Inscripción en el Registro Mercantil del cantón de domicilio
- Publicación por una sola vez de un extracto de la escritura. (Cámara de Comercio de Quito, 2013)

Se debe considerar el valor del trámite de Constitución de la empresa, el cual, para efectos prácticos se hará con un capital de \$4000. Según la tabla de tarifas autorizadas por el Consejo de la Judicatura, el valor es de \$133,28. (Consejo Nacional de la Judicatura, 2016)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

La principal fuente de ingresos del proyecto es la venta a domicilio de desayunos; para determinar los ingresos proyectados, se ha utilizado la técnica cualitativa de investigación del mercado (Sapag Chain, 2011), con base en los resultados de la encuesta y a partir del mercado objetivo definido, al cual se le aplicaron porcentajes sucesivos de 60,87% que piden para la oficina; 34,78% que piden desayunos; 70% que no desayunan en casa; y 82% que están dispuestos a pedir su desayuno a domicilio.

Para el primer año, se asignaron porcentajes subjetivos a cada mes, y partir del segundo año, se espera un crecimiento de la demanda del 10% anual y un incremento en los precios igual al 4,33%, que es la inflación promedio de la última década. A continuación se muestra el presupuesto anual de ingresos:

Tabla No. 15. Proyección de ingresos (US\$)

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Continental	9.150	10.501	12.052	13.828	15.868
Costeño	9.150	10.501	12.052	13.828	15.868
Pancake	9.804	11.253	12.914	14.817	17.003
Omelette	9.150	10.501	12.052	13.828	15.868
Ensalada de frutas (Light)	9.150	10.501	12.052	13.828	15.868
Infantil	9.150	10.501	12.052	13.828	15.868
Arme su propio desayuno	10.459	12.004	13.776	15.806	18.138
Total	66.013	75.764	86.949	99.762	114.478

Los costos y gastos se han proyectado con tasas de crecimiento iguales a los ingresos; el costo de producción está formado por los materiales, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación; los gastos operativos (administrativos y de ventas) incluyen sueldos, arriendo, depreciación, permisos y los costos del plan de marketing. A continuación se muestra la proyección de costos y gastos:

Tabla No. 16. Proyección de costo de materiales (US\$)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Continental	2.304	2.644	3.034	3.482	3.995
Costeño	2.238	2.569	2.948	3.383	3.882
Pancake	2.697	3.095	3.552	4.075	4.676
Omelette	2.304	2.329	2.672	3.066	3.519
Ensalada de frutas (Light)	2.238	2.569	2.948	3.383	3.882
Infantil	2.304	2.644	3.034	3.482	3.995
Arme su desayuno	2.283	2.620	3.007	3.450	3.959
Total	16.368	18.470	21.197	24.321	27.908

Tabla No. 17. Proyección de gastos operativos (US\$)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos producción	9.000	11.894	12.409	12.946	13.506
Prestaciones sociales producción	3.317	5.178	5.557	5.734	5.919
Costos indirectos de fabricación	2.880	3.568	3.723	3.884	4.052
Sueldos administrativos	8.850	9.233	9.633	10.050	10.485
Prestaciones sociales administ.	2.914	3.777	3.909	4.047	4.190
Otros Gastos administrativos	6.195	6.463	6.743	7.035	7.340
Depreciación	1.758	1.758	2.198	2.188	2.188
Gastos de ventas	1.778	4.133	4.546	5.010	5.534
Imprevistos (2% de Gs. Oper.)	734	920	974	1.018	1.064
Total gastos operativos	37.425	46.925	49.692	51.912	54.280

Dado que solo los materiales constituyen costos variables, se ha definido un margen de contribución de 75%; con lo cual se espera cubrir los costos fijos y obtener rentabilidad.

En este negocio no existen compras ni ventas a crédito, pues los materiales en su mayoría se tratan de productos perecibles, mientras que los productos alimenticios siempre se comercializan de contado. Además, no se prevé mantener niveles altos de inventario, pues las frutas, los huevos, los lácteos y las carnes, que son los ingredientes principales de los productos, deben ser siempre frescos para garantizar la calidad a los consumidores, las compras serán periódicas de dos a tres veces a la semana, y esto se cubrirá con parte del valor calculado para capital de trabajo.

7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

Para la ejecución del proyecto, se requiere de una serie de inversiones entre las que el capital de trabajo sirve como respaldo para posibles situaciones de iliquidez y para egresos corrientes; el valor definido para este rubro es el equivalente a un mes de gastos operacionales, que el caso del primer año equivale a \$4.633; y para los años siguientes varía en función del incremento en los egresos. A continuación se muestra el capital de trabajo:

Tabla No. 18. Proyección de capital de trabajo (US\$)

Detalle	Mes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costo de Materiales	1	1.364	1.539	1.766	2.027	2.326
Gastos operativos	1	3.269	3.910	4.141	4.326	4.523
Total capital trabajo		4.633	5.450	5.907	6.353	6.849

Como activos fijos, se requiere maquinaria, mobiliario, equipos de computación y una moto; para el año 2 se necesitará otra moto para un repartidor adicional; en el año 3, se renovará el equipo de computación, porque los iniciales cumplirán su vida útil. Los activos diferidos constan de adecuaciones, intangibles y menaje. El resumen de inversiones se muestra a continuación, y el detalle en el Anexo 5:

Tabla No. 19. Inversión inicial (US\$)

Detalle	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo						
Efectivo	4.633					
Activos fijos						
Maquinaria y Eq.	1.725					
Mobiliario	650					
Equipos comput.	1.125			1.095		
Vehículo	2.200		2.200			
Activos diferidos						
Adecuaciones	2.000					
Activos intagibles	1.985					
Menaje y utensilios	344					
Tota inversion	14.662	0	2.200	1.095	0	0

La depreciación y amortización son en línea recta, de acuerdo con el Artículo 28 Numeral 6 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (Dirección Nacional Jurídica, 2015) y se muestran a continuación:

Tabla No. 20. Depreciaciones y amortizaciones (US\$)

Detalle	Vida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación						
Maquinaria y Equipo	10	173	173	173	173	173
Mobiliario	10	65	65	65	65	65
Equipos de comput	3	375	375	375	365	365
Vehículo	5	440	440	880	880	880
Total depreciación		1.053	1.053	1.493	1.483	1.483
Amortización						
Adecuaciones	5	240	240	240	240	240
Activos intagibles	5	397	397	397	397	397
Menaje y utensilios	5	69	69	69	69	69
Total amortizaciones		706	706	706	706	706
Total		1.758	1.758	2.198	2.188	2.188

La estructura de capital corresponde a \$6.462 de inversión propia y \$8.200 de crédito bancario. La tasa de interés es 11,83%, que es la tasa activa referencial del Banco Central para créditos PYME. (Banco Central del Ecuador, 2016), el plazo es de 3 años, y la cuota mensual es de \$271,69. (Anexo 6)

Tabla No. 21. Amortización del crédito (US\$)

Año	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0				8.200
1	2.419	842	3.260	5.781
2	2.721	540	3.260	3.061
3	3.061	200	3.260	-

7.3. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Si se llega a cumplir con la demanda presupuestada, la empresa generaría utilidad desde el primer año de operaciones, la utilidad se incrementará año tras año. Además el proyecto tiene un flujo de efectivo positivo todos los años, lo cual

muestra que no tendrá problemas de liquidez, solamente durante los primeros 3 meses, el proyecto registra flujos de efectivo negativos que se cubrirán con el capital de trabajo. La situación financiera del proyecto es positiva durante todo el horizonte del proyecto, debido a que no registra problemas de liquidez y a partir del año 3, deja de tener deuda; las utilidades se quedan en la empresa y se podrían utilizar en el futuro para implementar estrategias de expansión. El detalle de los estados financieros proyectados se muestra en el Anexo 7.

7.4. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

Para determinar el flujo de efectivo del inversionista, se resta el pago del préstamo, la empresa tiene flujos de caja negativos durante los primeros tres meses de actividad. A partir de entonces, se generan flujos positivos. La siguiente tabla muestra el flujo de caja del inversionista:

Tabla No. 22. Flujo de Efectivo del inversionista (US\$)

Detalle	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. Flujo de efectivo operaciones						
Ut. Antes Int. imp. Part.		7.544	6.516	10.515	15.600	21.408
Deprec. y amort.		1.758	1.758	2.198	2.188	2.188
Total Flujo operac.	-	9.302	8.275	12.714	17.788	23.597
II. Flujo de efectivo inversiones						
Capital de Trabajo	(4.633)					
Recup. Capital Trabajo						4.633
Inversión activos fijos	(5.700)	-	(2.200)	(1.095)	-	-
V. rescate activos fijos						2.433
Inversión act. diferidos	(4.329)					800
Total Flujo inversión	(14.662)	-	(2.200)	(1.095)	-	7.865
III. Flujo de efectivo financiamiento						
Crédito bancario	-	(2.419)	(2.721)	(3.061)		
Total Flujo financ.	-	(2.419)	(2.721)	(3.061)	-	-
Flujo Proyectado	(14.662)	6.883	3.354	8.558	17.788	31.462

Para calcular la tasa de descuento, la tasa libre de riesgo es la de los bonos del Tesoro de USA (US Department of Treasury, 2016), la beta es la correspondiente a la industria de alimentos de USA (NYU, 2016), el riesgo país y el rendimiento

del mercado se toman de (Banco Central del Ecuador, 2016). Se utiliza la fórmula de CAPM para estimar el rendimiento requerido del inversionista:

$$Re = rf + \beta(rm - rf) + RP$$

Donde, rf es la tasa libre de riesgo, rm es el rendimiento del mercado y RP es el riesgo país en porcentaje

Para la tasa de descuento se utiliza el Re , el costo de la deuda y el escudo fiscal:

$$CPPC = \frac{E}{V}Re + \frac{D}{V}Rd(1 - t)$$

Es decir, se multiplica la proporción de capital propio por el rendimiento requerido y se suma el producto de la proporción de deuda con la tasa de interés y el escudo fiscal.

Tabla No. 23. Tasa de descuento (%)

Detalle	Valor
Tasa libre de riesgo	1,64%
Beta Industria	0,76
Riesgo País Ecuador	8,61%
Rendimiento del Mercado	5,51%
Tasa de impuesto	33,70%
CAPM	13,19%
CPPC	10,20%

Con este valor se ha obtenido los criterios de valoración. El VAN es \$32.160,94; la TIR es 40,88%; el Índice de Rentabilidad llega a 319,35% y el Periodo de Recuperación es de 2 años, 10 meses y 23 días. Con estos valores se concluye que el proyecto es viable y se debería aceptar, el valor que tiene mayor peso sobre la decisión es el VAN, puesto que todo valor positivo hace viable al proyecto, si a esto se le refuerza con la TIR, el IR y el periodo de recuperación, entonces Desayunos Express es un proyecto atractivo.

Tabla No. 24. Criterios de valoración

Periodo	Flujo	Descontado	Por recuperar
0	(14.661,70)	(14.661,70)	(14.661,70)
1	6.883,48	6.246,34	(8.415,36)
2	3.353,91	2.761,76	(5.653,60)
3	8.557,54	6.394,43	740,83
4	17.788,25	12.061,56	12.802,38
5	31.461,92	19.358,56	32.160,94
	VAN	32.160,94	
	TIR	40,88%	
	IndiceRta	319,35%	

7.5. ÍNDICES FINANCIEROS

Los principales índices financieros muestran una buena posición general de la empresa, con respecto a la industria, excepto en la razón corriente, en que está muy por debajo de la industria, sin embargo, no presenta problemas de liquidez.

Tabla No. 25. Índices financieros

Detalle	Promedio	Industria
Razones de liquidez		
Razón corriente	4,55	9,98
Razones de solvencia		
Deuda a capital	11,24%	23,95%
Deuda a activos totales	8,44%	3,79%
Razones de actividad		
Rotación de activos totales	2,63	2,99
Razones de rentabilidad		
Margen bruto	51,87%	71,79%
Margen neto de utilidad	13,29%	7,74%
ROA	32,91%	13,16%
ROE	36,88%	-15,29%

El punto de equilibrio se alcanza a las 6.908 unidades anuales vendidas, lo que representa 29 unidades diarias, esto se alcanza durante el primer año. (Anexo 8)

8. CONCLUSIONES

Dado que el estimado de consumo de los hogares de Quito en desayunos fuera de casa es \$2.632.046; la meta de \$66.013 para el primer año en Desayunos Express, es totalmente alcanzable, pues apenas representa el 2,5% del total.

El presente proyecto registra un Valor Actual Neto de \$32.160,94; una Tasa Interna de Retorno de un 40,88%, que es mayor que la Tasa de Descuento del 10,20%, además se tiene un Índice de Rentabilidad de 319,35% todo esto indica que el proyecto es viable, ya que, los resultados son favorables.

El Flujo de caja muestra que existe la liquidez necesaria para pagar la deuda contraída y cubrir los gastos operativos, a pesar de que se trata de una empresa nueva en el mercado.

De acuerdo con la investigación realizada se ha determinado que existe un alto nivel de aceptación en la compra de desayunos a domicilio, ya que el número de personas dispuestas a adquirir este nuevo servicio está en un 82%.

En la investigación, se pudo determinar que en la ciudad existen varios negocios conocidos que ofrecen servicio a domicilio en horas de la mañana pero no tienen el valor agregado en el cual se basa la estrategia de diferenciación de Desayunos Express: entrega en 30 minutos y Arme su propio desayuno; pues como parte de la investigación realizada, se determinó que los competidores tienen entregas que demoran de 45 minutos en adelante y nadie permite que el consumidor arme su propio desayuno.

Todas las empresas de entregas a domicilio investigadas recargan un valor adicional por la entrega, que va de \$1,50 a \$4,00; para Desayunos Express, el valor de la entrega se incluye en el precio del menú, dando con esto mayor atractivo a la oferta.

La proporción de personas que sale sin desayunar de sus casas, es elevada y permite prever que el servicio de Desayunos Express será exitoso; además con base en un servicio de calidad, se puede lograr que en el mediano plazo el mercado de la empresa aumente.

La tecnología de las telecomunicaciones es muy importante en el mundo actual, por ello, el diseño de la página web es imprescindible; ya que el Internet es un canal de promoción económico y eficaz para dar a conocer la empresa y el comercio electrónico está en pleno desarrollo en el Ecuador.

La industria de alimentación es muy competitiva, con una alta rivalidad y muchos sustitutos, sin embargo tras el análisis realizado se concluye que existe una oportunidad para entrar en este mercado y darse a conocer, gracias a la idea de ofrecer un servicio distinto y a la elección de un segmento de mercado que tiene ingresos medios o altos.

Si es recomendable la puesta en marcha de la empresa de venta de desayunos a domicilio; aunque en el mediano plazo se debería analizar la opción de expandir el negocio en otros sectores de la ciudad, o de aprovechar la capacidad instalada para introducir líneas de negocio que permitan atender todo el día.

Es recomendable mantener publicidad intensiva en las redes sociales, y en el futuro analizar la inclusión de nuevos canales de promoción para alcanzar una mayor participación del mercado, esto se enmarca en la estrategia general de penetración de mercado.

REFERENCIAS

- Alimentación Sana. (2016). *La importancia del desayuno*. Recuperado en septiembre de 2016, de <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/desayuno.htm>
- Andes. (17 de diciembre de 2015). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-confirma-04-prevision-crecimiento-ecuador-2016.html>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Información estadística mensual*. Recuperado en noviembre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2016). *Información Estadística Mensual*. Recuperado en 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Reporte trimestral de mercado laboral urbano*. Recuperado en noviembre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201603.pdf>
- Browne, C. (2015). *¿Cuál es un buen margen de utilidad bruta?* Recuperado en noviembre de 2016, de http://www.ehowenespanol.com/buen-margen-utilidad-bruta-info_447327/
- Cámara de Comercio de Quito. (2013). *Compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada*. Recuperado en noviembre de 2016, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2012/12/08/compania-unipersonal-de-responsabilidad-limitada>
- Congreso Nacional de la República del Ecuador. (2006). *Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada*. Quito.
- Consejo Nacional de la Judicatura. (2016). *Tabla Notarial*. Recuperado en noviembre de 2016, de <http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/notarias/lista%20de%20tasas%20y%20tarifas.pdf>
- Countrymeters. (diciembre de 2016). *Población de Ecuador*. Recuperado en diciembre de 2016, de <http://countrymeters.info/es/Ecuador>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14ta ed.). Mexico DF: Pearson.
- Dirección Nacional Jurídica. (2015). *Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Recuperado en diciembre de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/2f052de7-67ff-43b0-bfe2-65f42db24c93/REGLAMENTO+APLICACION+DE+LA+LEY+DE+REGIMEN+TRIBUTARIO+INTERNO.pdf>
- El Comercio. (2015). *Facebook es la red social más utilizada en el Ecuador y no tiene competencia*. Recuperado en octubre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/facebook-redessociales-ecuador-inec-usuarios.html>
- Expreso. (2015). *Ecuador con mejor hábito alimenticio*. Recuperado en diciembre de 2016, de http://expreso.ec/historico/4-18951-0-580825-HPGR_8347912
- Ferrer, I. (2014). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad*. Díaz de Santos.

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGrawHill.
- Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *Guía de Trámites*. Obtenido de MDMQ web site: <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Recuperado en diciembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (2014). *Anuario de estadísticas vitales - Nacimientos y defunciones*. Recuperado en noviembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2014.pdf
- INEC. (2015). *Encuesta de condiciones de vida*. Recuperado en enero de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>
- INEC. (2015). *Metodología del Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado en diciembre de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Metodologia%20IPC\(Base%202014=100\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Metodologia%20IPC(Base%202014=100).pdf)
- INEC. (31 de octubre de 2015). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de Censo Nacional Económico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- INEC. (2016). *El 17,1% de las empresas realizan comercio electrónico en Ecuador*. Recuperado en diciembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-171-de-las-empresas-realizan-comercio-electronico-en-ecuador/>
- INEC. (2016). *Indicadores laborales Junio, 2016*. Recuperado en noviembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Junio-2016/Presentacion_Empleo_Junio2016.pdf
- INEC. (2016). *Índice de Precios al Consumidor. Canastas*. Recuperado en diciembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado en noviembre de 2016, de http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es
- Kotler, P. &. (2010). *Ingredient Branding. Making the invisible visible*. New York: Springer.
- Kotler, P. &. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11va ed.). Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México : Pearson Educación.
- Martínez Pedrós, D. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Conozca los requisitos y valores a pagar para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos comerciales y de servicios*. Recuperado en noviembre de 2016, de <http://www.salud.gob.ec/conozca-los-requisitos-y-valores-a-pagar-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento-de-establecimientos-comerciales-y-de-servicios/>

- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2014). *El 40,4% de los ecuatorianos utilizó Internet en los últimos 12 meses*. Recuperado en octubre de 2016, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-404-de-los-ecuatorianos-utilizo-internet-en-los-ultimos-12-meses/>
- NYU. (2016). *Betas by sector*. Recuperado en diciembre de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Porter, M. (2010). *Ser competitivo*. Barcelona: Planeta de Agostini.
- Porter, M. (2015). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Content Technologies Inc.
- Porter, M. (2016). *La cadena de valor*. Madrid. Recuperado en noviembre de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=W3AODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cadena+de+valor+porter&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjAvqbylbPQAhVG6yYKHW59AzwQ6AEIGTAA#v=onepage&q=cadena%20de%20valor%20porter&f=false>
- Revista Ekos. (2014). *Zoom al sector alimenticio*. Recuperado en octubre de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- Robbins, S. (2010). *Administración* (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación* (2da ed.). Santiago: Pearson Educación de Chile S.A.
- Servicio de Rentas Internas. (2010). *Guía Básica Tributaria: RUC*. Obtenido de SRI Web site: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Superintendencia de Compañías. (1 de abril de 2014). www.supercias.gob.ec. Obtenido de: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>
- US Department of Treasury. (2016). *Daily Treasury Yield Curve Rates*. Recuperado el diciembre de 2016, de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

ANEXOS

ANEXO 1. Análisis Porter

Poder de negociación de los proveedores		Poder de negociación de los clientes		Amenaza de ingreso de nuevos competidores		Amenaza de posibles productos sustitutos		Rivalidad entre competidores existentes	
Amplia oferta de proveedores de materia prima	1	Requerimientos de clientes	3	Inversión necesaria o Requisitos de Capital	4	Cantidad de bienes sustitutos	3	Influencia sobre el mercado	3
Compras de contado	2	Amplia base de clientes	2	Bajas barreras de entrada	4	Preferencias del consumidor	2	Oferta limitada	3
Disponibilidad de mano de obra	2	Presión sobre los precios	2	Facilidad de replicar el modelo	4	Poca lealtad de marca	3	Cantidad de competidores	4
Fácil reemplazo de proveedores	1	Grado de satisfacción	3	Diferenciación del producto	4	Oferta existente	2	Alianzas entre empresas	4
Total Ponderación	1,5		2,5		4,0		2,5		3,5

ANEXO 2. Potenciales proveedores.

Tabla No. 26. Potenciales proveedores

Proveedor	Productos
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	Cárnicos, alimentos
Silva Parrales Francisco Medardo	Carnes
Kypross S.A	Papas congeladas
Padilla Lemache Olga Beatriz	Frutas
León Moncayo Juan Bernardo	Lomo fino
Pescandes Procesadora De Alimentos	Camarón
Indexpmar	Camarón y mariscos
Jorge Hernán Vásconez Salas	Pulpas
Federer Cia Ltda	Embutidos
Nestlé Ecuador S.A	Chocolate y te
Alpina Productos Alimenticios Alipecuador	Lácteos
Del Campo	Quesos y cremas
Floralp S.A	Lácteos
Bonifaz Chávez Fabián Patricio	Legumbres
Paz Dávalos Raúl Iván	Crema de coco
Servicio Integral Para La Industria Alimenticia SIPIA	Enlatados
Alimentos Ecuatorianos S.A. Alimec	Especias
Industrial Danec S.A	Aceite
Carmagourmet Del Ecuador S.A.	Especias

ANEXO 3. Preguntas formuladas

Entrevista a los expertos

1. ¿Qué piensa acerca de la industria de alimentos?
2. ¿Cuál es su segmento de mercado al cual ustedes están dirigidos?
3. Cuénteme un poco acerca de los desayunos, ¿desde qué hora atienden en la mañana y que tipo de clientes atienden?
4. ¿Cuáles son los precios y qué estrategias utilizan en los desayunos?
5. ¿Cuánta demanda de desayunos tiene el restaurante?
6. Con la situación económica del país, ¿ha bajado la demanda del negocio?
7. ¿Qué exigencias o sugerencias del producto tienen actualmente del cliente?
8. ¿Qué está buscando en la actualidad el cliente en desayunos?
9. ¿Los clientes buscan el sentirse bien y estar saludables con la comida que consumen? Y en este sentido, ¿qué exige el cliente?
10. ¿Qué recomendaría a la industria de alimentos y a nuevos competidores

11. ¿Tiene servicio a domicilio?
12. ¿Qué tipo de estrategias manejan para captar a sus clientes?
13. ¿Y qué tipo de promoción manejan?
14. ¿Cuál les ha dado resultado y cuál les ha traído algún tipo de conflicto o problema con el cliente?

Encuesta

1. Género
2. Edad
3. ¿En qué parroquia trabaja?
4. ¿Suele pedir comida a domicilio?
5. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿para dónde dirige el pedido?
6. ¿Para qué ocasión solicita comida a domicilio?
7. ¿Con que frecuencia realiza pedidos a domicilio?
8. ¿Para cuántas personas suelen ser sus pedidos?
9. ¿Cuánto gasta por pedido?
10. ¿Cuál es su medio de pago preferido al pedir comida a domicilio?
11. ¿Cuál es su nivel de ingresos?
12. ¿Ha utilizado algún tipo de promoción al momento de ordenar a domicilio?
13. ¿Con que frecuencia sale a desayunar de su casa?
14. ¿Estaría dispuesto a solicitar desayuno a domicilio?
15. Escoja tres opciones de alimentos que le gustaría que contenga un desayuno
16. ¿Cuál es el grado de importancia para usted de cada una de las siguientes características de un servicio de alimentación?
17. ¿Por lo general cómo se entera de nuevos servicios de comida?

ANEXO 4. Resultados de la encuesta

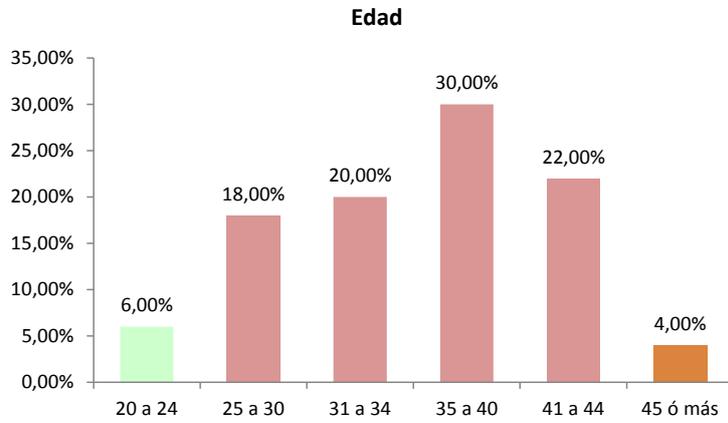


Figura 29. Edad

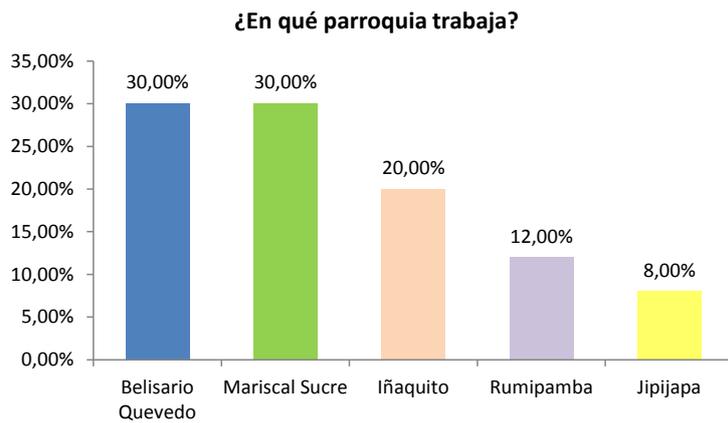


Figura 30. ¿En qué parroquia trabaja?

Si su respuesta a la pregunta anterior es SI; ¿para dónde dirige el pedido?

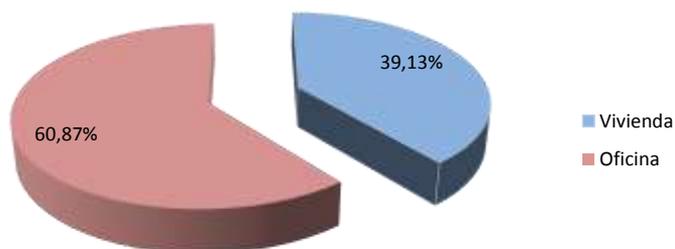


Figura 31. Para dónde dirige el pedido

¿Cuál es su medio de pago preferido al pedir comida a domicilio?

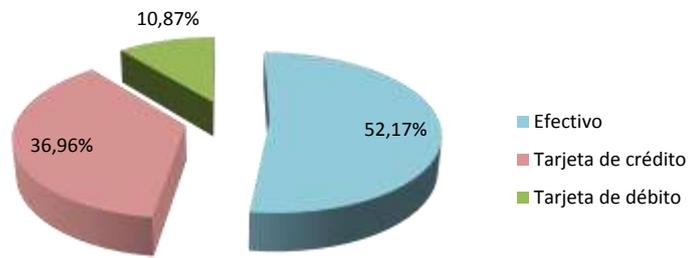


Figura 32. Medio de pago

¿Cuál es su nivel de ingresos?

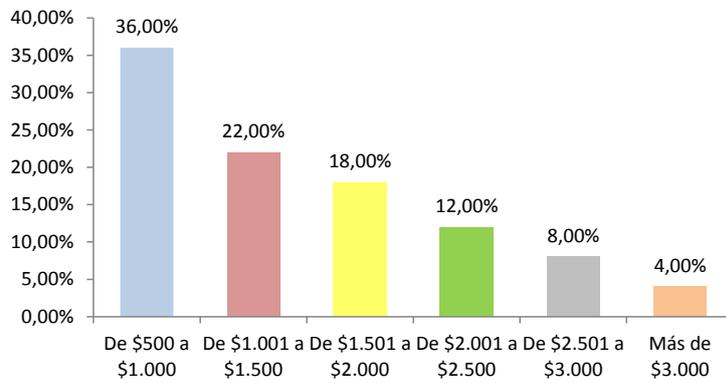


Figura 33. Nivel de ingresos

¿Cuál es el grado de importancia de las siguientes características?

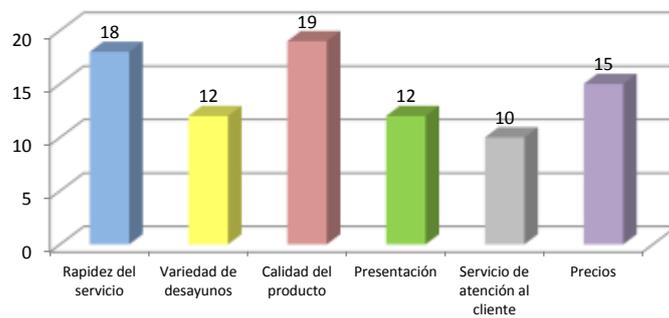


Figura 34. Características

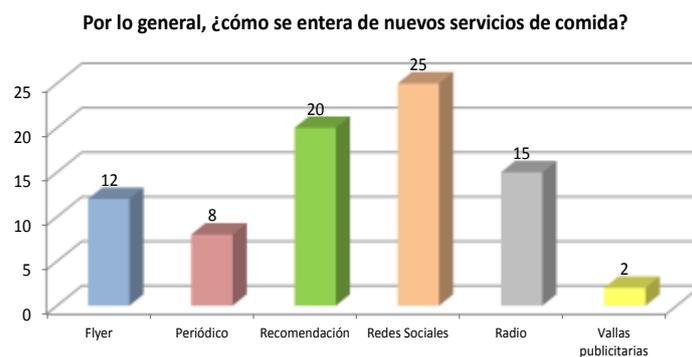


Figura 35. ¿Cómo se entera de nuevos servicios de comida?

ANEXO 5. Presupuesto de inversiones iniciales

Tabla No. 27. Inversión inicial (US\$)

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Unit.	Total
Cocina Industrial / plancha	1	350,00	350,00
Tanques de gas	1	80,00	80,00
Refrigerador	1	300,00	300,00
Licuadaora	1	90,00	90,00
Cafetera	1	115,00	115,00
Batidora	1	100,00	100,00
Extractor	1	120,00	120,00
Waflera	1	80,00	80,00
Microondas	1	135,00	135,00
Mesón de Trabajo	1	200,00	200,00
Repisa	1	75,00	75,00
Trampa de grasas	1	80,00	80,00
TOTAL			1.725,00
Mobiliario	Cantidad	Unit.	Total
Archivador aéreo	2	55,00	110,00
Escritorio	2	150,00	300,00
Silla de secretaria	2	70,00	140,00
Silla visita	4	25,00	100,00
TOTAL			650,00
Equipos de computación	Cantidad	Unit.	Total
Computadoras	2	400,00	800,00
Impresora Multifunción	1	250,00	250,00
Telefono Panasonic	1	75,00	75,00
TOTAL			1.125,00
Vehículo	Cantidad	Unit.	Total
Motocicleta equipada	1	2.200,00	2.200,00
TOTAL			2.200,00

Adecuaciones	Cantidad	Unit.	Total
Adecuaciones del local	80	10,00	800,00
Arriendo y garantía	3	400,00	1.200,00
TOTAL			2.000,00
Activos intangibles	Cantidad	Unit.	Total
Gastos de Constitución	1	135,00	135,00
Publicidad en Facebook	1	600,00	600,00
Flyers	1	250,00	250,00
Línea 1-800	1	150,00	150,00
Menciones radiales	1	250,00	250,00
Diseño imagen corporativa	1	150,00	150,00
Hosting	1	150,00	150,00
Página Web	1	300,00	300,00
TOTAL			1.985,00
Menaje y utensilios	Cantidad	Unit.	Total
Abrelatas	1	3,00	3,00
Colador	2	8,00	16,00
Cuchara	2	6,00	12,00
Cucharón	2	7,00	14,00
Dispensador Ingredientes	2	4,00	8,00
Encendedor cocina gas	1	4,00	4,00
Exprimidor de limón	1	1,50	1,50
Jarra	2	3,25	6,50
Bandejas	3	4,00	12,00
Juego de cuchillos	1	10,00	10,00
Juego de ollas	1	45,00	45,00
Tabla de picar	3	4,00	12,00
Juego de sartenes	1	39,00	39,00
Tacho de basura	4	14,50	58,00
Escobas	3	4,00	12,00
Recogedores	2	2,00	4,00
Trapeadores	2	5,00	10,00
Guantes	6	1,00	6,00
Cepillos	2	1,50	3,00
Botellones de agua	4	2,00	8,00
Uniformes y vestuario	6	10,00	60,00
TOTAL			344,00

ANEXO 6. Estructura de capital

Tabla No. 28. Estructura de capital (US\$)

Detalle	Fondos propios	Préstamo	Total
Capital de trabajo inicial			
Efectivo	632,70	4.000,00	4.632,70
Activos fijos			
Maquinaria y Equipo	1.725,00	-	1.725,00
Mobiliario	650,00	-	650,00
Equipos de computación	1.125,00	-	1.125,00
Vehículo		2.200,00	2.200,00
Activos diferidos			
Adecuaciones		2.000,00	2.000,00
Activos intangibles	1.985,00	-	1.985,00
Menaje y utensilios	344,00	-	344,00
Tota inversión	6.461,70	8.200,00	14.661,70

ANEXO 7. Estados financieros proyectados

Tabla No. 29. Estado de resultados proyectado (US\$)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales					
Ventas	66.013	75.764	86.949	99.762	114.478
Egresos operacionales					
Materia Prima / Materiales	16.368	18.470	21.197	24.321	27.908
Sueldos producción	9.000	11.894	12.409	12.946	13.506
Benef. sociales producción	3.317	5.178	5.557	5.734	5.919
Costos indirectos fabricación	2.880	3.568	3.723	3.884	4.052
Sueldos administrativos	8.850	9.233	9.633	10.050	10.485
Benef. sociales administ	2.914	3.777	3.909	4.047	4.190
Otros Gastos administ	6.195	6.463	6.743	7.035	7.340
Depreciación	1.758	1.758	2.198	2.188	2.188
Gastos de ventas	1.778	4.133	4.546	5.010	5.534
Imprevistos (2% Gs.Oper.)	734	920	974	1.018	1.064
Total gastos operativos	53.793	65.395	70.889	76.233	82.188
Utilidad operacional	12.220	10.368	16.060	23.529	32.290
Gastos financieros	842	540	200		
Ut. antes imp. y particip.	11.378	9.829	15.860	23.529	32.290
Part. trabajadores 15%	1.707	1.474	2.379	3.529	4.843
Utilidad antes de impuestos	9.672	8.354	13.481	20.000	27.446
Impuesto a la renta 22%	2.128	1.838	2.966	4.400	6.038
Utilidad neta	7.544	6.516	10.515	15.600	21.408

Tabla No. 30. Estado de flujo de efectivo del proyecto (US\$)

Detalle	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. Flujo de efectivo por operaciones						
Utilidad Antes de Int. e imp. y participación		7.543,78	6.516,36	10.515,36	15.599,79	21.408,11
Depreciación y amortización		1.758,30	1.758,30	2.198,30	2.188,46	2.188,46
Total Flujo de efectivo por operaciones	-	9.302,08	8.274,66	12.713,66	17.788,25	23.596,57
II. Flujo de efectivo por inversiones						
Inversión de Capital de Trabajo Neto	(4.632,70)					
Recuperación de Capital de Trabajo Neto						4.632,70
Inversión en activos fijos	(5.700,00)	-	(2.200,00)	(1.095,47)	-	-
Valor de rescate de activos fijos						2.432,66
Inversión en activos diferidos	(4.329,00)					800,00
Total Flujo de efectivo por inversiones	(14.661,70)	-	(2.200,00)	(1.095,47)	-	7.865,36
III. Flujo de efectivo de financiamiento						
Crédito bancario	-					
Total Flujo de efectivo por financiamiento	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Proyectado	(14.661,70)	9.302,08	6.074,66	11.618,20	17.788,25	31.461,92

Tabla No. 31. Balance General proyectado (US\$)

Detalle	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Activo Corriente						
Efectivo	4.632,70	11.516,18	14.870,10	23.427,64	41.215,88	64.812,45
Activo no corriente						
Activos fijos	5.700,00	5.700,00	7.900,00	8.995,47	8.995,47	8.995,47
Activos diferidos	4.329,00	4.329,00	4.329,00	4.329,00	4.329,00	4.329,00
Depreciación acumulada		(1.758,30)	(3.516,60)	(5.714,90)	(7.903,36)	(10.091,81)
Total Activo	14.661,70	19.786,88	23.582,50	31.037,20	46.636,99	68.045,11
Pasivo						
Pasivo corriente						
Porción corriente préstamo		2.720,75	3.060,66			
Pasivo no corriente						
Préstamo LP	8.200,00	3.060,66				
Total Pasivo	8.200,00	5.781,41	3.060,66	-	-	-
Patrimonio						
Capital Social	6.461,70	6.461,70	6.461,70	6.461,70	6.461,70	6.461,70
Utilidades retenidas			7.543,78	14.060,14	24.575,50	40.175,29
Utilidad del ejercicio		7.543,78	6.516,36	10.515,36	15.599,79	21.408,11
Total patrimonio	6.461,70	14.005,48	20.521,84	31.037,20	46.636,99	68.045,11
Total Pasivo y Patrimonio	14.661,70	19.786,88	23.582,50	31.037,20	46.636,99	68.045,11

ANEXO 8. Punto de equilibrio

Tabla No. 32. Punto de equilibrio (unidades y US\$)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio unitario	7,20	7,52	7,84	8,18	8,54
Costo unitario variable	1,79	1,83	1,91	1,99	2,08
Margen de contribución	5,42	5,68	5,93	6,19	6,45
% Mg Contribución	75,20%	75,62%	75,62%	75,62%	75,62%
Costo fijo (MOD)	12.317	17.072	17.965	18.680	19.425
Costo fijo (CIF)	2.880	3.568	3.723	3.884	4.052
Gastos fijos generales	20.470	24.527	25.805	27.160	28.614
Depreciación	1.758	1.758	2.198	2.188	2.188
Total costos fijos	37.425	46.925	49.692	51.912	54.280
Punto de equilibrio (und)	6.908	8.256	8.380	8.391	8.409
Punto de equilibrio (US\$)	49.764	62.053	65.711	68.648	71.779
Unidades al mes	576	688	698	699	701
Unidades diarias	29	34	35	35	35

Punto de equilibrio

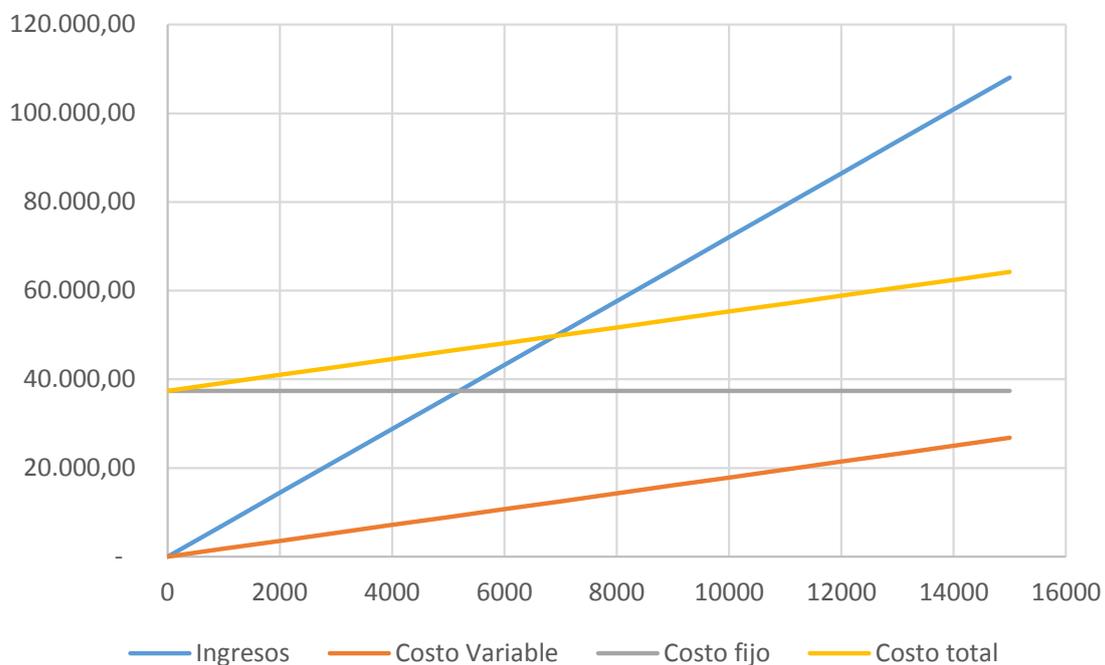


Figura 36. Punto de equilibrio

