

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA  
ESPECIALIZADO EN SÁNDUCHES Y WRAPS CON INGREDIENTES PROPIOS DE NUESTRO  
PAÍS QUE RESCATEN LA COMIDA Y SABORES ECUATORIANOS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía  
Msc. Edison Fabián Suárez

Autor  
Francisco Esteban Ortiz Ponce

Año  
2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Msc. Edison Fabián Suárez

C.I.: 0400713632

### **DECLARACIÓN 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 normas legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Francisco Esteban Ortiz Ponce

C.I.: 171656940-3

## **AGRADECIMIENTOS**

Profundamente agradecido con Dios por darme la salud y fuerza para culminar esta etapa.

A mis amados padres, Elena y Oswaldo, por todo su valioso apoyo y dedicación en ayudarme a cumplir esta meta, por su valores inculcados y su cariño demostrado a lo largo de toda mi vida y más aún en esta etapa.

A mí adorada esposa Belén, por compartir conmigo cada etapa de este largo y bienaventurado proyecto, por ser mi motivación diaria y mi apoyo incondicional día tras día.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres Oswaldo y Elena, quienes por su amor y apoyo constante de toda una vida me han forjado en la persona que soy ahora.

Lo dedico a mi amada esposa Belén por ser quien, con su apoyo incondicional, su amor y amistad, me vio luchar cada día para terminar este proyecto.

## RESUMEN

El presente plan de negocios ha sido creado con el fin de ofrecer al mercado de Quito una nueva propuesta gastronómica con la cual se pretende rescatar ciertos sabores de la deliciosa comida típica ecuatoriana. Esencia, nombre que llevará el negocio de esta innovadora propuesta busca llegar a un público joven, trabajador y con gustos por las exquisitas sazones nacionales.

En la actualidad el sector de la comida rápida tiene una amplia variedad de ofertas con la cual se puede satisfacer a los más exigentes paladares. Es por esto que la propuesta de Esencia es innovar en la manera de cómo se ha venido presentando y consumiendo la comida rápida tradicional al fusionarla con los ingredientes y sabores típicos ecuatorianos.

Analizando la acogida que tienen platos como la fritada, el hornado, un seco de pollo, entre otros, se encontró una necesidad insatisfecha. Esta necesidad insatisfecha es la de adquirir platos como los antes indicados, de una manera rápida y de fácil acceso, sin necesidad de salir de Quito para consumirlos.

Bajo estas premisas, el objetivo principal de este proyecto es determinar la viabilidad de implementar un restaurante que comercialice productos de comida rápida con ingredientes típicos de la gastronomía nacional ecuatoriana. Para lograr esta labor se realizó un elaborado estudio de mercado, investigaciones de los principales actores de la industria, mayores gustos y preferencias del consumidor quiteño/a y también un análisis financiero para determinar la viabilidad económica como negocio de presente plan.

Los resultados del estudio indican principalmente que la situación actual del Ecuador es compleja pero con muy altas oportunidad para la creación de un negocio de esta índole. El Gobierno ecuatoriano ha venido realizando campañas para fomentar el consumo de la industria nacional y elevando costos de importaciones a empresas extranjeras, empresas que dominan este mercado como lo es el de la comida rápida. El crecimiento del PIB de la industria en un 8%, es mayor al PIB del país con un 5,1%, un indicador alentador para el negocio en cuestión.

La información obtenida por medio de la investigación de mercado indica que el 97% de encuestados les gustaría probar un producto innovador y único en este sector. Adicionalmente en la reunión de grupo focal se pudo observar la reacción positiva que genera en los paladares este tipo de fusión de tendencia y gastronomía que el negocio presenta. El apoyo de un experto en el área de restaurantes y franquicias fue vital para obtener información relevante para la continuidad del proyecto.

En el análisis financiero se puede determinar que es un negocio con muy buen retorno de capital y con una inversión moderada para el tipo de mercado al que se apunta ingresar. Con una inversión inicial de \$19.774,44 se busca posicionar esta marca, Esencia, como la nueva manera de comer lo tradicional. Esta inversión se analiza un margen neto del 10% de flujo de caja en el primer año, hasta llegar al cuarto año con un margen neto de utilidad del 30%. En el caso del TIR, el negocio presenta un dato elevado de 759%, esto en base al análisis global cobra sentido al alto margen de utilidad que el giro del negocio permite obtener. Así mismo se puede analizar el IR, donde indica que por cada dólar invertido se espera un retorno de \$45,08.

Como conclusión de los puntos anteriormente expuestos, se puede determinar que el plan de negocios es viable para su realización.

## ABSTRACT

This business plan has been created to offer the market of Quito a new gastronomic proposal which aims to rescue certain flavors of delicious typical Ecuadorian food. Esencia, which is the business name for this innovative proposal seeks to reach a young and worker audience, who likes the exquisite tastes of domestic seasons.

Today the fast food industry has a wide variety of offerings with which can satisfy the most discerning palates. That is why Esencia's proposal is here to innovate in the way of traditional fast food presentation and mixing it up with typical Ecuadorian flavors and ingredients.

Analyzing the good acceptance with dishes such as "fritada", "hornado", a "seco de pollo", among others, Esencia found an unmet need. This unmet need is to acquire dishes like the above, in a fast and easy access without leaving Quito to consume them.

Under these assumptions, the main objective of this project is to determine the feasibility of implementing a fast food restaurant with typical ingredients of the Ecuadorian national cuisine. To accomplish this work an elaborate market research, research of the major players in the industry, likes and preferences of a regular consumer and a financial analysis to determine the economic viability of this plan as a business was conducted.

The study results indicate mainly that the current situation in Ecuador is complex but with very high opportunity for the creation of a business of this kind. The Ecuadorian government has been conducting campaigns to promote the consumption of domestic industry and raising import costs to foreign companies, companies that dominate this market as it is fast food. GDP growth of the industry by 8%, is higher than the country's GDP at 5.1%, an encouraging indicator for the business in question.

The information obtained through market research indicates that 97% of respondents would like to try an innovative and unique product in this sector. In addition, the focus group meeting was a great opportunity to observe positive

reactions on people, reactions generated from this fusion of cuisine and trend, fusion that belongs to Esencia. The support of an expert in the area of restaurants and franchises was vital for the continuity of project information.

In the financial analysis you can determine that it is a business with very good return on capital and a moderate investment for the type of market that is targeted to enter. With an initial investment of \$ 19.774,44 it looks to position this brand, Essence, as the new way of eating traditional. With this investment it is possible to obtain a net margin of 10 % cash flow in the first year until the fourth year with a net profit margin of 30 %. In the case of TIR , the business has a high figure of 759 %, that based on the overall analysis makes sense to high profit margin business that rotation can be obtained. Likewise we can analyze the IR, which indicates that for every dollar invested a return of \$ 45.08 is expected

In conclusion of the above points, it is correct to determine that the business plan is feasible to carry it out.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1.2.1 Antecedentes.....	1
1.2.2 Objetivo General.....	2
1.2.3 Objetivos específicos.....	2
1.2.4 Hipótesis.....	3
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	4
2.1 La Industria .....	4
2.1.1 Tendencias.....	4
2.2 Estructura de la Industria.....	9
2.3 Análisis PEST.....	13
2.3.1 Factores Políticos .....	14
2.3.2 Factores Económicos .....	15
2.3.3 Factores Sociales .....	20
2.3.4 Factores tecnológicos.....	21
2.4 Canales de distribución.....	22
2.5 Fuerzas de Porter.....	23
2.5.1 Nuevos participantes (barreras de entrada) .....	23
2.5.2 Amenaza de los productos sustitutos .....	24
2.5.3 El Poder de los proveedores .....	24
2.5.4 El Poder de los compradores .....	24
2.5.5 Intensidad de la rivalidad .....	25
2.6 La Compañía y el concepto del negocio.....	26
2.6.1 Estructura legal.....	27
2.6.2 Misión, Visión y Objetivos .....	27
2.7 El producto.....	28

2.8 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento.....	31
2.9 Análisis FODA.....	35
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS .....</b>	<b>36</b>
3.1 Investigación de mercado .....	36
3.2 Definición del problema .....	36
3.3 Objetivo de la investigación .....	36
3.4 Necesidades de información y fuentes de información.....	37
3.5 Mercado Relevante y Cliente Potencial .....	49
3.5.1 Mercado Objetivo.....	49
3.5.2 Segmentación de mercado .....	50
3.6 Tamaño del mercado.....	52
3.7 Metodología .....	38
3.7.1 Investigación cuantitativa.....	40
3.7.2 Investigación cualitativa .....	38
3.8 La competencia y sus ventajas .....	53
3.9 Participación del mercado y ventas de la industria. ....	54
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>55</b>
4.1 Estrategia general de marketing.....	55
4.1.1 Declaración de posicionamiento .....	56
4.2 Marketing Mix .....	56
4.2.1 Producto .....	56
4.2.2 Plaza.....	60
4.2.3 Política de precios.....	62
4.2.4 Promoción.....	63
4.2.4.1 Logotipo .....	58
4.2.4.2 Publicidad .....	63
4.3 Política de servicio al cliente y garantías.....	65
<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>67</b>
5.1 Estrategia de operaciones.....	67

5.2 Ciclo de operaciones .....	68
5.2.1 Flujograma de abastecimiento .....	69
5.2.2 Flujograma de ventas y atención al cliente .....	70
5.3 Requerimiento de equipos y herramientas.....	70
5.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico ...	75
5.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....	76
5.6 Aspectos regulatorios y legales .....	77
<b>EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>81</b>
6.1 Estructura organizacional .....	81
6.1.1 Organigrama.....	81
6.2 Personal administrativo clave y sus funciones.....	82
6.3 Compensación a administradores y propietarios.....	89
6.4 Política de empleo y beneficios.....	89
6.4.1 Políticas de empleo.....	89
<b>CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>92</b>
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha ...	92
<b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>94</b>
8.1 Supuestos y criterios utilizados.....	94
8.2 Riesgos y problemas .....	95
<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>98</b>
9.1 Supuestos .....	98
9.2 Capacidad de comercialización inicial y proyectada.....	98
9.3 Inversión inicial .....	99
9.3.1 Capital de trabajo.....	100
9.3.2 Activos Tangibles.....	100
9.3.3 Activos Intangibles.....	100
9.4 Fuente de fondos.....	101
9.5 Ingresos iniciales y proyectados.....	101

9.6 Egresos.....	102
9.6.1 Estructura de costos .....	102
9.6.2 Costos fijos .....	103
9.7 Punto de Equilibrio.....	104
9.8 Flujo de caja .....	105
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>113</b>

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 RESUMEN EJECUTIVO

### 1.2 ASPECTOS GENERALES

#### 1.2.1 Antecedentes

La comida rápida hoy en día está catalogada o es un sinónimo de comida chatarra, es muy importante marcar la diferencia entre estos dos términos y que la comida rápida vaya de la mano con las tendencias actuales de un ritmo de vida más acelerado y a la vez más saludable. La idea principal para plantear este nuevo negocio nace por dos razones principales, la primera es que en la ciudad de Quito existen muy pocos sitios que vendan buena comida rápida acompañada de un servicio y atención al cliente mayor a los niveles típicos de satisfacción y además de una decoración muy agradable. Y el segundo motivo muy fuerte para la elaboración de este negocio es que la comida rápida a tenido un crecimiento exponencial pero manteniendo los típicos ingredientes que han sido traídos por las empresas multinacionales y extranjeras dejando de lado nuestra gastronomía y nuestros sabores siendo substituidos por hamburguesas, hot dogs, pizza etc. El objetivo es crear una cultura de comida rápida mezclada con la gastronomía nacional típica del Ecuador.

La oportunidad que se ha encontrado se basa en la creciente demanda de la comida rápida en Quito debido al nuevo estilo de vida que está manejando la fuerza laboral actual, haciendo del día a día cada vez más necesario contar con un buen servicio en alimentos que sean valiosos, nutritivos y de pronta preparación.

La comida rápida extranjera ha ganado un terreno muy considerable en el mercado ecuatoriano y haciendo que las raíces gastronómicas ecuatorianas vayan quedando relegadas a un segundo plano como una alternativa poco consumida y de bajo alcance.

Otra oportunidad es el apoyo gubernamental hacia la producción y marcas ecuatorianas, con la contemplación de una ley de impuestos sobre la comida rápida extranjera dando como resultado que los precios de estas cadenas se vean incrementados generando que las empresas nacionales tengan mayores oportunidades como empresas en desarrollo.

### **1.2.2 Objetivo General**

Analizar la factibilidad comercial y la rentabilidad financiera de la creación y puesta en marcha de un restaurante de comida rápida enfocada al rescate de los platos típicos ecuatorianos y sabores tradicionales del país que hagan frente al nuevo estilo de vida globalizado y acelerado en el cual nos desarrollamos, con una propuesta innovadora y única en el mercado actual.

### **1.2.3 Objetivos específicos**

- a. Realizar un análisis esquemático sobre la industria de consumo de alimentos catalogados como comida rápida.
- b. Determinar el público objetivo siendo estos los potenciales clientes y sectores influyentes del mercado.
- c. Definir la estrategia de penetración en el mercado y el posicionamiento de la marca enfocado en un crecimiento continuo basado en la creación de la promesa de valor sustentable y atractivo al consumidor final.
- d. Elaborar el plan de marketing mediante el cual se definan las 4 P's y la estrategia de ventas.
- e. Crear planes de desarrollo y escenarios financieros que permitan entender las dificultades y riesgos del negocio.
- f. Diseñar la estrategia de operaciones que proponga la cadena de producción, almacenamiento de materia prima y control de inventarios.
- g. Definir la estructura organizacional que servirá de modelo para la implementación y contratación de personal laboral.

- h. Diseñar un cronograma general que permita controlar los entregables y procesos necesarios para poner el negocio en funcionamiento.
- i. Analizar los problemas críticos de la industria que afecten al negocio para validar y contra restar un escenario negativo.
- j. Definir el plan financiero mediante el cual establezca los parámetros monetarios necesarios como la inversión inicial, costos, márgenes de utilidad, flujos de efectivo y punto de equilibrio.
- k. Proponer el negocio analizando la estructura de capital y crédito, así como el análisis del retorno de inversión.

#### **1.2.4 Hipótesis**

El desarrollo de la tesis servirá para definir si la creación de un plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida rápida enfocada en platos típicos de la gastronomía ecuatoriana, con su producto principal el sánduche, es rentable en el mercado quiteño.

## CAPÍTULO II

### LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo nos enfocaremos en definir la estructura de la empresa y conocer los detalles de la industria en la cual se va a desarrollar. Así como también conocer sus competidores actuales, su campo de acción tanto analizado desde el punto de vista interno como desde el punto de vista externo y sus agentes que la compañía no puede controlar.

#### 2.1 La Industria

Se identificó la industria en la cual se posicionará la compañía, basados en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU, Código Industrial Internacional Uniforme, versión 4.0 Junio 2012) el negocio se ubica en la sección "I: Actividades de alojamiento y servicio de comidas", en la división 56 la cual incluye actividades tales como: alimentos, bebidas para su consumo inmediato, en restaurante: tradicionales, de autoservicio y para su consumo fuera del local. Para continuar con el código del negocio, sigue la división 10 la cual hace referencia a Restaurantes y Servicios móviles de comida. Y cerrando el código está el 02, en donde encontramos el detalle de "Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera."

De esta manera obteniendo el código CIIU: **I5610.02**

Tabla 1. CIIU de la Industria.

CIIU Rev. 4 a Junio 2012	
Categoría de clasificación	I: ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.
División de categoría	56: SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA.
Subdivisión	10 RESTAURANTES Y SERVICIOS MÓVIL DE COMIDAS.
Clasificación final	02: Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.
CLASIFICACION CIIU DEL NEGOCIO: I5610.02	

**Adaptado de: Clasificación Nacional de Actividades Económicas. INEC.**

#### 2.1.1 Tendencias

El segmento de comida rápida mueve más de 300 millones USD al año (BCE, 2014), con 185 franquicias en el Ecuador, de las cuales el 82% son

extranjeras (Ecuafreanquicias, 2014) se ha visto una oportunidad de mercado muy favorable al innovar con este concepto de comida rápida juntándola con la comida típica ecuatoriana de gran aceptación en el medio local ecuatoriano. Y de esta manera crear un modelo de negocio que se identifique con el mercado moderno y exigente respondiendo de gran manera al estilo de vida acelerado que tiene la población de la ciudad de Quito.

Analizando estos últimos años podemos indicar que la industria de la comida rápida está en bastante crecimiento, y principalmente aquellas empresas que utilizan insumos nacionales en sus recetas, ya que a diferencia de las marcas extranjeras, éstas últimas se han visto forzadas a incrementar sus costos de producción, lo cual ha repercutido en un incremento de sus precios de venta al público.

A pesar que en este análisis no constan en su totalidad, las empresas que vendrían a ser competidores directos del negocio presentado en este proyecto, es de mucha utilidad conocer el estado en el cual se ha venido desarrollando esta industria y cuáles son sus principales actores. Una vez analizado este punto, más adelante se desarrollará el estado de las empresas o marcas de comida rápida que son competencia al negocio presentado.

Por las razones arriba expuestas, ha sido posible ver varias oportunidades de negocios en la industria de la comida rápida que se enfoquen en el demandante mercado actual y al agitado modo de vida en el cual nos desarrollamos. Basado en una investigación de datos (INEC, 2014) se puede resumir que hoy por hoy existe un mercado objetivo muy alto dispuesto a consumir comida rápida por lo menos 3 veces a la semana. El 61% de la población total está entre los 15 y 64 años y la edad media es de 28,4 años, lo cual implica un alto porcentaje de personas trabajadoras y económicamente activas, añadiendo que la tasa de ocupación plena aumento 9 puntos en referencia al año pasado (INEN, 2014).

Estos datos poblacionales indican un aumento general en el poder adquisitivo de las personas y a la vez enfatiza el gran incremento que han tenido las cadenas de comida rápida en el país principalmente en Quito y Guayaquil, en

base a un estudio indica que los ecuatorianos destinan el 5% de sus ingresos en locales de alimentos siendo los de comida rápida la primera opción del 21% de los hogares a diferencia de los restaurantes en general que ocupan un cuarto lugar en la lista de elecciones, y como referencia en el último año los ecuatorianos gastaron aproximadamente \$ 48 millones en comida rápida al mes, \$ 17 millones en Quito y \$ 13 millones en Guayaquil.. (Redacción Economía, El Telégrafo 2014).

Un reportaje realizado por el Diario El Comercio indica que la demanda de comida rápida está creciendo de la misma manera que ha venido creciendo la clase media en América Latina, la cual representa un 35% de la población, lo cual afirma que el crecimiento de la población urbana es el principal motivo para la expansión de cadenas de comida rápida. Basado en un estudio de la International Food Policy Research Institute (Ifpri), América Latina ya alcanzó un grado de urbanización similar al de países desarrollados. “Los habitantes de las ciudades de la región están sometidos cada vez más a limitaciones temporales, más expuestos a la publicidad, y tienen más fácil acceso a los supermercados y a vendedores de comida de preparación rápida, porque suelen consumir más alimentos elaborados y preparados”, menciona el informe. Hace 5 años, en el Ecuador no existían tantas marcas de comida rápida como lo hay hoy en día, se estima que la industria de comida rápida mueve 900 millones de dólares al año con un crecimiento del 10% anual en los últimos cinco.

Tomando ejemplos de dueños de franquicias como lo es Subway, Rafael Coello dueño de dos locales de la marca en Ecuador indica que es un mercado con amplias oportunidades para continuar creciendo, en dos años ha inaugurado 2 locales. Por otra parte, Luis Fernando Drouet, gerente de la cadena Wendy's, marca que llegó de igual manera hace un año al país, indica que las ventas van en crecimiento por tal motivo sus planes próximos son de ingresar con la marca a Quito, Machala, Cuenca y Ambato.

Haciendo un análisis de los informes de Planet Retail en América Latina, la comida rápida está creciendo aceleradamente a pesar de ser una industria con

amplia competencia, indican que es seguro que cada empresa obtenga una buena porción del mercado. En el Ecuador, Int Food Services es la compañía con mayor mercado en el país, con marcas como KFC, American Deli, Menestras del Negro, Pollos Gus, Tropi Burguer, El Español han llegado a facturar 130 millones en el 2013 y estiman que el año 2014 están cerrando cuentas cerca de los 166 millones y para el año 2015 apuntan a 190 millones de dólares en ventas.

Tomando en cuenta un estudio de Kantar World Panel 2014, indica que Ecuador es el tercer país de América Latina donde la gente más come fuera del hogar y decide comprar algún tipo de comida rápida, los primeros lugares los ocupan Colombia y Perú respectivamente (Kantar World Panel, 2014). Por lo que este hábito de los ecuatorianos ha sido un fuerte motivo para el crecimiento de estos negocios.

Un factor que ha sido de gran importancia para que las cadenas de comida rápida hayan facturado con mayor cantidad el año pasado ha sido la inclusión de insumos nacionales en sus menús internacionales. Es decir, cadenas como KFC han incluido ingredientes como yucas fritas en su menú por dos razones importantes, una razón es debido a la restricción impuesta por el Gobierno en noviembre 2014 para el ingreso de algunos insumos de comida rápida en el país, obligando a los empresarios de marcas extranjeras a firmar acuerdos que beneficien a productores locales. Esta medida ha servido para no solamente se logren acuerdos con proveedores locales sino también para que regresen a ver a ingrediente más “criollos” por así llamarlos.

La segunda razón que ha motivado al ingreso de ingredientes nacionales ha sido la fuerte competencia existente con menús similares, y tomando en cuenta que marcas y/o cadenas como Menestras del Negro ha ido canibalizando las ventas de marcas como KFC por la respuesta positiva que hoy en día el cliente o consumidor ecuatoriano ha optado por comprar más productos nacionales y, en el ámbito de la comida, a cuidar más su salud dejando a un lado el mercado típico de hamburguesas y papas fritas.

Un impulso importante que han tenido las cadenas de comida rápida locales ha sido la fuerte campaña que ha venido realizando el Gobierno para que consumamos lo nuestro, generando una fuerte imagen de marca país, la cual en este mercado ha servido como una catapulta para las PYMES y marcas nacionales (Mipro, 2013) de comida rápida como ha sido justamente el caso de Menestras del Negro.

A pesar de estas medidas, marcas internacionales como Mc. Donalds y la misma KFC se han visto favorecidas porque el consumidor ha visto el interés positivo que han tenido estas marcas por generar contratos y empleos a proveedores nacionales. Christian Cisneros, director de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha (Capeipi), señaló que este año la producción del sector de alimentos de las pymes aumentó 37%, en parte por la restricción de importaciones.

En el caso de Burguer King, han notado con mucha claridad que los clientes han venido optando consumir yucas fritas en lugar de las famosas papas fritas, representando cerca del 60% en las ventas versus las ventas de papa frita, lo cual indica que el consumidor está abierto y con un alta aceptación a probar nuevos sabores y principalmente a consumir insumos nacionales.

Los principales competidores en la industria son las empresas del grupo Deli Internacional o también son las empresas del grupo Shemlon como Menestras del Negro, Tropi Burguer, American Deli y El Español. Seguidas por KFC del grupo Int Food Services, la cadena de hamburguesas Mc Donalds y Burguer King. Siendo uno de los principales competidores para el negocio, la marca Subway, con un poco menos de participación tenemos a Quiznos.

Basando el argumento siguiente en una encuesta realizada por la página web del Diario El Comercio, los datos revelan que el 25,07% de la gente ha consumido comida rápida por lo menos una vez a la semana. 60,92% lo ha hecho entre dos y tres veces en ese mismo periodo. En cambio, el 14% dice que ha consumido más de cuatro veces. Y los principales tipos de comida rápida que desean los consultados son hamburguesas y “hot dogs” como principal elección, seguida por pizza y pollo frito (El Comercio, 2015).

En la ciudad de Quito se estima que existen un total aproximado de 144 locales de hamburguesas y 122 locales de pizzas.

## 2.2 Estructura de la Industria

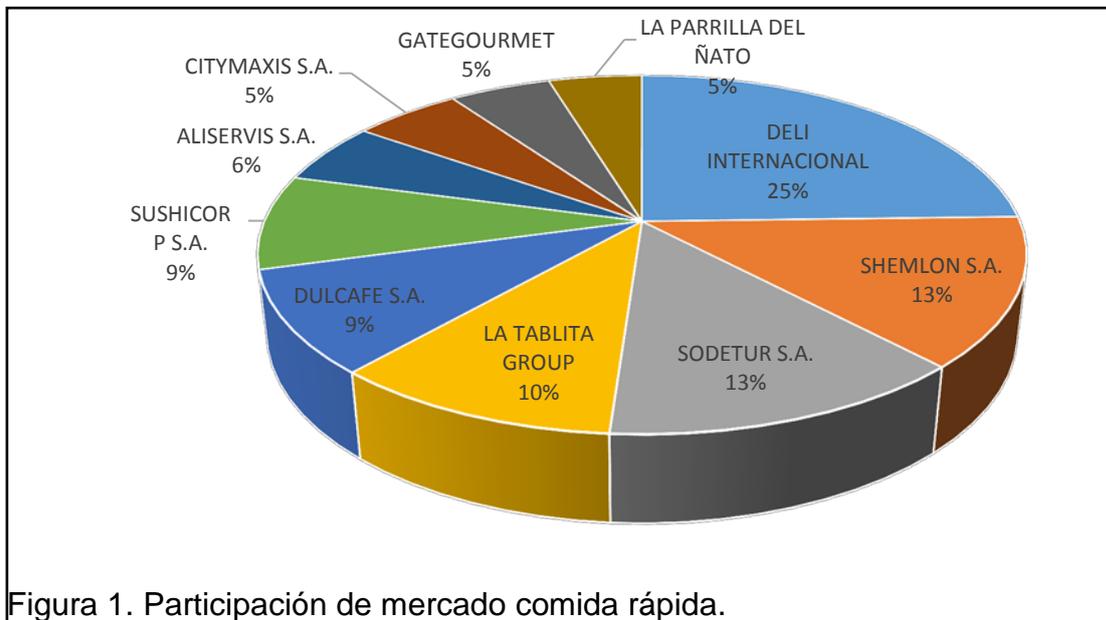
Para sustentar los datos indicados anteriormente, a continuación se realizará un análisis de los principales actores de esta industria y cómo han venido desarrollándose sus ventas en el mercado ecuatoriano en los últimos 4 años:

Tabla 2. Ranking de ventas de cadenas de comida rápida.

<b>RANKING CADENAS DE COMIDA RAPIDA Y RESTAURANTES 2011-2014</b>			
<b>POSICIÓN</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>LOCALES COMERCIALES</b>	<b>VENTAS EN MILLONES DE DÓLARES</b>
<b>1</b>	DELI INTERNACIONAL S.A.	American Deli - Cinnabon - Il Capo De Mangi - Tropi Burger - El Español	\$ 151.699.582,00
<b>2</b>	SHEMLON S.A.	Menestras del Negro - Pollos Gus - China Wok - Cajun	\$ 82.717.771,00
<b>3</b>	SOCIEDAD DE TURISMO SODETUR S.A.	Pizza Hut	\$ 81.118.316,00
<b>4</b>	LA TABLITA GROUP CIA. LTDA.	Tablita del Tártaro	\$ 63.879.969,00
<b>5</b>	DULCAFE S.A.	Sweet & Coffee	\$ 57.050.795,00
<b>6</b>	SUSHICORP S.A.	NOE Sushi Bar	\$ 52.705.745,00
<b>7</b>	ALIMENTOS Y SERVICIOS ECUATORIANOS ALISERVIS S.A.	Domino's Pizza	\$ 34.266.030,00
<b>8</b>	CITYMAXIS S.A.	Ch Farina	\$ 33.364.892,00
<b>9</b>	GATEGOURMET DEL ECUADOR CIA. LTDA.	Gate Gourmet	\$ 31.474.379,00
<b>10</b>	LA PARRILLA DEL ÑATO C.A.	La Parrilla del Ñato	\$ 28.982.890,00

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2015

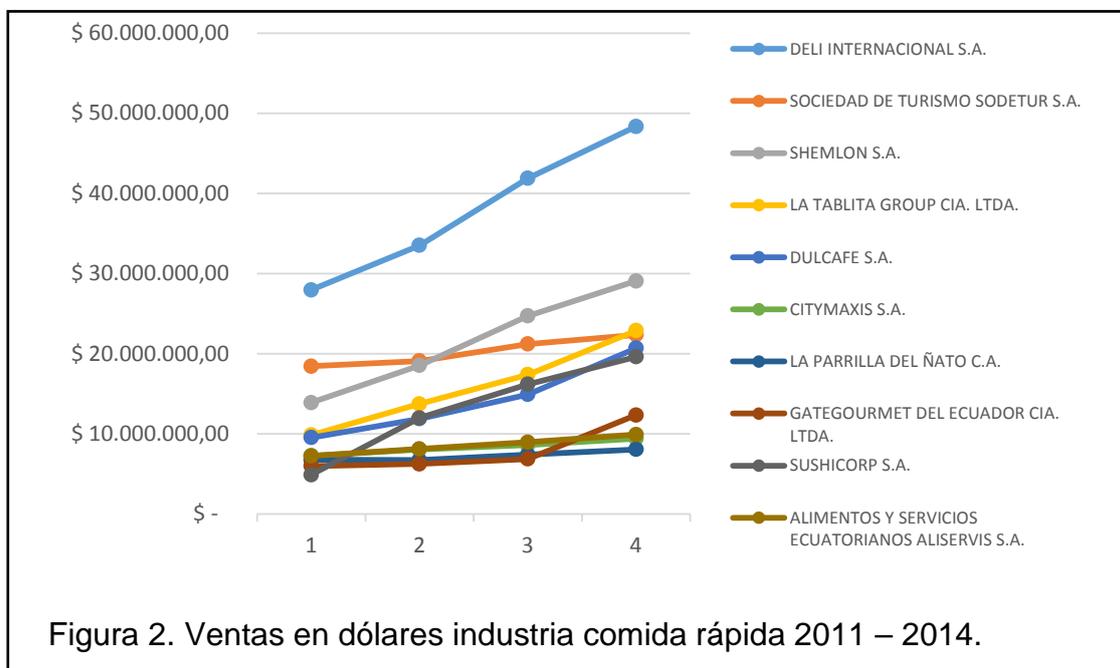
Para visualizar de mejor manera y entender cuáles son los principales competidores o actores más relevantes de esta industria se presenta un cuadro de porcentajes basado en las ventas registradas en la Superintendencia de Compañías durante el año 2014:



Como se puede ver los dos principales actores son las empresas Deli Internacional y Shemlon, estas empresas abarcan los principales segmentos de comida rápida, desde pollo frito hasta pizzas, siendo los mayores competidores de este mercado, bajo sus firmas tienen las principales marcas de comida rápida a nivel nacional.

Al analizar detenidamente el gráfico 6, se puede notar una fuerte presencia de grupos empresariales con marcas de comida rápida muy conocidas liderando la industria de la "fast food". Para entender cómo han fluctuado en ventas estas empresas se realizará un análisis de sus números en los últimos 4 años, es decir desde el 2011 hasta el 2014. Con este análisis se va a tener la capacidad de definir si la industria de la comida rápida ha crecido, decaído o se ha mantenido a lo largo de los años antes indicados.

El gráfico que se presenta a continuación indica cómo han ido fluctuando las ventas de los 10 principales competidores a nivel nacional, desde el año 2011 al año 2014:



La tendencia que se puede apreciar, sin mayor esfuerzo, es una tendencia de crecimiento constante, siendo Deli internacional el principal competidor de la industria, algo que se debe tomar en cuenta de esta empresa líder de este mercado, es que bajo su razón social abarca a cinco establecimientos, siendo estas cinco marcas responsables por su gran crecimiento, lo cual implica que aproximadamente cada marca aporta con un 20% de los ingresos. A diferencia de La Tablita Group o Aliservis, que son empresas con una marca comercial y pelean su sitio en el top 10 de las principales marcas de comida rápida a nivel nacional (Superintendencia de Compañías, 2015).

Deli Internacional es el grupo empresarial que abarca marcas como El Español y American Deli entre sus principales productos que representan sus mayores ingresos. Como se puede ver en el cuadro de barras, los ingresos de esta empresa han tenido un crecimiento constante año tras año. De \$27 MM en el 2011, llegan a \$47 MM en el 2014, eso quiere decir que han incrementado sus ventas en más de un 70% (Superintendencia de Compañías, 2015).

La segunda empresa en el ranking general es Shemlon S.A., esta empresa al igual que la primera tiene bajo su portafolio comercial a varias empresas entre ellas se puede nombrar a Menestras del Negro, Cajun y Pollos Gus. Al tener estas marcas como productos estrella, es claro su segundo lugar en ventas. Para lo cual se analizará su desempeño en los últimos 4 años:

El crecimiento de Shemlon S.A. es más marcado en el periodo del 2013 al 2014, ese crecimiento se debe a la expansión intensa de locales y la inversión en ellos realizada. También es importante recalcar que el crecimiento en ventas ha sido una constante desde el 2011, en menores porcentajes pero el crecimiento ha existido en esta empresa.

Ahora, el análisis continúa con la tercera empresa en el ranking anteriormente indicado, SODETUR S.A., esta empresa tiene una marca internacional con un nombre muy fuerte en la industria de la comida rápida, la cual es Pizza Hut, a continuación se presenta el crecimiento de las ventas de esta marca en los últimos 4 años:

El crecimiento de esta empresa es menor a las dos primeras, y en menor escala, pero se debe tomar en cuenta que es una sola marca la que genera estos ingresos, a diferencia de las anteriores que tiene por lo menos a 5 marcas de comida rápida en sus portafolios, y que están muy bien posicionadas en el mercado nacional. Sodetur S.A. ha conseguido incrementar sus ventas en un 7% promedio año tras año (Superintendencia de Compañías, 2015).

La siguiente empresa a analizarse es La Tablita Group, esta empresa tiene una de las marcas comerciales más fuertes en comida rápida referente al sector de carnes, la cual es La Tablita del Tártaro. Esta empresa se encuentra en el cuarto lugar del ranking de esta industria, a continuación se detalla sus ingresos desde el 2011:

La Tablita del Tártaro es otra marca de comida rápida que tiene un crecimiento constante en los últimos 4 años, de los \$9 MM (casi \$10 MM) en el 2011, pasó a facturar cerca de los \$23 MM en el 2014, eso representa un crecimiento de

un 132%, lo cual es muy interesante para esta empresa y para la industria en general (Superintendencia de Compañías, 2015).

Para terminar el análisis del top 5 de las empresas que más han facturado en la industria de la comida rápida se tiene a la empresa Dulcafe S.A., con su producto representado por Sweet&Coffee han llegado a facturar un total de \$57 MM en los últimos 4 años. A continuación se detalla sus ingresos año por año:

El incremento de esta empresa ha sido del 116% en relación 2011 vs 2014. Y tiene un promedio de crecimiento anual de 29% lo que implica que cada año ha ido incrementando sus ventas de una manera constante y favorable a la empresa (Superintendencia de Compañías, 2015).

Al terminar de hacer este análisis de las primeras cinco empresas se puede destacar y notar que es una industria altamente rentable, especialmente a partir del año 2011, se ha apreciado el crecimiento apoyado en una fuerte inyección económica por parte de las diferentes empresas en sus respectivos campos de acción y esto se ha visto reflejado en sus incrementos de ingresos. Se puede afirmar que este incremento constante en ventas que cada empresa ha sido parte, se debe al cambio constante en gusto y preferencias de los consumidores, ahora por la falta de tiempo diario el consumidor final se ve en la situación de agilizar y efectivizar más su tiempo, y una manera de lograr esto es a la hora de alimentarse.

### **2.3 Análisis PEST**

Es necesario analizar el entorno político, económico, social y tecnológico a nivel macro, en el cual se desarrolla la industria hoy en día, para que de esta manera conocer de mejor manera el ambiente en el cual se va a desenvolver el negocio. Para este fin se llevará a cabo un análisis detallado sobre los factores trascendentales e importantes que se deberá tomar en cuenta para el correcto funcionamiento del negocio.

### 2.3.1 Factores Políticos

El ámbito político de Ecuador es muy complejo, en la actualidad existen políticas gubernamentales que benefician a una parte pero perjudican a otra. Para el caso del presente negocio, se analizará lo positivo y negativo de estos factores. En lo positivo se puede ver que el impulso por parte del Gobierno a la industria nacional ha sido de gran ayuda para generar mayor producción. Instituciones públicas como la Corporación Financiera Nacional ha venido desarrollando proyectos de créditos que incentivan el emprendimiento empresarial, proyectos como Financiamiento para emprendedores (Corporación Financiera Nacional, 2015), el cual tiene como objetivo primordial dar el apoyo financiero a personas con negocios que generen empleo y atraigan a la inversión nacional e internacional. También se han destinado mayores fondos para apoyar al crecimiento de las PYMES, así como la CAPEIPI informa por medio de su Director Ejecutivo (Revista Líderes, 2015), que es evidente un crecimiento importante en ventas y producción de las PYMES desde el 2012 y principalmente en sectores como los alimentos y metalmecánica, siendo uno de los objetivos aumentar la competitividad y productividad de las mismas. Hay que tomar en cuenta al desarrollo de la Matriz Productiva, proyecto que ha beneficiado a productores y comerciantes. Y terminando este análisis político se ha visto una fuerte inversión en campañas publicitarias por parte del Ministerio de Turismo para visitar el país y consumir lo nacional, así como también fomentar la inversión extranjera (El Universo, 2014).

Por el lado negativo, sabemos que el Ecuador es uno de los países latinoamericanos donde abrir una nueva empresa toma una gran cantidad de días, aproximadamente de 50 a 56 días (Banco Mundial Datos, 2015), lo cual se traduce a gasto de dinero, siendo esto una barrera para la creación de negocios formales. El nivel actual de estabilidad del Gobierno es muy bajo, la prepotencia demostrada a lo largo del actual gobierno, sumada a la preocupación actual en la que se vive, ha llevado a que muchas empresas nacionales busquen otros países para continuar sus negocios y operaciones. Una investigación realizada por CEDATOS indica que en el año 2015, el 55%

de encuestados desaprueba la actitud de Rafael Correa y el 40% la aprueba y el 5% no contestó (CEDATOS, 2015). Mientras que la creación de impuestos de varios ámbitos ha creado incertidumbre entre los empresarios, limitando su deseo o capacidad de inversión, tomando en cuenta que los gastos y tiempo para legalizar una empresa puede llevar hasta más de 2 mes en algunos casos. Para finalizar el análisis es importante tomar en cuenta que en la industria de restaurantes y servicios ha afectado una nueva regulación laboral, la cual ha eliminado el trabajo por horas, gracias a una entrevista realizada personalmente al Sr. Alejandro Baraya, fundador de la cadena Pim's en la ciudad de Quito, indicó que esta regulación ha afectado tanto a empleadores como a empleados que buscaban ingresos a medio tiempo y horarios flexibles, ahora es complicado conseguir personal que se ajuste a los horarios demandados en estos servicios a menos que el sueldo sea coherente a lo que se busca.

### **2.3.2 Factores Económicos**

En el ámbito económico se puede encontrar de igual manera factores positivos para la industria así como factores negativos que han afectado al desarrollo. Como ya se conoce, ha existido un incremento importante del PIB nacional en los últimos años, este incremento ha sido positivo para la economía nacional, analizando este PIB se puede notar que el PIB No Petrolero ha tenido mucha relevancia para este incremento, su participación ha permitido el sostenimiento durante los últimos 18 meses. La inflación es otro factor positivo ya que se ha mantenido constante en los últimos 4 años, lo cual se traduce en que los productos no han sufrido alzas considerables de precios. (Inec, 2014) El rubro de Alimentos y Bebidas es uno de los rubros más relevantes en los que la población destina parte de sus ingresos económicos, y enfocándose en la competencia, las marcas extranjeras se han visto en la obligación de cancelar mayores rubros al fisco por temas de impuestos y aranceles en sus productos importados. Lo cual beneficia al producto local.

Las políticas económicas van de la mano con políticas aduaneras, estas últimas han tenido un incremento por lo cual varios productos importados ahora

tienen un costo mucho mayor del que tenían años atrás, por ejemplo, utensilios y equipo de restaurantes se han visto afectados con el incremento de sus costos debido a los aranceles de importación. Hay productos que obligatoriamente se necesitan importarlos, generando mayores gastos de consumo y adquisición.

Para entender de mejor manera cómo ha sido la fluctuación de esta industria es importante conocer el Índice del Precio de Consumidor (IPC). Este índice ayudará a entender, por una parte cómo han variado los precios durante los últimos años tomando como base al año 2004 y de esta manera será posible contar con un cuadro estadístico de un plazo de 10 años, el cual permitirá tener un amplio panorama para el análisis deseado. Y por otro lado ayudará a comprender el nivel de estabilidad actual en el cual se encuentra el Ecuador. A continuación se detalla el gráfico del IPC a nivel nacional en la industria de comida rápida, restaurantes y alojamiento, en un lapso de 3 años medido mes a mes:

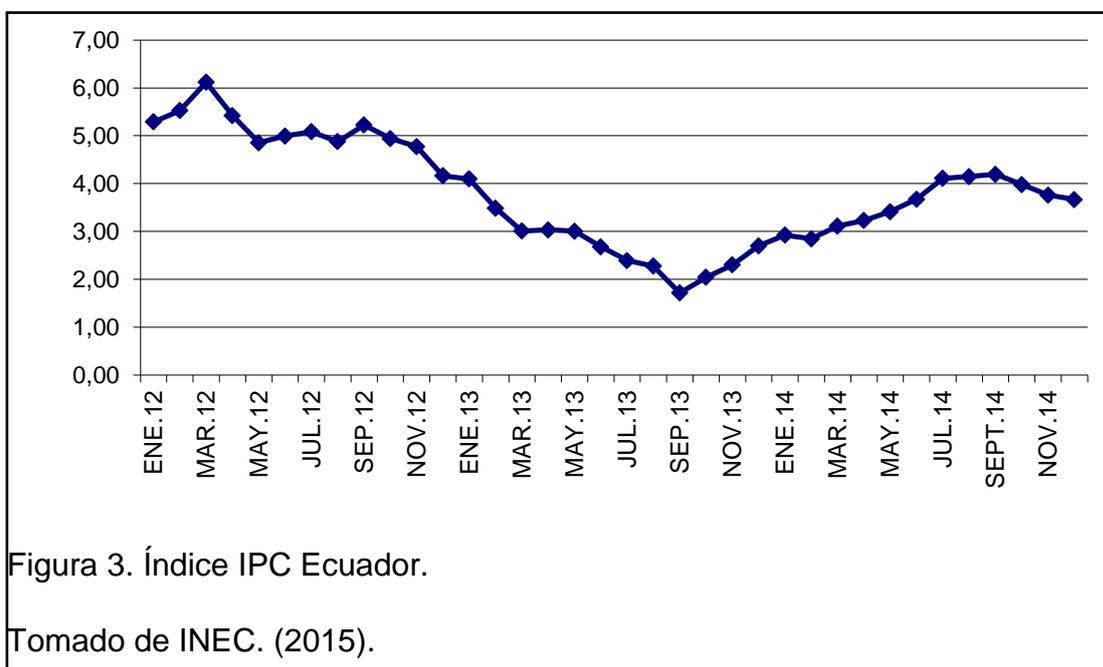


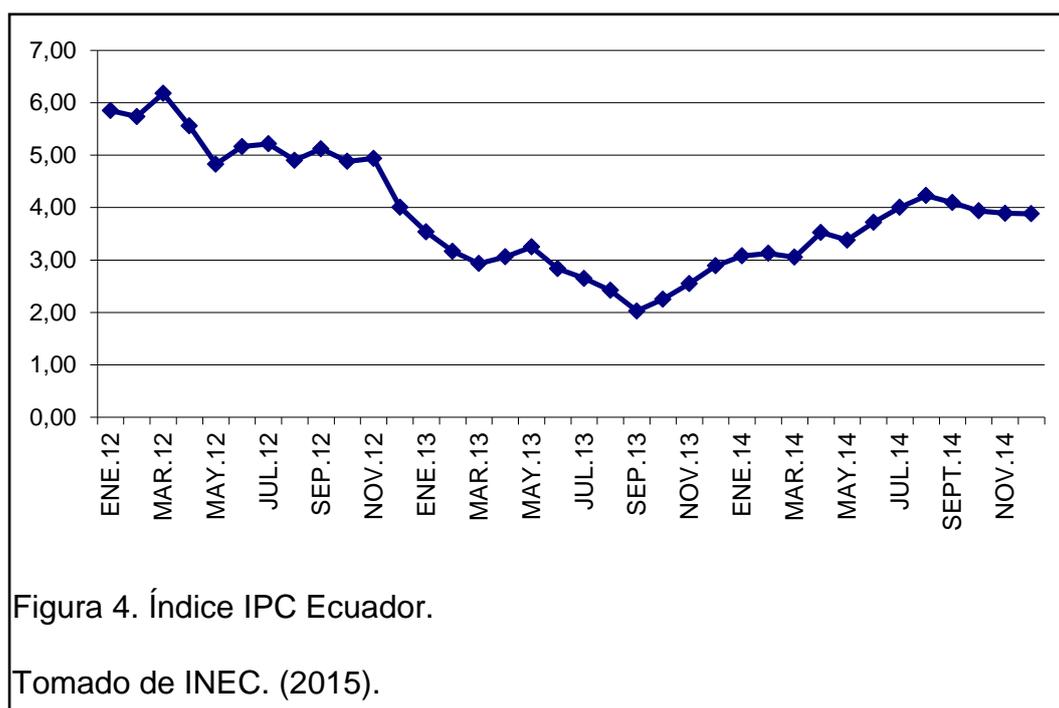
Figura 3. Índice IPC Ecuador.

Tomado de INEC. (2015).

Haciendo un análisis del cuadro anterior, se puede apreciar que el IPC ha tenido un promedio de 3.81% durante este periodo. Con una tendencia a la baja hasta septiembre 2013, mes en el cual el índice presenta un aumento mes a mes hasta llegar a junio 2014 donde se podría decir que el IPC a nivel

nacional se ha mantenido sin mayores fluctuaciones. Esta estabilidad a nivel nacional en los precios ha permitido que varios comercios e industrias ajenas a la de restaurantes y alojamiento manejen sus economías internas de una manera más acertada y esquematizada, logrando un pronóstico de ventas más real y permitiendo de esta manera que las empresas no incrementen sus precios de ventas ya que los precios de sus suministros se mantienen estables (Superintendencia de Compañías, 2014).

Al hacer este análisis a nivel nacional, es importante también analizar cómo ha fluctuado el IPC en la región Sierra, región en la cual este plan tiene basado su estudio y propuesta como campo de acción. A continuación se presenta un cuadro cronológico del mismo período antes analizado pero con datos que abarcan únicamente a la región Sierra:



En este cuadro se puede analizar que prácticamente se presenta la misma curva que la presentada a nivel nacional, con el mismo mes de septiembre 2013 siendo el punto de flexión se puede concluir que tanto a nivel nacional como en la región Sierra, el IPC ha tenido estabilidad durante los últimos 13 meses.

El tener un índice de precios del consumidor estable es lo mismo que decir que la inflación de los precios se ha mantenido controlada, evitando de esta manera alzas significativas de los productos que se encuentran en el mercado ecuatoriano, siendo muchos de ellos materia prima para la producción de platos en restaurantes a nivel nacional.

La industria de la comida rápida refleja un incremento en varias aristas de sus sectores, siendo uno de esos aumentos en su economía y otro en el aumento de sus actores. La comida rápida extranjera ha ganado un terreno en el mercado ecuatoriano considerable y haciendo que las raíces gastronómicas ecuatorianas vayan quedando relegadas a un segundo plano como una alternativa poco consumida y de difícil alcance para el consumidor promedio (Ekos, 2014).

Un factor económico que ayudará a tener una idea más amplia y sustentable para el análisis de la industria es importante entender cómo ha fluctuado el PIB nacional, principalmente el análisis se enfocará en el PIB No Petrolero. La industria de la comida rápida se ubica bajo el CIU I5610.02, para tal efecto se utilizarán datos del Banco Central y estudiarán los últimos cuatro años. De acuerdo a la información emitida por el Banco Central, el segundo trimestre del 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento inter-anual del 3.5%, en relación al segundo trimestre del 2013 (BCE, 2014).

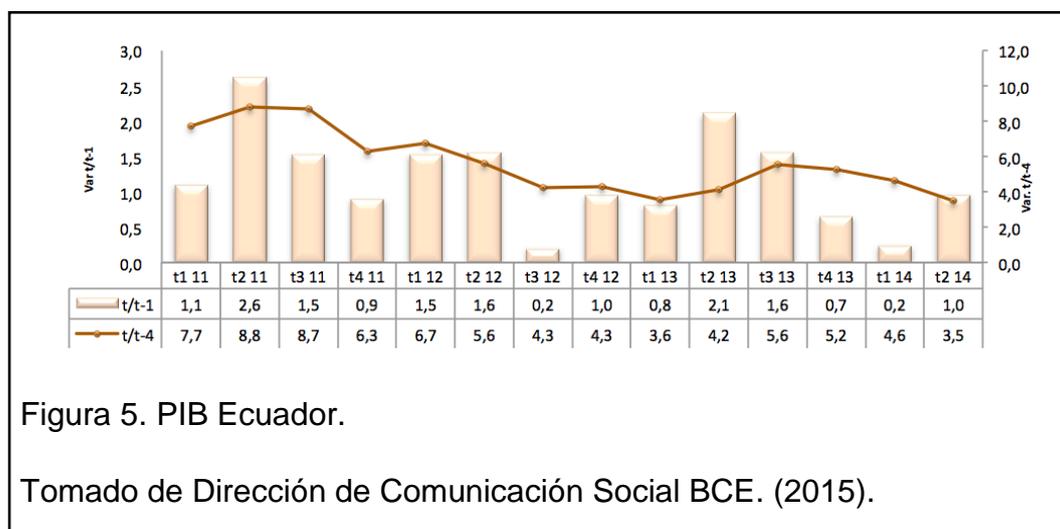
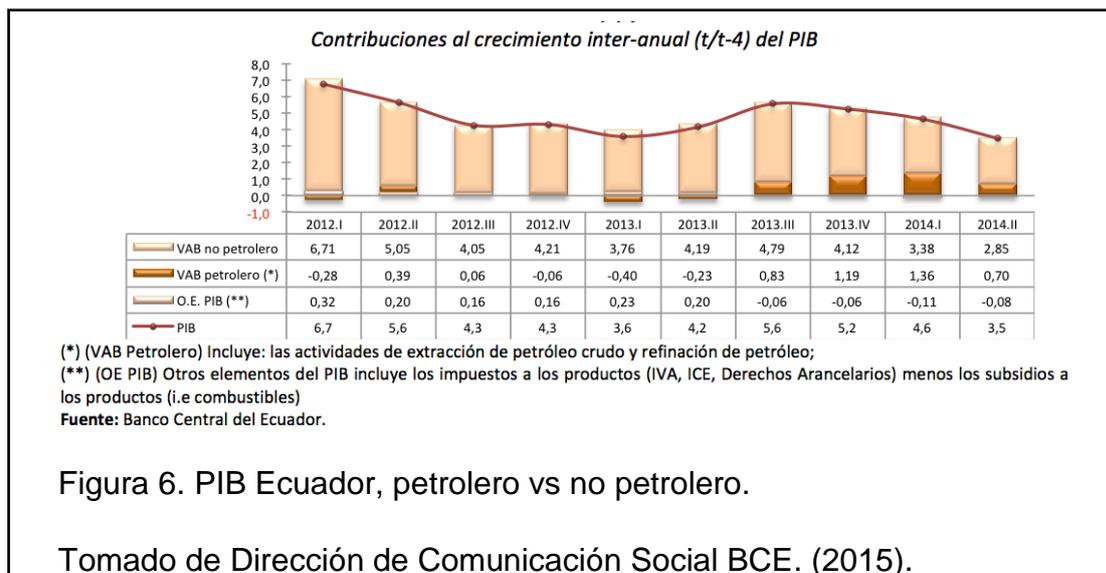


Figura 5. PIB Ecuador.

Tomado de Dirección de Comunicación Social BCE. (2015).

Un dato muy importante que debe ser mencionado, es que la economía no petrolera ha sido la que ha sostenido el crecimiento económico durante 18 meses consecutivos. Y el sector del consumo creció un 2.6%, lo cual es un dato muy positivo para industrias como restaurantes y alojamiento ya que se puede notar que el consumidor promedio ha incrementado su gasto en adquirir mayores bienes y/o servicios. Para entender mejor la diferencia entre el PIB petrolero y el PIB No petrolero se presenta el siguiente gráfico:



Al analizar el gráfico anterior se puede explicar que el crecimiento inter-anual del PIB en un 3.5% se debe en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, el mismo que contribuyó con un 2.8%, mientras que el restante 0.7% de crecimiento se lo debe al sector petrolero.

Haciendo un análisis más a detalle de la industria se puede indicar que la industria de Alojamiento y servicios de comida tuvo una contribución del 0.12%, lo cual es un valor importante para este sector, tomando en cuenta que la tasa de variación presentada por esta industria es de 6.6%.



Figura 7. Contribuciones al PIB por industria.

Tomado de Dirección de Comunicación Social BCE. (2015).

Hablando de la industria I, Alojamiento y Servicio de comida, se analizarán las proyecciones del PIB, en miles de dólares, que el Banco Central del Ecuador ha realizado para el año 2015, comparadas con el año 2014. En el año 2014 esta industria presentó un PIB de \$2.146.007, mientras que para el año 2015 se prevé tener un PIB de \$2.329.748, eso es muy favorable para la industria ya que representa un incremento del 8% del total general del PIB nacional. Todo este análisis resulta alentador para la industria en la cual vamos a participar y por lo tanto es necesario comprender y estudiar, ahora, quienes son sus principales actores, en la rama de comida rápida, que han ayuda a incrementar y promover la economía del país.

### 2.3.3 Factores Sociales

Basado en los datos proporcionados por el INEC en el censo del 2010, realizado en Pichincha, se puede decir que la población total es de 2.576.287 habitantes, de los cuales 1.320.576 son mujeres y el resto son hombres. El 48.2% es empleado privado, seguido por el 19.2% que es trabajador independiente, existen 705.030 hombres que conforman la población económicamente activa y 544.920 mujeres (INEC, 2015). El consumidor promedio busca satisfacer mayores necesidades hoy en día. El 80% de clientes de un restaurante buscan comodidad y buen servicio antes que un buen sabor en la comida. La tendencia actual entre los empleados es buscar un sitio donde

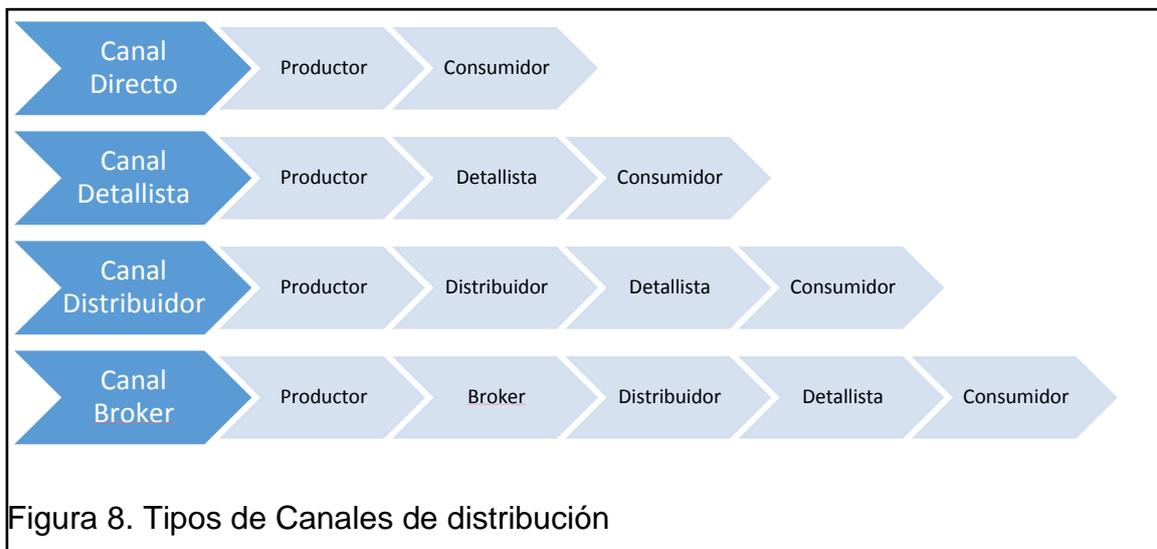
pueda comer y ser atendido de una manera rápida y eficaz (Ekos Negocios, Mayo 2012).

Debido a la información generalizada por parte de los consumidores, la comida rápida es asociada inmediatamente como algo dañino para la salud, siendo esto relacionado al aumento de peso, colesterol, etc. Por lo cual es importante generar conciencia social sobre este tema y canalizar de una manera adecuada con información veraz indicando valores nutricionales de los ingredientes y/o productos que están siendo ofertados, logrando de esta manera captar al público ajeno a este segmento o tipo de comida.

#### **2.3.4 Factores tecnológicos**

En éste ámbito se encuentran un buen número de puntos positivos para la industria de la comida rápida y la industria en general. Hoy en día se puede constatar que el 87.2% de la población en Pichincha tiene acceso al celular y su uso diario (Inec, 2014). Además que el internet es un servicio al cual tienen acceso constante el 36%. Se ha visto, gracias a las herramientas que se tienen de análisis de mercados, que las empresas utilizan con mayor fuerza y frecuencia a las redes sociales como medio de alcance a sus clientes y consumidores finales. El desarrollo de aplicaciones para celulares ha crecido vertiginosamente, en una entrevista realizada a Pablo Salcedo, Gerente del local de la Pizza Hut en las Naciones Unidas y Amazonas, indica que las ventas por medio de apps ha crecido un 60% en relación a las ventas del año 2014. La creación de programas informáticos que ayudan a restaurantes a crear base de datos ha sido una adquisición común, y en algunos casos obligados, para crear mayor valor a los clientes personalizando su próxima visita, o recomendando promociones por medio de emails. Y hoy en día, con la creación de la factura electrónica, ha servido que los establecimientos recopilen información valiosa para llegar nuevamente a su consumidor final y crear vínculos más personalizados para fidelizar clientes que generen recompras.

## 2.4 Canales de distribución

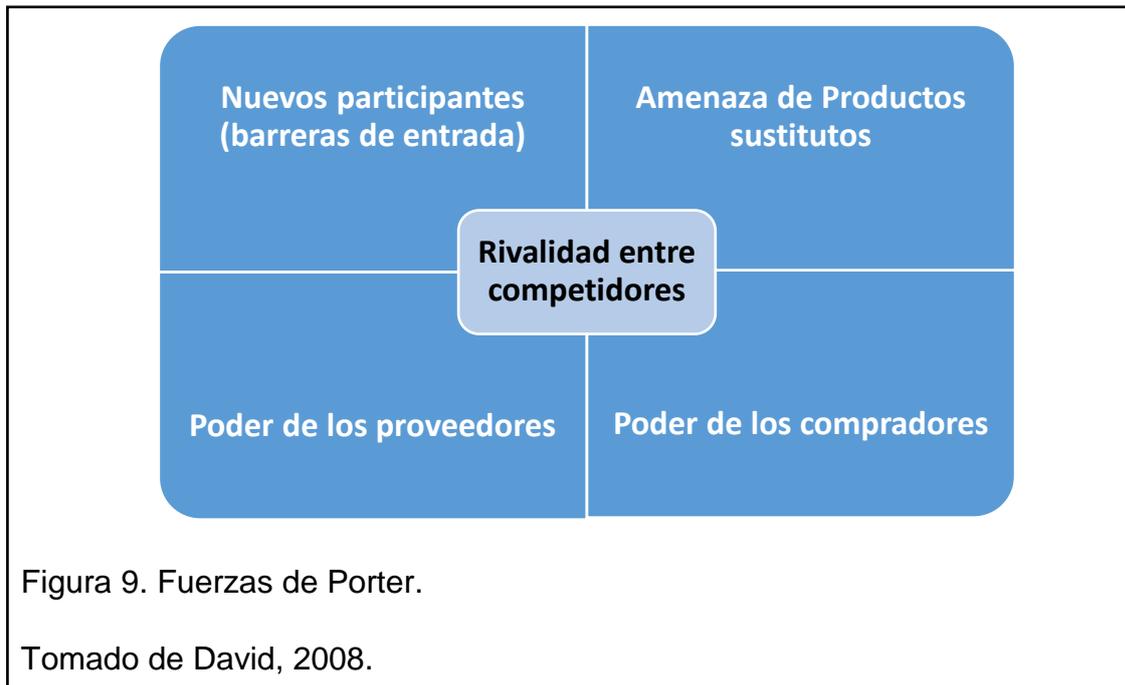


La industria de la comida rápida cuenta con un amplio repertorio de actores, los mismos que han visto a los proveedores como aliados estratégicos para sus funciones diarias. El canal de distribución ha mantenido sus precios constantes, gracias a la baja variación del IPC ha permitido que los valores de materia prima y producción no sufran cambios que a la larga afectan también a la cadena de valor de toda industria.

Cada empresa perteneciente a esta industria, llega de manera directa al consumidor final, es decir no tienen intermediarios para presentar o comercializar sus productos, esto debido a que, obviamente, son alimentos y productos de consumo directo.

Al no tener intermediarios, es una ventaja, ya que no se incrementan gastos y cada empresa es dueña de sus propias marcas.

## 2.5 Fuerzas de Porter



### 2.5.1 Nuevos participantes (barreras de entrada)

La industria de la comida rápida recibe cientos de nuevos competidores cada año, claro está que la diferencia radica en su oferta de productos, así como también al mercado del tipo de público objetivo al cual van a apuntar.

Para el caso de este estudio, una barrera de entrada es el capital de inversión, ya que se planea apuntar a un segmento de clientes de clase media - media alta, siendo un promedio de inversión de entre \$50.000 a \$70.000.

Adicionalmente la presencia de grandes grupos de empresas competidoras, manejan el mercado y tienen un fuerte capital que los respalda para contrarrestar arremetidas de empresas nuevas que afecten su entorno de acción (Superintendencia de Compañías, 2015).

Conclusión: Este factor también es contra productivo para el negocio, ya que la inversión es relativamente alta y se espera recuperar lo invertido en un lapso corto de funcionamiento. Favorece para que otra empresa se le dificulte ingresar al mercado y crear competencia. Por lo tanto es una barrera de entrada alta por necesitar un valor elevado de inversión.

### **2.5.2 Amenaza de los productos sustitutos**

Como bien sabemos, esta industria está copada de los productos más comerciales y comunes como son las pizzas, hamburguesas, hot dogs, etc. Como productos sustitutos de este plan, tenemos al principal competidor que vienen a ser cadenas de sánduches y hamburguesas internacionales.

Conclusión: La amenaza de existir productos sustitutos es alta. El modelo de negocio presenta fortalezas para disminuir el impacto de esta amenaza.

### **2.5.3 El Poder de los proveedores**

Los insumos para el funcionamiento de esta industria se los puede encontrar en muchas partes y de muchos proveedores, empezando por una empresa que brinde el servicio de la preparación de los ingredientes principales y terminando por proveedores de verduras y frutas, por lo cual en este caso no representa una barrera o un problema y la negociación está a favor de la industria, ya que será posible elegir a los mejores y más convenientes proveedores de la materia prima.

En este campo, la industria maneja el control de los proveedores, a tal punto que hay cadenas fuertes como KFC que han invertido en sus propias granjas de pollo de donde obtienen gran parte de su materia prima.

Conclusión: La industria de la comida maneja y tiene mayor poder sobre los proveedores de insumos, por lo tanto el poder que tiene un proveedor es bajo en este aspecto.

### **2.5.4 El Poder de los compradores**

Los compradores tienen un alto poder al decidir qué tipo de comida adquieren en la variada gama de ofertas que esta industria presenta. Pero a pesar de ello, el poder en cada individuo es bajo gracias a la amplia cantidad de compradores en el mercado.

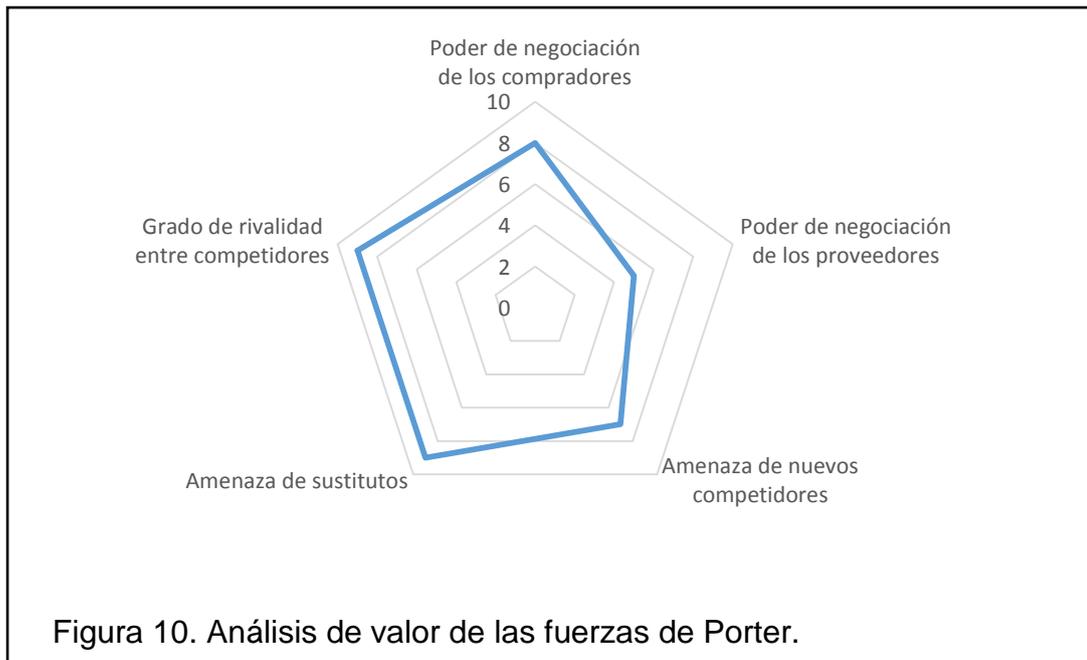
Conclusión: El poder de los compradores es bajo una vez que la industria a sabido manejar la gran cantidad de clientes para las diferentes propuestas que existen en el mercado.

Analizando estos factores de manera general, se deberá realizar un cuidadoso análisis de mercado para llegar con la publicidad y promoción correcta del producto, pero eso no impide manejar y administrar decisiones en base al negocio, mas no en los compradores. Adicionalmente se debe tomar en cuenta que el comprador será el cliente final a quien estará dirigido el producto y la marca, es decir no existirá un comprador intermediario con el cual se deba negociar o establecer parámetros preliminares sobre la venta o comercialización.

Visto desde el punto de vista del mercado, el poder de negociación de los compradores es bajo, ya que es tiene una amplia variedad de propuestas en esta industria por lo cual merma la posibilidad de que el comprador maneje la negociación.

#### **2.5.5 Intensidad de la rivalidad**

El mercado actual quiteño se ha visto lleno de varias opciones en lo que ha comida se refiere. Existe oferta desde un plato tradicional como es el mote con fritada hasta el más elaborado sushi y comida internacional. Por tal razón se ha visto que la intensidad con la cual se rivaliza en esta industria depende únicamente de la marca y del nuevo negocio que se proponga para el mercado quiteño. Por lo tanto la rivalidad va a ser directa con otros tipos de comida rápida que hoy en día el cliente común consume.



## 2.6 La Compañía y el concepto del negocio

### La idea y el modelo del negocio

Como se ha podido apreciar en el análisis previo, el mercado quiteño tiene una amplia y variada gama de competidores en la industria de la comida rápida, no por eso ha decaído o ha impedido que más marcas vayan creciendo o ganando terreno y obtengan más adeptos a sus propuestas. A pesar de esta amplia variedad se ha visto una deficiencia o carencia en este mercado de marcas que oferten productos con ingredientes más arraigados al sabor e historia gastronómica del Ecuador, de la sierra ecuatoriana para ser más precisos.

Al ser este el caso, se propone la creación de un negocio que cambie la forma de ver a la comida rápida tradicional y se la posicione de una manera más tradicional en sus sabores pero a la vanguardia en su presentación y diseño. Para lograr esto hay que tomar en cuenta las tendencias del mercado actual, es decir sus gustos y preferencias para poder darle un valor agregado el cual sería una atención y servicio al cliente sobre los estándares actuales que no se encuentran en ningún establecimiento de comida rápida.

Tener más a la mano los sabores tradicionales y típicos de la gastronomía nacional ecuatoriana será la novedad en el mercado actual, presentarlos de una nueva manera pero que se mantengan los deliciosos sabores

característicos de cada plato será lo ideal para lograr el objetivo del negocio. Hoy en día no es sencillo conseguir un plato de hornado, o fritada, a menos que vayamos al punto directo de esta comida que por lo general se encuentran en sitios no muy frecuentados por las personas a quienes estará dirigido este negocio, por lo cual hemos visto un mercado desatendido en la ciudad de Quito en este segmento, lo cual refrescaría las opciones de comida rápida actuales.

### **2.6.1 Estructura legal**

Para la conformación de este negocio se ha decidido establecer una sociedad limitada por varios factores en beneficio al negocio y a los objetivos futuros del mismo. Al crear el negocio bajo esta estructura, la responsabilidad de los socios, como indica el propio nombre de la sociedad, está limitada al capital aportado, lo que significa que sólo responde de las deudas de la entidad por el capital invertido. Además que la conformación de esta sociedad es mínima tanto en personas o socios, como en capital para su constitución. El domicilio fiscal será la ciudad de Quito, Ecuador.

### **2.6.2 Misión, Visión y Objetivos**

#### **Misión**

***Esencia***, ofrecer a sus clientes sandwiches y wraps de la más alta calidad con ingredientes ecuatorianos, buscando así impulsar y rescatar los sabores y características gastronómicas propias de nuestro país.

#### **Visión**

***Esencia***, ser la principal cadena de comida rápida nacional con ingredientes típicos ecuatorianos alcanzando altos niveles de satisfacción mediante la mejora continua y la excelencia en atención al cliente.

#### **Objetivos**

1. Posicionar la marca en el mercado quiteño mediante un fuerte impacto viral en redes sociales, antes de lanzar la marca y durante el primer semestre de funcionamiento.

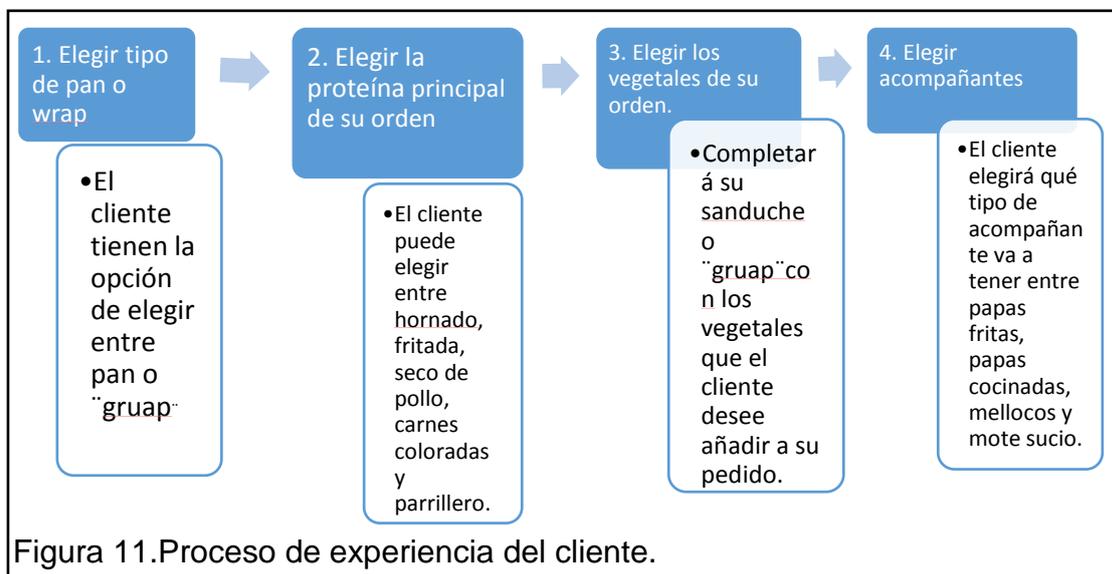
2. Ganar el 5% del market share de empresas de comida rápida actualmente existente en el mercado, compitiendo directamente en calidad y servicio.
3. Presentar el producto de una manera eficaz y novedosa al cliente final, generando satisfacción de compra y promoviendo su calidad y sabor, esto en el primer semestre del año, siendo medido por medio de encuestas in situ.
4. Generar un 10% de ganancias sobre lo invertido en el primer año de funcionamiento.
5. Generar el 20% de ganancias sobre lo invertido en los 2 primeros años de funcionamiento.
6. Generar 25% de ganancia en el tercer, cuarto y quinto año de funcionamiento versus ventas de cada año posterior.

## **2.7 El producto**

El nombre del negocio será “Esencia, sandwiches con sabor ecuatoriano”, por ende el producto principal a ofertar al mercado quiteño serán sandwiches que tengan como principales ingredientes a los platos típicos ecuatorianos que más gustan al consumidor promedio. Entre estos platos se presentan las opciones siguientes como es el hornado, la fritada, el seco de pollo, carnes coloradas y el parrillero el cual es una mezcla de embutidos a la parrilla que darán ese toque especial en el menú del negocio.

La idea de comercialización es un modelo de autoservicio, es decir que cada cliente arma sus sandwiches a su gusto, con la ayuda de un colaborador del negocio, eligiendo sus ingredientes. Así pudiendo seleccionar desde el tipo de pan que desea servirse, el cual también se presenta la opción de wrap, producto que en este negocio lo denominaremos “gruap”. Una vez seleccionado el tipo de pan, el cliente procede a seleccionar el ingrediente principal el cual viene a ser uno de los platos típicos antes mencionados. El armado del sánduche lo realizará un colaborador de la empresa, armándolo frente al cliente, quien indicará cantidades y combinaciones de ingredientes deseadas. Una vez elegido el ingrediente principal tendrá la opción de elegir

vegetales, las opciones a elegir que se tiene son tomates, lechuga, aguacate (presentación guacamole), cebolla y pimiento. Después de elegir los vegetales, el sánduche se presenta la opción de elegir acompañantes, en esta etapa de la experiencia de compra se presenta la opción de elegir entre papas fritas, papas cocinadas, mote sucio y mellocos. Estos acompañantes van en la misma línea de gastronomía típica que el modelo de negocio presenta, por tal motivo se ha visto importante cerrar el producto con bebidas que compartan este lineamiento tradicional de la comida, no se van a dejar de lado las conocidas gaseosas a las cuales se añadirán las opciones de avena de naranjilla, jugo natural de naranja, jugo natural de mora y cervezas nacionales.



A pesar de que el producto ha llegado a su entrega, hay más factores que encierran a la experiencia de compra de un cliente. Los factores que resaltan una experiencia de compra satisfactoria serán abarcados por los 3 pilares que presentará el modelo de negocio: a) Alta calidad del producto entregado. b) Atención al cliente, superior a los estándares actuales. c) Ambientación moderna y decoración de la plaza de trabajo, alineada a la propuesta del negocio.

El primer pilar, descrito anteriormente, presenta una variación de los platos típicos, comparado a la presentación conocida por todos, es necesario realizar una modificación en forma para que sea viable la colocación y armado del sánduche, pero lo que no va a cambiar es el fondo, es decir el sabor de cada

ingrediente se mantendrá. Por el lado de la atención al cliente se buscará capacitar a todos los colaboradores para que conozcan técnicas de acercamiento al cliente y que generen un alto grado de empatía, tomando como ejemplo al entrenamiento de los baristas de la cadena Starbucks, se podrá llegar a ese nivel de servicio que el modelo de negocio plantea.

Para finalizar, el tercer pilar será fundamental para el posicionamiento y recordación de la marca del negocio, esto debido a que en Quito no se ha incursionado en presentar al mercado un lugar con ambientación vanguardista y acorde a las necesidades y preferencias del mercado quiteño, una decoración moderna y llamativa es algo que llamará la atención al consumidor y será la carta de presentación del negocio.

Apuntando a un mercado amplio en la ciudad de Quito, se ha visto importante provocar el deseo de compra, el impulso de compra ayudará a que el producto se posicione como una nueva alternativa en comida rápida para los quiteños, de esta forma estaremos entrando en un mercado competitivo de una manera única, a pesar de tener un gran número de actores en el mercado de la comida rápida, la ventaja es que ingresaremos sin competidores directos que ofrezcan, hoy por hoy, el mismo tipo de producto. Si bien es cierto que existen cadenas de restaurantes que ofertan platos tradicionales no hay ninguno que realice la mezcla entre lo tradicional y típico con la presentación en sánduches y/o wraps.

La estrategia de amplitud y profundidad prevista será determinada por la cantidad de combinaciones que existan entre los ingredientes previamente indicados, esto debido a que el mismo cliente o consumidor final es quien elige su producto. Definiendo la amplitud se puede indicar que serán dos tipos de productos, sánduche o wrap, de los cuales se desarrollará la profundidad basada en la mezcla de los ingredientes.

En el mercado actual existen cadenas que ofertan este tipo de comida de una manera tradicional, es decir, sin modificaciones a los platos típicos que todos conocen, pero a diferencia de una hamburguesa, una pizza, un hot dog o hasta sushi son productos que se consiguen en la mayoría de plazas existentes en la zona urbana de Quito que se los encuentra en mayor frecuencia. Siendo esto

un motivo adicional por el cual la comida rápida extranjera ha venido desplazando de a poco en poco a la gastronomía nacional, convirtiéndola en un producto de consumo esporádico o de fin de semana.

Realizando un análisis de mercado, a simple vista, se puede identificar las zonas donde una persona, entre semana, puede ir a consumir platos típicos ecuatorianos, por lo general estos lugares son a las afueras de Quito o a su vez en los mercados municipales, donde podemos encontrar un plato de hornado, por indicar un ejemplo. A excepción de restaurantes o locales en centros comerciales donde los platos típicos son más caros que un plato de comida rápida y dejan de ser una competencia directa al analizarlos desde ese punto de vista. Es cierto que hay lugares donde se puede encontrar este tipo de comida, pero no entran en la categoría de comida rápida, mercado al cual este negocio está siendo dirigido.

## **2.8 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento**

En el mercado de la comida rápida hay marcas muy bien posicionadas por lo cual es importante definir un plan de ingreso a este mercado el cual debe ser analizado muy detenidamente en cada factor que conformará el negocio. Para entender el esquema que se llevará a cabo se detallarán los pasos a seguir con los cuales enfocaremos el producto de manera adecuada. Estos pasos estarán divididos en cinco etapas, las cuales servirán para entender de mejor manera cada paso estratégico a tomarse (Marketing Directo, 2011)

Primera etapa: Prominencia, en esta etapa se debe dar el realce que el producto generará en el mercado. Es importante conocer y evaluar el valor diferencial que tiene el negocio, por lo tanto se desarrollará un estudio de aceptación y entender si el público objetivo lo reconoce como una propuesta diferente. Al enfocarse en el giro de negocio, el cual es presentar una nueva opción en comida rápida con ingredientes tradicionales que despierten el deseo de consumo como una alternativa diferente al consumidor, se definirá el nicho de mercado al cual el negocio estará apuntando. Además de generar el realce del negocio es importante captar la atención del consumidor, para lo cual se llevará a cabo campañas publicitarias previas al lanzamiento o ingreso y de

esta manera se logra capturar la atención del mercado hacia un producto nuevo y llamativo.

Segunda etapa: Comunicación, en esta etapa es fundamental crear el nexo entre el consumidor y el mensaje que se quiere dar como marca o negocio, para esta etapa se definirá de forma específica la línea gráfica del negocio, el enfoque en decoración del local y el target al cual se apuntarán las actividades de comunicación y promoción. El nombre del negocio fue definido en base a estos lineamientos, hoy en día se sabe que el consumidor no cuenta con mucho tiempo para leer detenidamente los mensajes que llegan por todos los medios, es por esta razón que es muy importante ser concisos y precisos en los mensajes con los que se quiere llegar al público objetivo.

Tercera etapa: Atracción, la relación entre el costo de un producto versus el beneficio es una línea muy delgada y susceptible para cada uno de los consumidores, por esta razón es de suma importancia crear una necesidad o deseo en el mercado para adquirir uno de nuestros sandwiches en lugar de los de la competencia. Un atributo importante con el cual se debe contar es la conveniencia, por tal motivo no se puede salir de un rango de precios ya establecido por el mismo mercado, y es aquí donde se afianza una ventaja, la cual es tener un producto nuevo con una propuesta fresca e innovadora en una industria llena de productos similares, pero como eso no es suficiente para mantener lo llamativo que implica tener un nuevo producto, el negocio se basará en un nivel altísimo de atención al cliente, generando una experiencia de compra completa y a la vez muy placentera. Una vez ganada la simpatía de los consumidores, el negocio puede tener aceptación general en el resto de factores que influyen a la hora de tomar una decisión de compra. Un paso importante en esta etapa es la de crear credibilidad entre los consumidores, una marca que cuente con la confianza de su público objetivo cuenta con una recompra asegurada. Para crear esa credibilidad se diseñará un lineamiento específico acorde a la tendencia del mercado, así como apoyo a personas que cuidan el planeta, campañas pro animales, ser agentes activos en la zona de gestión donde funcionará el negocio. Y por último, hay que tomar en cuenta que en la atracción también existe la opción de no ser atractivo, por lo cual se

debe tomar en cuenta las desventajas aceptables que todo producto puede presentar, una vez tomadas en cuenta estas desventajas se podrá estar preparado para asumirlas y enfocarla a favor del negocio. Una de estas desventajas en este negocio es que la gastronomía típica ecuatoriana es una comida con altos índices de grasa o aceite en sus recetas, tomando en cuenta esto se podrá contra restar los comentarios típicos de la comida rápida generando mensajes de salud y bienestar a los consumidores en general.

Cuarta etapa: Punto de venta, en esta fase es donde las estrategias del negocio serán cruciales para el éxito del mismo, para esto el plan de negocio se enfocará en analizar las estrategias del marketing mix que todo producto debe presentar. La estrategia de producto, como ya se ha mencionado antes, es presentar al mercado una opción fresca y llamativa a un público objetivo saturado de las mismas propuestas del mercado actual, esta propuesta tiene como objetivo rescatar los sabores tradicionales fusionándolos con la propuesta internacional de lo que representa una comida rápida. La estrategia de precio se basará en mantener un espectro adecuado y competitivo de los precios de los productos presentados por el plan de negocio comparado a los productos sustitutos que hoy en la actualidad existen dentro de esta industria.

Para generar economías de escala, se ha decidido contar con un proveedor de los ingredientes principales, el cual se encargará bajo contrato notariado la entrega de los principales ingredientes del negocio como son el hornado, la fritada, carnes coloradas, parrilleros y el seco de pollo, con esta decisión el negocio no entra en gastos de producción como lo es contar con un chef profesional en nómina, contar con espacio físico para la instalación de una cocina industrial y sobre todo la planeación de la compra de ingredientes para todos estos platos. Se propondrán alianzas estratégicas con productores nacionales de verduras y hortalizas, con lo cual estamos siendo parte de un ciclo de consumo importante para estos sectores.

La estrategia de plaza se definirá en base al público objetivo deseado, al ser un negocio pensado para la población trabajadora de clase media – media alta, por tal razón la buena ubicación de la plaza debe ser de vital importancia para

el éxito de este negocio, pensando en este factor el sector ideal definido es la zona comercial entre la avenida Naciones Unidas y Shyris hasta la República del Salvador y Shyris.

Y por último se definirá la estrategia de promoción, la cual es clave para dar a conocer el negocio y su propuesta. Para lograr un alto número de público de impacto es necesario la creación de un fan page en Facebook, el cual permita interactuar con el público de una manera más personal y precisa. Por esta vía se podrá comunicar los descuentos, promociones y demás actividades que como marca se planeen realizar. Los esfuerzos de promoción se dirigirán al uso de redes sociales, aplicaciones y add words en google, así como anuncios en Facebook. La creación de una página web será fundamental para presentar el negocio al mercado, no solamente local, sino a su vez interregional y hasta se podría llegar a un nivel internacional.

Basándose en estas estrategias del marketing mix se puede asegurar un ingreso adecuado en el mercado quiteño, a pesar de ello, y para terminar las etapas antes indicadas se debe mencionar a la última y quinta etapa la cual es la etapa de resistencia. En esta etapa debe primar el factor de cumplir las expectativas antes detalladas con las diferentes estrategias y campañas, para lograr este fin se establecerá un formato de servicio post venta, en el cual el consumidor será capaz de entregar una retro alimentación sobre su experiencia en Esencia.

El objetivo de este plan de negocio es trazar un camino que le lleve a la marca a ser apetecida por nuevos inversionistas por lo cual se desarrollará un plan de franquicias nacionales para expandir la marca.

Para evitar la aparición de competidores directos al negocio, se patentará la idea de los sánduches y “gruaps” nacionales en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, logrando de esta manera que otra empresa o marca realice la misma actividad.

Otra barrera de entrada será posicionar la marca como pionera de este tipo de comida rápida, y se recalcará como sello propio el uso y rescate de la

gastronomía nacional desarrollada y presentada en el estilo único de la comida rápida tan conocida por todos.

### **2.9 Análisis FODA**

Debido a la modalidad del negocio nuevo presentado, no es posible la realización de un análisis FODA.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS**

#### **3.1 Investigación de mercado**

El presente capítulo ayudará a identificar la aceptabilidad del negocio propuesto y su tamaño de mercado y demanda que existe en el campo de acción determinado para el negocio. Para lo cual se analizará toda la información relevante en cuestión de todas las áreas del negocio donde se buscará solventar la duda de demanda, tendencias y preferencias del consumidor o cliente objetivo.

#### **3.2 Definición del problema**

##### **3.2.1 Problema administrativo**

El problema administrativo es enfocar la investigación que se debe considerar para el propósito del estudio realizado, por lo tanto es de vital importancia debido a que en base a esta investigación se tomarán decisiones cruciales que afectarán o beneficiarán al negocio (Malhotra, 2008)

Con este concepto, el problema administrativo planteado es ¿Es conveniente o no implementar un negocio de comida rápida de sandwiches y wraps con ingredientes típicos ecuatorianos en la ciudad de Quito?

##### **3.2.2 Problema de investigación de mercados**

Básicamente el problema aquí presentado es determinar qué información es la que se requiere para llevar a cabo el plan de negocios (Malhotra, 2008). Por lo tal razón el problema de investigación radica en conocer cuan factible es poner en marcha un local de sandwiches y wraps con ingredientes típicos ecuatorianos en la ciudad de Quito.

#### **3.3 Objetivo de la investigación**

Realizar una investigación de mercados para la puesta en marcha del plan de negocios de un restaurante de comida rápida de sandwiches y wraps con ingredientes de platos típicos ecuatorianos en la ciudad de Quito, por medio de

una investigación cuali-cuantitativa descriptiva concluyente, en un lapso de 30 días.

### **3.4 Necesidades de información y fuentes de información.**

Es importante determinar información esencial que ayude a identificar si los productos ofertados por Esencia serán consumidos, con qué frecuencia y qué público los consumirá. Además de esto, es necesario entender cuáles son los comportamientos de los consumidores, sus preferencias, gustos y costumbres, en sí es necesario conocer los factores que determinarán que los productos sean aceptados en el mercado objetivo.

Para determinar estos datos se analizará a clientes, a la competencia actual en el mercado quiteño, a proveedores de la industria y también a productos sustitutos, con el objetivo de obtener información específica que permita tomar decisiones para el giro del negocio.

Para llevar a cabo esta actividad se deberá contar con dos tipos de fuentes de información.

Fuente primaria:

- Consumidor
- Proveedor
- Competencia
- Experto en el campo
- Determinación de demanda

Fuente secundaria:

- Páginas web
- Marketing digital
- Información pública de la competencia
- Datos poblaciones INEC
- Investigaciones de mercado de market share revistas especializadas

### **3.5 Metodología**

#### **3.5.1 Investigación cualitativa**

Para realizar esta investigación es necesario recurrir a tener contacto directo por medio de entrevistas y grupos focales referentes al producto y negocio propuesto. Citando a Malhotra, indica que “es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008).

#### **Entrevista al experto**

Persona entrevistada: Sr. Alejandro Baraya

Dueño y Director de la cadena de restaurantes PIM´S de la ciudad de Quito.

Experiencia laboral: 48 años en el mercado de los restaurantes y comida

Resumen de la entrevista:

El señor Alejandro Baraya es uno de los pioneros en presentar el modelo de franquicia en el Ecuador. De nacionalidad colombiana, y con más de 40 años residente en Ecuador ha logrado crear un negocio con fuertes bases tanto en el área gastronómica como en el área de atención y servicio al cliente, siendo esto su carta de presentación que ha permitido a su cadena de restaurantes Pim's mantenerse en el mercado quiteño durante varios años.

Alejandro indica que las nuevas normas laborales han perjudicado su modelo de negocio, esto debido que ya no puede contar con personal a medio tiempo o por horas, algo que en esta industria es de mucha ayuda tanto para el empleado como para el empleador.

Siente que los consumidores se están decidiendo más por comidas de más pronta preparación y dejando a los restaurantes para momentos más esporádicos.

El crecimiento del sector de la comida rápida a tenido un alto índice de velocidad, esto, cree él, que es por el ritmo de vida que tiene el consumidor

quiteño muy acelerado y móvil, lo que quiere decir que la oferta de este tipo de comidas se ha distribuido a lo largo de la ciudad y para todos los gustos.

Un negocio de comida rápida es más rentable, hoy en día, que un restaurante, desde un food truck hasta un local pequeño donde se sirva algo nuevo, innovador al mercado es donde los clientes realizarán sus consumos diarios.

Entrevistador: Francisco Ortiz

Recursos utilizados: Cámara de video

Duración de la entrevista: 32´16

Ver anexo 2

### **Grupo focal**

“Reunión formal de un grupo de personas para una discusión espontánea de un tema o un concepto en particular” (Malhotra, 2008).

### **Características del grupo focal**

- Duración: 3 horas
- Objetivo: Recopilar datos de aceptación del producto
- Cantidad de invitados: 11 personas
- Características del grupo: Personas entre 14 a 48 años de edad, nivel socio económico B, hombre y mujeres.
- Registro de la actividad: fotografías y video.

### **Resumen del grupo focal**

- Asocian comida rápida con comida frita y de rápido acceso y consumo.
- Lamentan que la oferta actual de grandes cadenas sean muy procesadas y pierdan, en algunos casos, sabores originales de la marca.
- Ven a la comida rápida como una muy buena opción para alimentarse en días donde el tiempo es un factor limitado.

- En su top of mind están los sandwiches y hamburguesas como primera opción al pensar en comida rápida.
- Como marcas principales están Mc Donalds y Burguer Kings
- En temas de productos procesados su primera preocupación es la salubridad y buena higiene del local y la marca.
- La primera comida típica que tienen en mente es a la fritada.
- No se les viene a la mente de manera inmediata un local que ofrezca comida típica en Quito.
- A la plaza de la comida típica la asocian con sectores rurales o valles de Quito.
- La idea de fusionar la comida típica con la comida rápida fue de altísima aceptación en el grupo focal.
- Llama la atención la oferta gastronómica, por degustar esta propuesta si estarían dispuestos a pagar su precio.
- El consumidor quiteño conoce y frecuenta huecas por temas de costos, sabor y tamaño de porción

Ver anexo 3

### **3.5.2 Investigación cuantitativa**

Investigación que permite cuantificar datos donde la metodología se apoyará con algún tipo de análisis estadístico.

#### **Encuesta**

Para conseguir el dato numérico de la cantidad de personas que significarán el público objetivo del negocio, se debe realizar un análisis descriptivo por zonas de influencia donde el negocio cobrará vida y al cual apuntarán sus características. Al tomar el dato del universo, es decir de la provincia donde se asentará el negocio, se tiene un total de 2'576.287 personas que viven en la provincia de Pichincha (Estadísticas sociales INEC, 2015), bajando la escala se tiene en el Distrito Metropolitano de Quito a 2'239.191 personas. Para el negocio el público objetivo relevante es el que se encuentra en la zona centro norte y norte de Quito, siendo estas zonas La Delicia y Eugenio Espejo, cada

una con un total de 247.094 personas y 286.019 personas respectivamente (Alcaldía de Quito. 2013), en ambos casos personas acordes a los intereses del negocio con edad comprendidas entre los 12 años a 64 años de edad.

Debido a las características del negocio, no se puede dejar de lado a las personas residentes de Cumbayá, esto porque tienen un alto porcentaje de incidencia laboral cotidiano en la urbe de Quito, siendo un total de 21.383 personas (Ec. Gustavo Baroja, 2012). Sumando estos tres datos poblacionales se obtiene un público objetivo de 554.496 personas.

En la tabla 3 se detallan las características y cantidades que representan al público meta del negocio.

Una vez que se ha logrado obtener el número de público objetivo, se debe calcular la muestra para poder desarrollar las encuestas que ayudarán a dar una guía de estrategias al negocio enfocado a su público. La fórmula para obtener este dato es la siguiente:

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

(Ecuación 1)

Donde:

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se pregunta al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

n: es el tamaño de la muestra que se necesitará para obtener resultados.

Aplicando la ecuación 1 con los siguientes datos N: 554.496; k: 1,96; e: 5%;  $p=q=0,5$ , se obtiene un total de encuestas a realizar de  $n = 384$ .

### **Desarrollo y resultados de la encuesta realizada:**

La encuesta se llevó a cabo vía correo electrónico un 15%, el 65% restante tuvo lugar en sitios estratégicos como las afueras del Centro Comercial Quicentro Norte, Plaza de las Américas y en las calles de República del Salvador y NNUU esquina.

La actividad estuvo enfocada en realizar las encuestas a personas que cumplan con el perfil buscado por el negocio y así no fallar con la segmentación de mercado para entender sus gustos y preferencias.

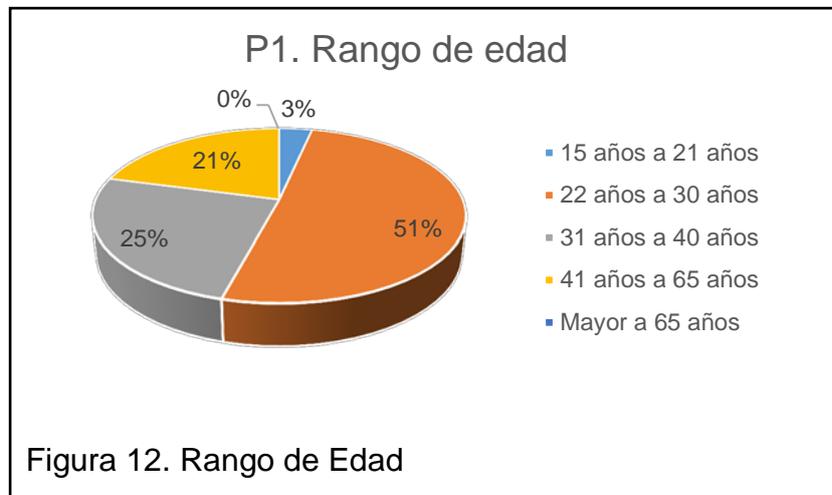
Ver anexo 1

Preguntas y resultados:

#### **P1. ¿Cuál es su rango de edad?**

Entender la edad de las personas encuestadas ayudará a segmentar hacia qué tipo de edad puede aplicar el negocio. Se puede determinar qué tipo de

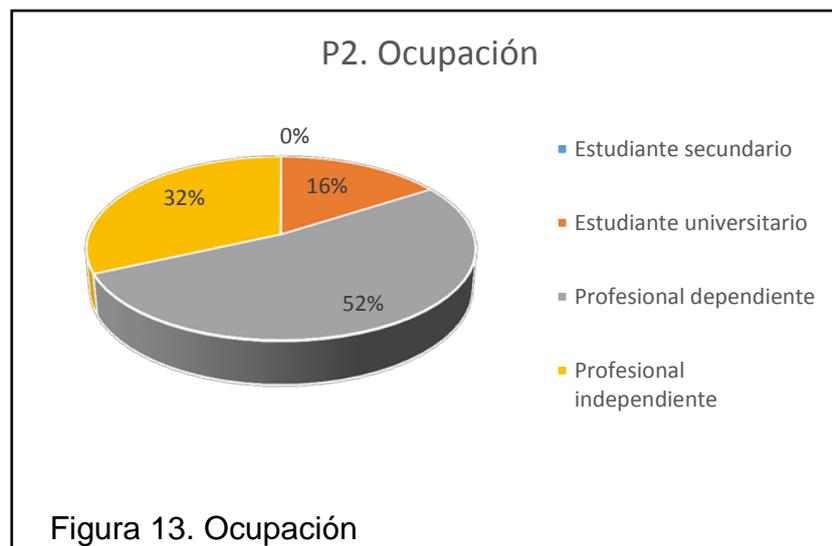
publicidad se utilizará para llegar de mejor manera con las estrategias de comunicación y conocer sus gustos y preferencias.



La mayor cantidad de personas encuestadas están en el rango de 22 a 30 años de edad, seguido por el rango de 31 a 40 años de edad.

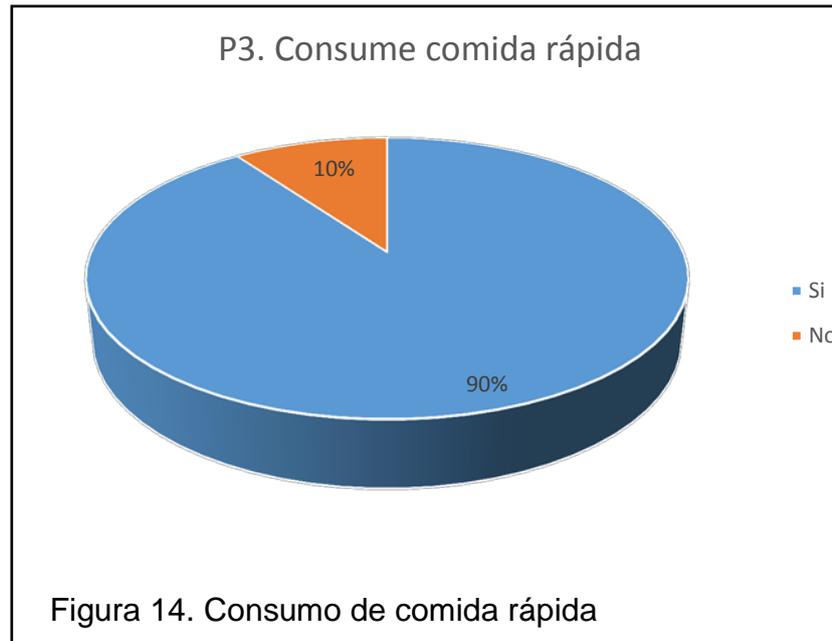
### **P2. ¿Cuál es su ocupación diaria?**

Conocer estos segmentos permitirá que las estrategias de mercadeo apunten de mejor manera a las actividades que el consumidor objetivo realiza, en este caso la mayor cantidad de personas son empleados privados o dependientes.



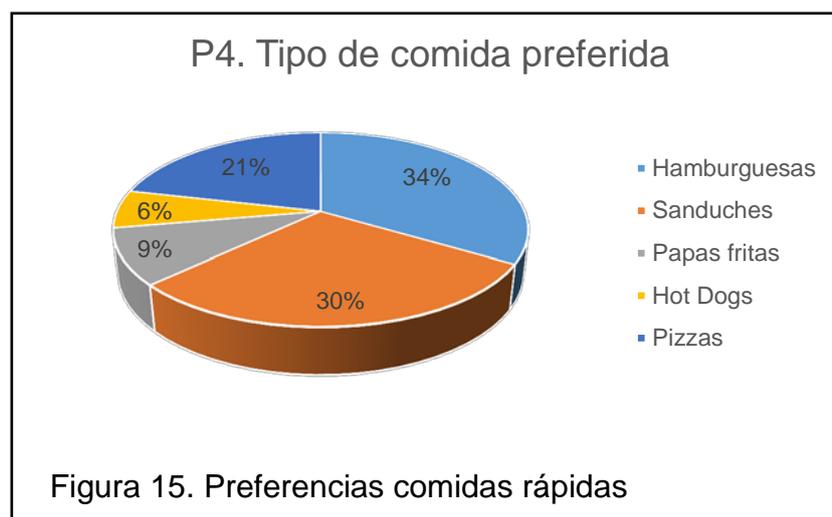
### **P3. Consume comida rápida**

El 90% los encuestados afirma ser consumidor de comida rápida. Esto implica que la gran mayoría está dentro del público objetivo del negocio.



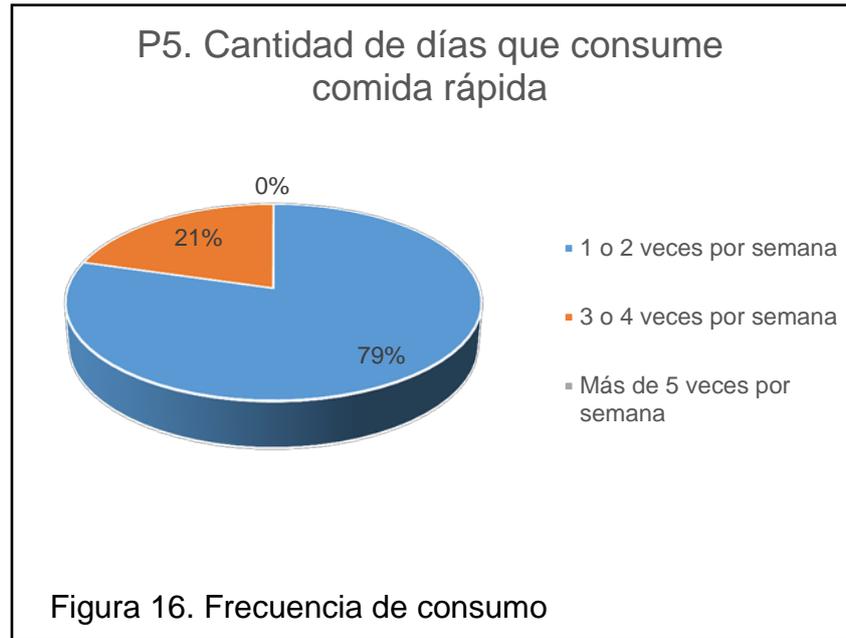
**P4. ¿Qué tipo de comida rápida usted prefiere?**

El tipo de comida rápida más votado fueron las hamburguesas, y los sandwiches se ubicaron en segundo lugar. Este dato es muy importante porque indica que el consumidor prefiere este tipo de alimentos sobre otros igual de populares como lo es una pizza o papas fritas.



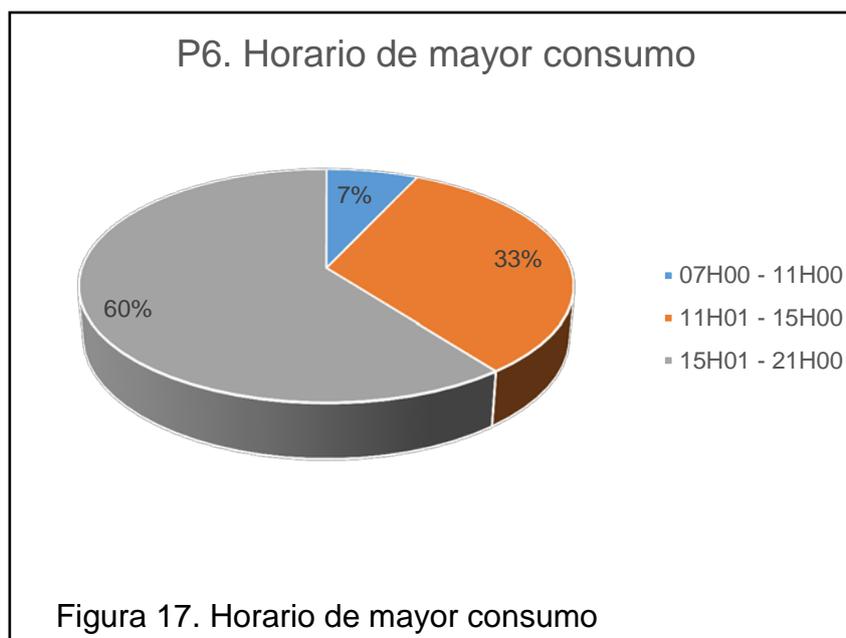
**P5. ¿Cuántas veces a la semana consume comida rápida?**

Conocer la mayor frecuencia de consumo ayudará a determinar la cantidad de demanda esperada al día, semana y mes.



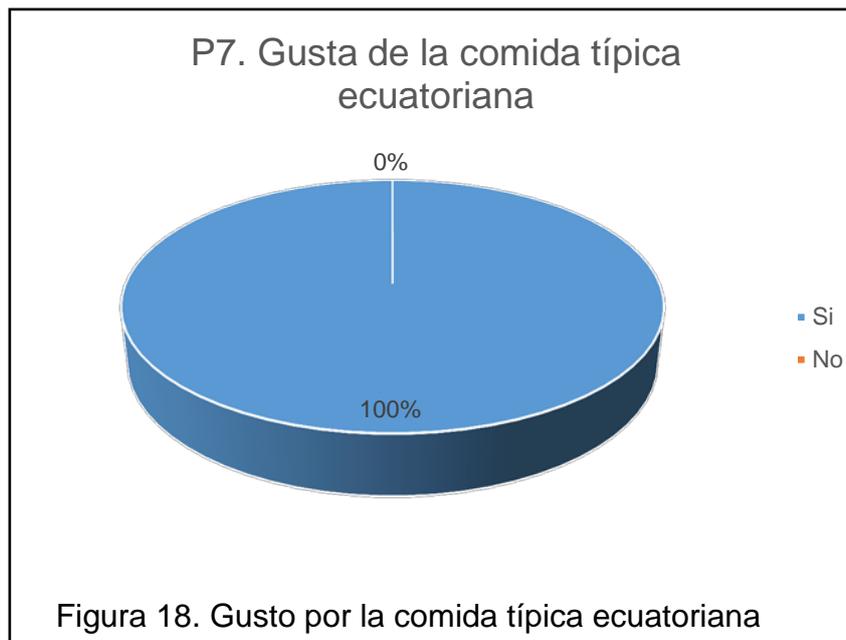
**P6. ¿Cuál es el horario del día en que más consume este tipo de comida?**

Al identificar el horario más concurrido permitirá estimar las horas pico y de mayor afluencia al negocio. En este caso indica que las personas prefieren consumir este tipo de alimentos pasada la hora de almuerzo y después de horarios de oficina.



**P7. ¿Le gusta la comida típica ecuatoriana? Indique “Si” en caso de que le guste por lo menos un plato típico ecuatoriano.**

Este índice es muy alentador para los propósitos de la empresa ya que el 100% de los encuestados indicó que le gusta por lo menos un tipo de comida típica ecuatoriana. Eso quiere decir que son potenciales clientes de los productos ofertados por el negocio.



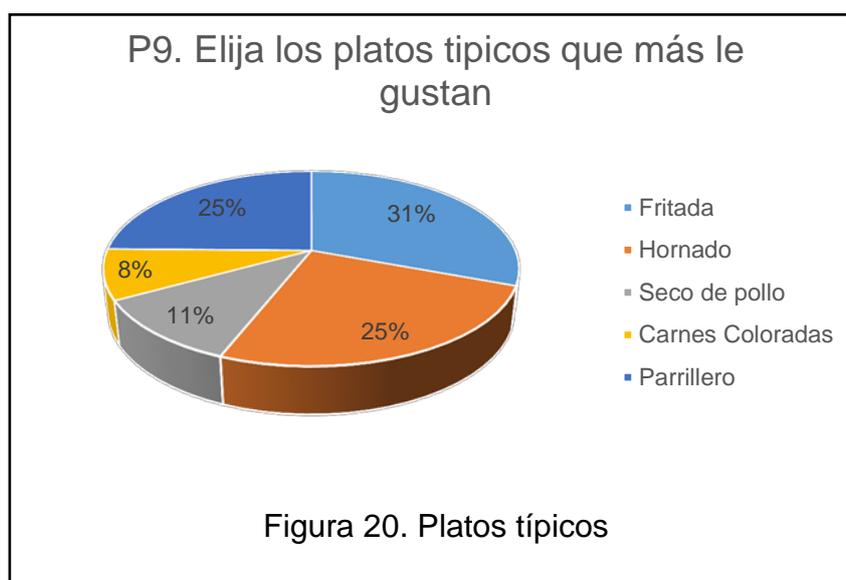
**P8. ¿Le gustaría degustar un sánduche o wrap con ingredientes típicos ecuatorianos? Ejemplo: Sánduche de fritada.**

Del total de personas encuestadas únicamente 17 personas contestaron que no les gustaría degustar este tipo de producto. Lo que implica que el 96% si estaría dispuesto a hacerlo.



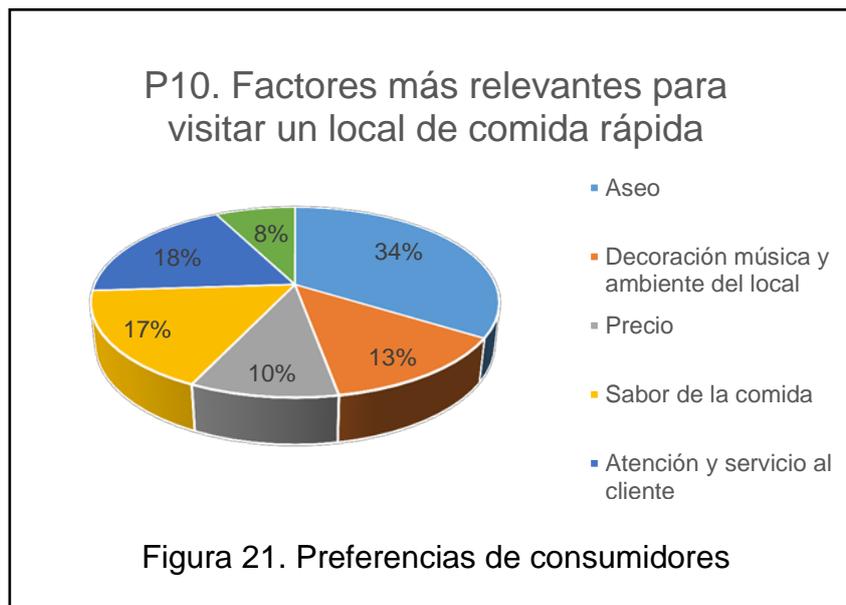
**P 9. De las siguientes opciones elija en orden de importancia los ingredientes que más le gusten. Siendo 1 el de mayor importancia y 5 menor importancia.**

Los productos más deseados por los consumidores son fritada, hornado y parrillero. Este dato significa para el negocio una base de dónde partir en relación a mayor consumo y servirá para la planeación de oferta y demanda de los productos en el local.



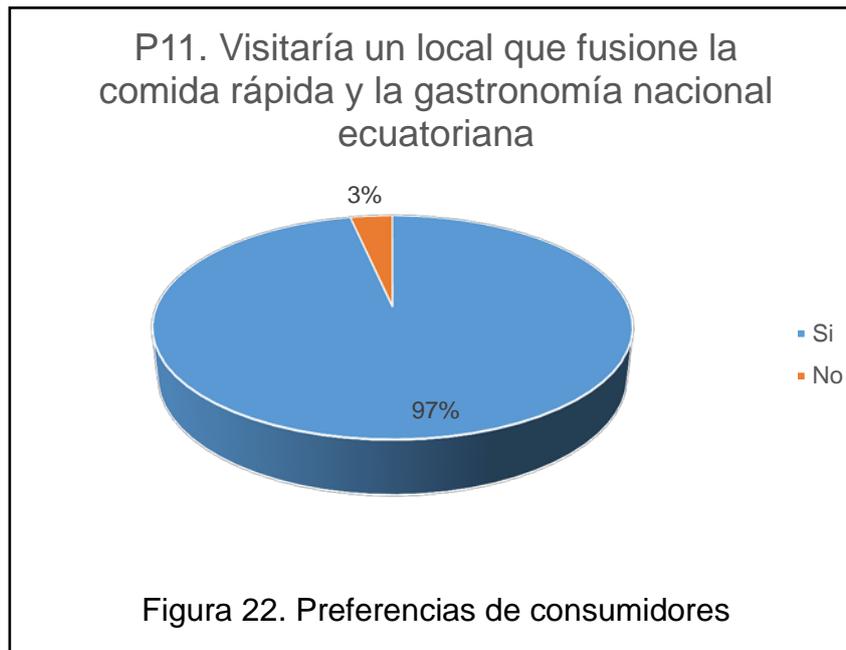
**P 10. Al momento de visitar un local/restaurante de comida rápida, ¿qué es lo más importante para su satisfacción? Por favor numere del 1 al 6, siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor.**

Un indicador de gustos y preferencia también lo marcan factores ajenos al producto en sí, en este estudio revela que el consumidor da mucha importancia al aseo, seguido por la atención y servicio que recibe como cliente y el sabor de la comida.



**P11. ¿Visitaría un local que fusione la comida rápida y la gastronomía nacional ecuatoriana?**

Con un 97% de respuesta afirmativa a esta pregunta se cierra la encuesta para determinar que la idea de negocio es aceptada y motiva a las personas encuestadas a querer probar esta nueva propuesta gastronómica.



### 3.6 Mercado Relevante y Cliente Potencial

Para obtener el mercado objetivo, se llevará a cabo la segmentación correspondiente tomando en cuenta las diferentes variables que influyen en el comportamiento de las personas como son las variables demográficas, psicográficas y geográficas.

#### 3.6.1 Mercado Objetivo

Esta etapa es de alta importancia para apuntar de manera estratégica y lo más certera posible a los clientes adecuados para lograr las ventas deseadas del producto. Por tal motivo se ha definido al mercado objetivo en base a los siguientes factores:

- a) Edad
- b) Sexo
- c) Zona de residencia
- d) Nivel de ingresos económicos o nivel socio-económico

Al ser un producto pensado en un consumidor promedio y que compita en el mercado actual de comida rápida se define el mercado objetivo como hombres y mujeres dentro de un rango de edad de 15 a 64 años de edad que residan o

laboren en la zona comercial centro norte de la ciudad de Quito y que tengan un nivel socio económico B y C+ para lo cual se tomará en cuenta el porcentaje de la población detallada en la siguiente tabla:

Tabla 3. Cuadro distributivo socio-económico.

<b>DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR NIVEL SOCIO-ECONÓMICO</b>	
<b>ESTRATO</b>	<b>QUITO</b>
A (Alto)	2,60%
B (Medio alto)	17,40%
C+ (Medio típico)	27,90%
C- (Medio bajo)	43,70%
D (Bajo)	8,40%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

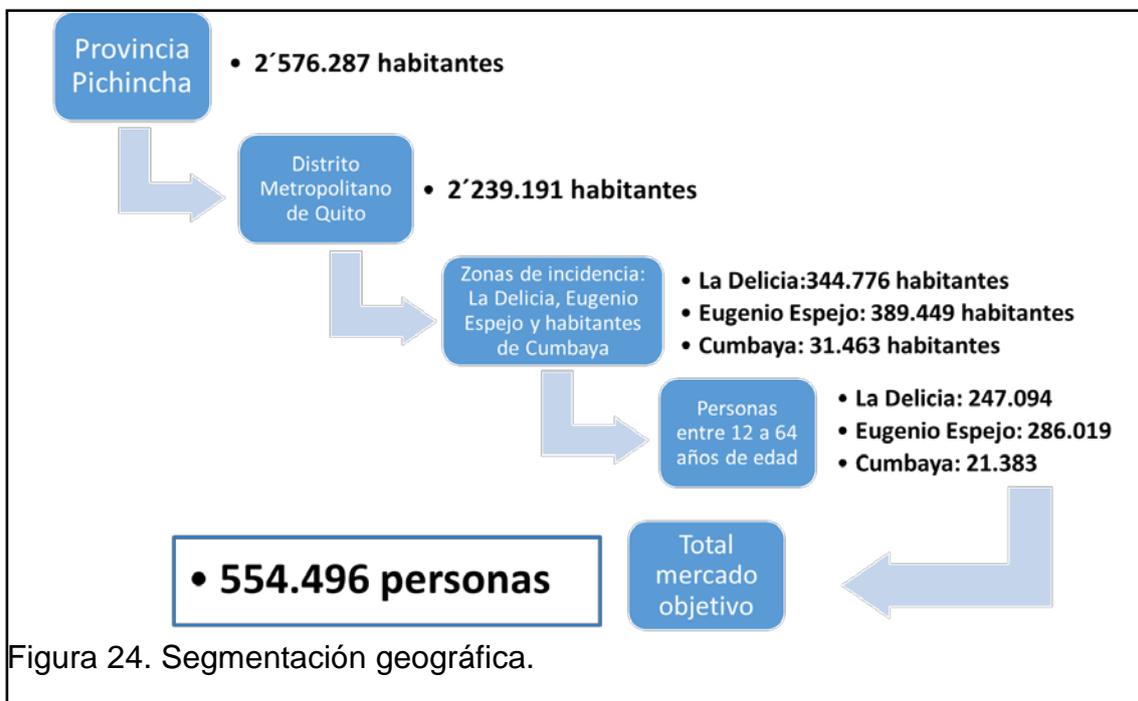
Tomado de INEC 2011

### **3.6.2 Segmentación de mercado**

Si se añaden nuevas variables desde el punto de vista cualitativo se podrá segmentar el mercado de tal manera que se podrá brindar una oferta de mayor valor añadido, lo cual repercutirá positivamente en la rentabilidad del negocio.



### Segmentación geográfica



### 3.7 Tamaño del mercado

#### Demanda

De una industria en la que el actor principal factura cerca de \$35MM al año hay que entender su campo de acción y productos con los que llega a estas cifras en el mercado. Para analizar la demanda existente podemos realizar una suma global de las ventas facturadas de los 20 principales negocios de la industria y dividirla para el total de consumidores en la ciudad de Quito. Esta operación sería el resultado de dividir \$205'281'000 entre el universo del público objetivo analizado anteriormente de 2'239.191 consumidores en el Distrito Metropolitano de Quito, de los cuales, el negocio será enfocado a los residentes y actores de dos zonas de Quito, La Delicia y Eugenio Espejo, estos sectores abarcan el centro norte y norte de la ciudad, a los cuales también se incluirán a los habitantes del sector de Cumbayá, se realiza esta inclusión debido al alto porcentaje de acción que estos habitantes tienen. En base a lo analizado en puntos anteriores de la presente tesis, se llega al resultado de

554.496 personas como tamaño del mercado y público objetivo. Si se analiza la demanda esperada basándose en los datos arrojados por la encuesta de campo, se tiene que el 25,5% de las personas prefiere un sánduche sobre cualquier otra opción de comida rápida, esto indicaría que 141.396 personas estarán dispuestas a consumir el producto ofertado por el negocio.

Por otra parte, el 92% de personas indica que consume algún tipo de comida rápida entre 1 a 2 veces por semana lo que implica que la demanda total se estima que de las 146.396 personas que consumirían un sánduche como su comida preferida, 130.084 personas estarían dispuestas a consumirlo por lo menos 1.5 veces a la semana.

Tabla 4. Demanda de producto.

<b>DEMANDA PRODUCTO</b>	
Consumo total de sánduches a la semana	195.126
Consumo total de sánduches al mes	780.504
Consumo total de sánduches al año	9'366.048

### **3.8 La competencia y sus ventajas**

#### Competencia

Como se pudo analizar en el capítulo dos de la presente tesis de negocio, en la industria de la comida existen un gran número de competidores, si bien es cierto, los segmentos de esta industria son distintos y clasificados por estilos de comida principalmente se los puede agrupar en un solo entorno macro, el cual es comida rápida.

Repasando los principales competidores de esta industria tenemos a cadenas comerciales altamente posicionadas en el mercado, tres de ellas manejando el 51% del market share en ventas, estas tres cadenas son Deli Internacional, Shemlom y Sodetur. El éxito de estas empresas se ha dado gracias a sus marcas comerciales muy bien caladas en la mente y preferencia del consumidor quiteño, abarcando desde comida oriental hasta pollo frito y hamburguesas muy bien elaboradas a precios asequibles al bolsillo del consumidor promedio.

La ventaja competitiva de estas cadenas es que manejan el mercado apalancados con marcas internacionales altamente posicionadas y conocidas por todos los consumidores, convirtiéndolas en franquicias, como son KFC o Pizza Hut.

Apuntando a los competidores directos del negocio presentado, existen tres marcas competidoras en el mismo segmento que son sandwiches y wraps las cuales son Subway, El Español y Quiznos, a pesar de haber una marca que no se la debe dejar de lado, la cual es Delicatessen El Arbolito, no dispone de una fuerza comercial y locales como sí lo hacen las marcas antes mencionadas.

Siendo estos los principales actores del mercado, y las marcas que hoy por hoy son las más posicionadas en este segmento, los esfuerzos y trabajos comerciales y de publicidad de la marca Esencia serán enfocados para competir versus estos productos. Para lograr un posicionamiento en la mente del consumidor será clave la correcta utilización del valor agregado que

manejará la marca, el cual es presentar un nuevo producto hacia los consumidores de este mercado.

Adicionalmente a las marcas antes mencionadas, hay que analizar el mercado de productos sustitutos que existen, y uno de ellos es la hamburguesa. Este producto lo tenemos con Mc Donalds, Burguer King y TropiBurguer como cadenas especializadas en este tipo de producto, convirtiendo a estos productos como una amenaza para lograr las ventas esperadas en esta industria.

### **3.9 Participación del mercado y ventas de la industria.**

Con los resultados alentadores obtenidos en las encuestas, se puede asegurar que el producto en cuestión será muy bien aceptado por el consumidor. Es una propuesta nueva y atrevida la cual llama la atención por el hecho de ser innovador en una industria que está llena de productos clásicos como lo son las hamburguesas, sandwiches tradicionales y pizzas como primeras opciones al momento de tomar una decisión sobre qué comer de manera rápida y con precios cómodos.

## CAPÍTULO IV

### PLAN DE MARKETING

#### 4.1 Estrategia general de marketing

Las actividades del plan de marketing irán ligadas a la misión y visión del negocio formuladas en capítulos anteriores. Siendo la misión de Esencia ofrecer productos de altísima calidad al consumidor de sandwiches y/o comida rápida en general se debe enfocar en sus gustos desde los ingredientes principales para armar los sánduches hasta la decoración y ambientación del local. La visión de Esencia lleva más hacia llegar a ser una cadena de locales apuntando a ser la primera opción para el consumidor en lo que su rama de negocio se refiere.

Para poder armar el mix de marketing de Esencia, el plan se basará en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a una muestra de 384 personas que se ubican dentro del público objetivo al cual girará el negocio. El plan deberá aprovechar las fortalezas que implica crear una nueva marca con un producto innovador en el mercado quiteño y sobre todo en el segmento de sandwiches y comida rápida, pero tendrá que convertir a las debilidades en algo positivo para lograr el éxito esperado, una de esas debilidades es llegar a competir con marcas grandes que cuentan con poder económico y publicitario.

El público encuestado indicó que al 90% les gusta y consume comida rápida, de ese porcentaje el 92% lo hace entre 1 a 2 veces por semana siendo los productos más apetecidos, en orden de preferencia, la hamburguesa, el sánduche y la pizza. Estos datos son muy valiosos para enfocar las estrategias de mercadeo ya que servirán para apuntar directamente a los gustos y preferencias de los consumidores, así como sabemos que los sánduches son la segunda elección más votada por el público objetivo.

La estrategia general que se va a implementar será de “más por lo mismo” (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003, pag. 264). Con esta estrategia se busca inicialmente posicionarse en el mercado como una nueva opción en comida rápida con un producto novedoso y convertirse en buena opción para los

consumidores al momento de elegir este tipo de comida. Es decir que el consumidor obtendrá más calidad en producto, atención y status por los mismos ingredientes que encuentran hoy por hoy en otros puntos de comida típica nacional.

#### **4.1.1 Declaración de posicionamiento**

Para personas amantes de nuestra cultura gastronómica nacional y aquellos que gustan probar nuevas experiencias culinarias mezcladas con la rapidez que implica servirse alimentos de fácil acceso y pronta preparación. Esencia es la marca precisa para entender que los platos típicos nacionales también pueden ser presentados y consumidos de una manera rápida, de una manera diferente e innovadora que cuente con altos estándares de higiene y calidad. Esencia es la marca con sabor ecuatoriano.

#### **4.2 Marketing Mix**

El plan de marketing debe contemplar el desarrollo del marketing mix, lo cual significa que se debe analizar el producto, la plaza, el precio y la promoción de Esencia. Algo clave que se ha visto sumamente necesario es incluir en este mix al servicio que se piensa brindar al cliente o consumidor final. Estos cinco componentes serán la clave para posicionar a Esencia como la nueva marca de comida rápida que vino a revolucionar el mercado, con una propuesta fresca e innovadora tanto en la gastronomía típica nacional como en la industria tan competitiva de la comida rápida.

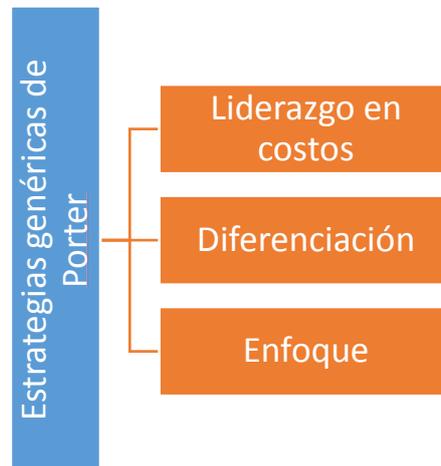
##### **4.2.1 Producto**

Para definir las estrategias de producto que se van a utilizar se analizará los platos típicos nacionales más llamativos y de mayor aceptación en el mercado quiteño. Basados en la encuesta se pudo definir que estos platos típicos son la fritada, el hornado, parrillero (carnes picadas a la parrilla), carnes coloradas y el seco de pollo.

Ya que el producto principal es el sánduche, se ha visto la necesidad de modificar en forma a los platos antes mencionados, mas no en textura y sabor. Es decir que la fritada no contará con los pedazos grandes como comúnmente

se la consume, si no que serán los mismos pedazos pero desmenuzados para que sean más agradables tanto en presentación como en consumo. De igual manera ocurrirá con el hornado y seco de pollo.

Tabla 5. Estrategias genéricas de Porter.



Adaptado de: Kotler, 2006, p. 189

### **Estrategia de Diferenciación**

Este tipo de estrategia permite marcar un precedente en la innovación de productos de la comida rápida, al poder sobre salir con una propuesta nueva y diferente hace que los demás competidores se vean limitados en imitar el giro de este negocio. Es cierto que esta estrategia no garantiza una exclusividad en el mercado, así como tampoco garantiza una ventaja competitiva constante, es relevante que se realicen todos los esfuerzos adicionales que acompañarán al producto en su comercialización, tales como una atención sobre saliente hacia el consumidor, un packing muy bien elaborado y una línea gráfica que irá de la mano a la ideología nacionalista del negocio. Este tipo de estrategia permitirá que la estrategia general de "más por lo mismo" salga a relucir ya que la composición de estos factores otorgará al consumidor de que está obteniendo más beneficios por los mismos dólares o esfuerzos invertidos por adquirir el producto.

Al ser una propuesta innovadora, la diferenciación del producto será única en este mercado e industria, para lo cual explotar esa cualidad del negocio será lo que marque el éxito de este plan.

### **Estrategia de penetración de mercado**

Aplicando esta estrategia se apuntará a aumentar la participación de un mercado abundante de ofertas en comida rápida, pero escaso en nuevas ideas y propuestas. Por tal motivo la penetración de mercado deberá ser apoyada con una alta gestión en marketing y promoción de la marca y del producto. Por tal razón los esfuerzos del marketing se enfocarán en resaltar la novedad del producto y sus sabores tradicionales con una presentación diferente pero las mismas sazones que caracterizan a cada uno de los platos.

#### **4.2.1.1 Logotipo**

El logotipo diseñado se basa en la tendencia moderna de diseño gráfico empleado en la industria de la comida. Adicional a ello se ha buscado colores que sean amigables con la ideología del negocio y sobre todo un símbolo que represente a la nacionalidad ecuatoriana, el cual es el cóndor andino, elemento que lo tienen también el escudo nacional del Ecuador.

El mensaje que se quiere dar con este logotipo es que se note claramente la misión del negocio y se entienda el giro del negocio el cual es sanduche con ingredientes ecuatorianos. Haciendo énfasis en el slogan utilizado, se puede denotar fácilmente la misión y tema del negocio.



Figura 25. Logotipo empresarial

### Significado de los colores en el logo Esencia.

Pantone 142C: El tono entre amarillo y dorado transmite una sensación de calidez, vitalidad, fuerza y energía (Significado de los colores, 2015). Al estar relacionado con el sol, elemento presente en el Escudo nacional y en la letra del Himno nacional, tiene relación con la identidad del negocio. Adicionalmente los tonos en amarillo son más fáciles de ver y atraen la mirada al ojo del consumidor.

Pantone 3435C: Este tono verde oscuro brinda la sensación de paz y tranquilidad, permite sentir relajación al estar relacionado con la naturaleza (Significado de los colores, 2015). Para el negocio se eligió este tono ya que una parte de la ideología del negocio tiene que ver con la ecología y conservación del planeta, por ejemplo con un reciclaje competente y el uso de materiales desechables biodegradables.

Pantone 1545 C: El color marrón o café, emite una sensación de responsabilidad y confianza, al tener este tono en la mayoría del logotipo se está mandando el mensaje que el negocio brinda confianza a su cliente y adicionalmente buenos sabores, ya que al estar relacionado este color con el café y el cacao, se produce una sensación de confort y seguridad al receptor (Significado de los colores, 2015).

Pantone 7320 C: Al ser un tono más oscuro que el rojo común, este color representa la pasión y entrega puesta en esta propuesta de alimentos para el mercado Quiteño. Si bien está ubicado en el centro del logotipo, es aquí donde se planea tendrá el mayor impacto visual, al ser el centro se evoca al corazón y la fuerza que mueve este negocio. La elegancia también será vista con este color en un logotipo (Significado de los colores, 2015).

Pantone 7403 C: Este color ingresa a la familia de los colores marrones. Al ser este tono utilizado en el cóndor y el sánduche, el tono más claro entre el resto, se busca destacar la identidad nacional y el giro del negocio el cual es la venta de sandwiches con ingredientes típicos ecuatorianos. La calidez y confort también forman parte de este tono de marrón. (Significado de los colores, 2015).

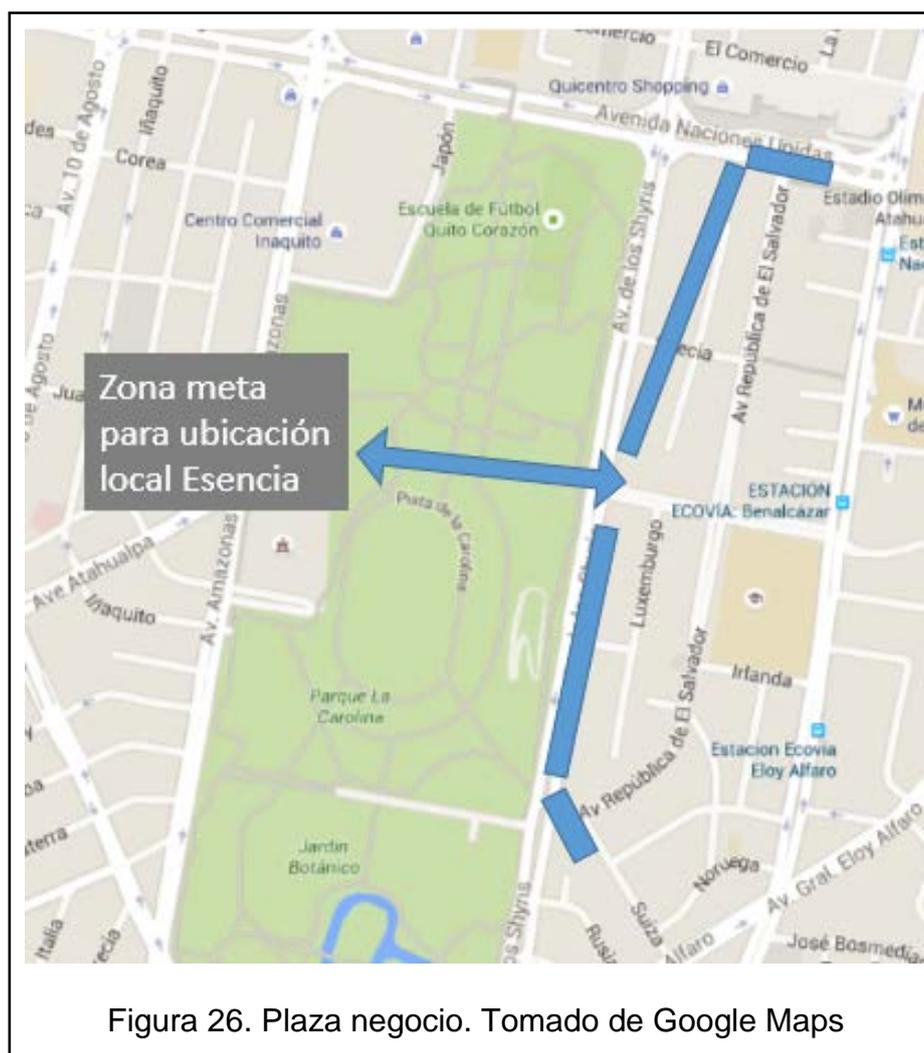
#### **4.2.2 Plaza**

Se aplicará una estrategia de distribución directa, es decir utilizar un canal corto donde se el consumidor final adquiere el producto directamente del proveedor, por lo tanto no existen intermediarios.

Adicional a esta estrategia de distribución se ha definido que el sector de acción para la venta y comercialización de la marca es en la calle República del

Salvador entre la calle Suiza y la avenida NNUU, sector centro norte de la ciudad de Quito.

La elección de este sector se ha basado en el tipo de público objetivo que frecuenta esta zona diariamente y el impacto que puede dar la ubicación adecuada del negocio. Debido a que en esta zona se asientan un alto número de oficinas y locales comerciales que servirán como empuje para salir con el negocio en una zona de alta plusvalía generando status a la marca.



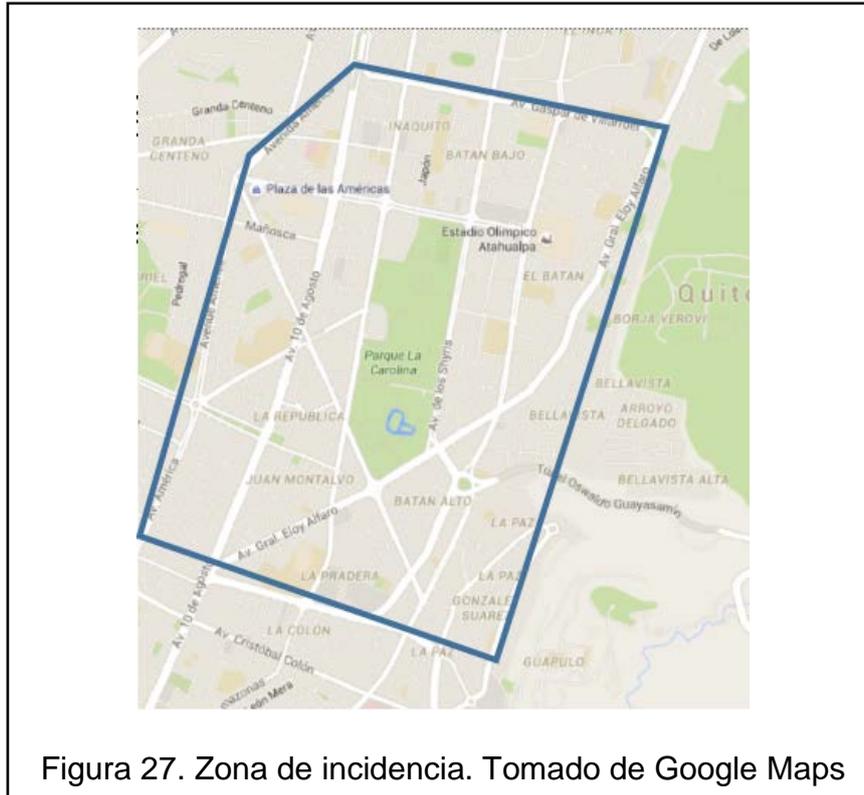


Figura 27. Zona de incidencia. Tomado de Google Maps

#### 4.2.2.1 Tácticas de venta

Esencia contará con un local comercial situado en una zona muy transitada y con un alto nivel de plusvalía de la ciudad de Quito. La estrategia es iniciar en una zona comercial transitada para aprovechar la publicidad de “boca a boca”, siendo las ventas directas en el local. Adicionalmente, a pesar que es un tema de promoción, es importante tomar en cuenta que la promoción realizada en redes sociales u online es muy efectiva y puede ser tomada como una táctica de ventas e interacción con el consumidor final.

Por lo tanto, Esencia no contará con fuerza de ventas externas ya que el mismo giro de negocio no lo requiere, pero si va a contar con el apoyo de 3 personas quienes serán las encargadas de sacar adelante y posicionar la marca en los clientes.

#### 4.2.3 Política de precios

Guiados por los precios de las marcas competidoras es importante salir al mercado con algo parecido para que de esta manera pueda convertirse como una opción más en el abanico de posibilidades existentes. Esto no significa que

se deba copiar precios a la competencia, pero sí que se los debe analizar detalladamente para no salirse del mercado meta.

Para entrar a un mercado tan competitivo y dinámico, es importante establecer un rango de precios acorde a lo que el mercado puede consumir, esto se logrará manejando la demanda y oferta de manera idónea.

La estrategia de precios que se va a implantar es una penetración de mercado con precios bajos, atendiendo la estrategia general de “más por lo mismo”. Con esta estrategia se busca inicialmente posicionarse en el mercado y convertirse en buena opción para los consumidores al momento de elegir este tipo de comida, obteniendo más beneficios en producto, atención y status por los mismos ingredientes que encuentran hoy por hoy en otros puntos de comida típica nacional.

Un análisis de costos basado en la encuesta realizada se puede determinar que el consumidor está conforme y cómodo con los precios presentados en el mercado actual por las diferentes cadenas de comida rápida ya existentes, por tal razón se puede jugar con los precios de manera ventajosa para el negocio cuando salga al mercado.

Tabla 6. Rango de precios.

Producto solo	\$3.00
Producto + acompañantes	\$4.00 - \$7.00
Producto en combo	\$5.00 - \$8.00
Bebidas solas	\$1.00 - \$2.50

## 4.2.4 Promoción

### 4.2.4.1 Publicidad

La promoción de la marca se la realizará inicialmente por medio de redes sociales, hoy en día las redes sociales son zonas de alto impacto publicitarios y además que cuentan con un nivel elevado de interacción con el consumidor final. El plan inicial es crear una campaña de publicidad expectante, es decir

que por medio de imágenes, anuncios y notificaciones se generará expectativa y así acaparar un público y seguidores iniciales antes de lanzar la marca y el producto al mercado.

Una vez que se haya generado la atención del público, se podrán iniciar campañas publicitarias más agresivas y promocionales. La idea es que la publicidad del negocio gire en torno a las redes sociales y su interacción con las personas. Los esfuerzos publicitarios así como su presupuesto para publicidad serán invertidos en este medio de comunicación.

Otro pilar de publicidad que se busca manejar es la presencia de marca en eventos y ferias, debido al impacto tan efectivo que se logra al tener presencia de marca en eventos deportivos o ferias comerciales se ha visto importante destinar un monto del presupuesto para invertir en estos espacios. Ya sea como auspiciantes del evento o participantes activos.

Para generar recordación de marca se realizarán concursos en las redes sociales que premien los impactos y alcance que reciba el fan page de Esencia. Además de concursos entre sus seguidores se realizarán actividades de fidelidad como por ejemplo se anunciará vía redes sociales, cualquier día a la semana y sin previo aviso una hora loca u hora feliz, en la cual los productos estarán a menor costo o se entregarán premios adicionales. Otra actividad pensada es generar conciencia ambiental y de salud, por lo cual se propondrá promociones a quienes lleguen en bicicleta al local o actividades físicas por algún producto en promoción que se defina ese momento.

Tabla 7. Costos publicidad.

### PRESUPUESTO ANUAL DE MEDIOS Y PUBLICIDAD

Detalle promoción o medio	Cantidad	Total anual
Redes sociales	500,000 impresiones al mes \$400	\$ 4.800,00
Add words Google	\$50 al mes	\$ 600,00
Página Web	1 página web	\$ 200,00
Promociones y concursos	\$100 mes	\$ 1.200,00
Eventos y Ferias	\$250 mes (este rubro no es gasto fijo)	\$ 3.000,00
Otros gastos	varios	\$ 1.500,00
<b>TOTAL AÑO</b>		<b>\$ 11.300,00</b>

Ver anexo 4

### 4.3 Política de servicio al cliente y garantías

El servicio y atención al cliente es uno de los pilares del negocio de Esencia, esto debido a que la marca busca ser reconocida por su capacidad de brindar un servicio excepcional a sus clientes. Para lograr esta actividad se debe implementar un manual de servicio al cliente, el cual será oportunamente entregado a los dependientes del local.

Basando la información en el libro “¡WOW! Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie.”, se puede afirmar que la entrega de un gran servicio al cliente, requiere más que simple cortesía. “Entregar un servicio fuera de serie significa crear una experiencia positiva y memorable en cada cliente, cumpliendo expectativas que cubran necesidades. Y buscar oportunidades para sorprender y deleitar a su cliente en formas únicas e inesperadas.” (WOW, 2009).

El libro indica que una regla muy importante que debe ser tomada en cuenta por cada persona perteneciente a la empresa y/o marca es que cada individuo es toda la empresa para el cliente, es decir que cada colaborador es sinónimo de toda la organización de la cual forma parte.

Por lo tanto, en base a la investigación expuesta en el libro WOW, el Dr. Leonard Berry de la Universidad de Texas A&M, definieron que los clientes evalúan la calidad del servicio basados en cinco factores:

Tabla 8. Factores FATES.

<b>Factores que evalúan el servicio</b>	
<b>1. Fiabilidad:</b>	La capacidad de entregar lo prometido, de modo confiable y preciso.
<b>2. Aplomo:</b>	El conocimiento y cortesía que muestra a los clientes, la capacidad de transmitir confianza y competencia.
<b>3. Tangible:</b>	Las instalaciones físicas y equipos, y su apariencia personal (y la de los demás).
<b>4. Empatía:</b>	El grado de interés y atención individual que muestra a los clientes.
<b>5. Sensibilidad:</b>	La disposición de ayudar a los clientes oportunamente.

Tomado del libro ¡Wow! Deje Al Cliente Boquiabierto Con Un Servicio Fuera De Serie (2009).

Para que un cliente sienta fiabilidad por parte de una marca primero debe sentir seguridad en recibir lo que está esperando recibir, al momento de realizar la publicidad de la marca y sus productos es importante no crear falsas expectativas ya que eso es un factor negativo para el desarrollo del negocio y la captación de clientes.

La manera de atender al cliente en Esencia se basará en la cordialidad y la atención personalizada a cada una de las personas que están interesadas en comprar. Desde el momento que ingresan al local empieza su experiencia de compra, por lo cual es imprescindible que los empleados tengan saludo cordial y una sonrisa a cada momento. Esta simple actividad generará el aplomo que la marca busca para satisfacer al cliente, entregando confianza y transmitiendo cortesía y conocimiento de la marca y de cómo se debe tratar a un cliente.

Por otra parte, lo tangible es la carta de presentación, lo primero que un cliente de Esencia sentirá al momento de ingresar al establecimiento, por tal razón los uniformes, decoración y presentación de los productos serán claves para generar esta conexión con el cliente. La decoración tendrá como base a dichos o frases típicas ecuatorianas para que la gente se familiarice con la marca de una manera alegre y divertida. Adicional a ello el local contará con una pared de autógrafos en la cual, los clientes que gusten, dejen su huella en la misma creando así un lazo de pertenencia con la marca.

Todo esto sumado a la empatía y sensibilidad que el personal deberá desarrollar con cada cliente ayudará a que la experiencia de compra en Esencia sea lo más placentera y recordatoria posible.

## CAPÍTULO V

### PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### 5.1 Estrategia de operaciones

La operatividad de Esencia dependerá del proveedor de los ingredientes principales de los sandwiches y la comercialización de sus componentes.

Esencia manejará un socio estratégico calificado, asociado a la marca, el cual entregará los ingredientes principales tales como el hornado, la fritada, las carnes coloradas, el seco de pollo y los embutidos a la parrilla para el sánduche parrillero, y se contará con su respaldo y renombre. Adicionalmente la entrega de los acompañantes como las papas cocinadas, papas fritas, mote sucio y mellocos. Así como también las bebidas que necesitan preparación como el jugo de naranja, avena de naranjilla y el jugo de mora.

Por temas de eficiencia en el servicio, Esencia se encargará de la comercialización directa, así como también en la compra y abastecimiento de pan, tortillas de maíz (gruap), vegetales y bebidas no elaboradas como las gaseosas, agua embotellada y cervezas nacionales. En el local se ha visto el espacio necesario para realizar las actividades de preparación de vegetales y de bodega para el almacenamiento correcto de los mismos.

El socio estratégico calificado es la empresa de restaurantes es Grupo Pims, esta empresa cuenta con amplia experiencia en el mercado del catering y con todos sus documentos de manejo de comida e higiene en regla. Tiene un buen nombre en el ambiente de restaurantes y es muy reconocido por su larga trayectoria en el mercado del servicio de comida. El contrato firmado con este socio será de exclusividad total hacia Esencia, con respecto a los ingredientes ofrecidos en el negocio, por tal razón se desarrollará de la mano las presentaciones adecuadas de los ingredientes que Esencia busca ofrecer en su negocio.

Teniendo un socio estratégico de esta envergadura para que funcione como proveedor de los ingredientes más relevantes como son los antes

mencionados, Esencia no entrará en detalle de preparación y manejo de alimentos, no hace falta detallar recetas y las maneras de preparación de cada uno de ellos, o sacar permiso para hacerlo, lo que sí se detallará es el costo que representan cada uno de los productos para Esencia.

Y una ventaja adicional al asociarse con Grupo Pims es el nombre e imagen que se proyectará para salir al mercado, dejando muy enfatizado que Grupo Pims no manejará bajo ningún concepto las acciones de Esencia.

Ver anexo 5

Para tener un margen de costos por producto elaborado se diseñará una tabla por los principales ítems u opciones que el cliente puede elegir.

Ver anexo 6

## **5.2 Ciclo de operaciones**

Para entender el proceso de abastecimiento y de venta, es necesario diferenciar estos dos grupos de actividades en distintos procesos. Por lo tanto a continuación se presentan los procesos que Esencia seguirá para su correcto funcionamiento y atención al cliente.

### 5.2.1 Flujograma de abastecimiento

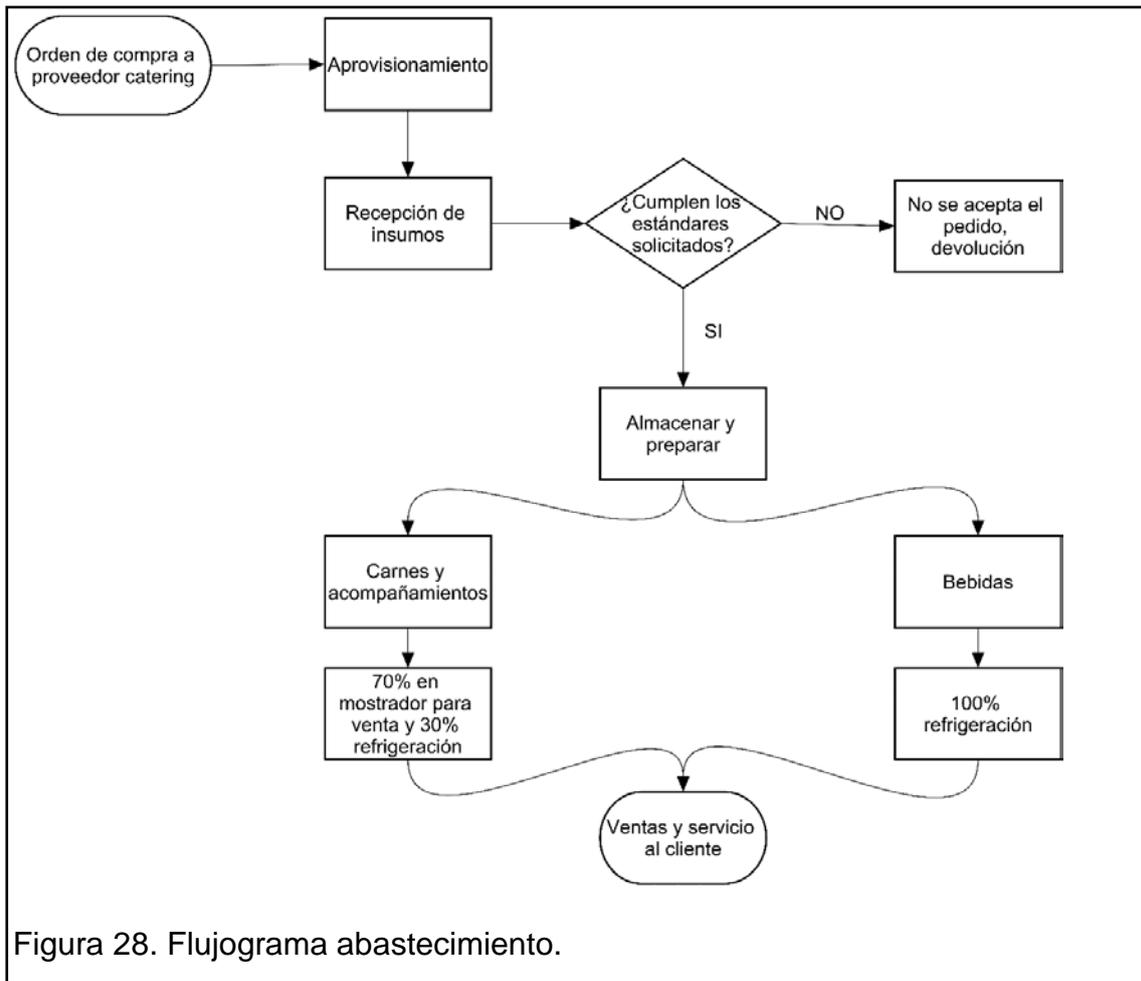


Figura 28. Flujograma abastecimiento.

### 5.2.2 Flujoograma de ventas y atención al cliente

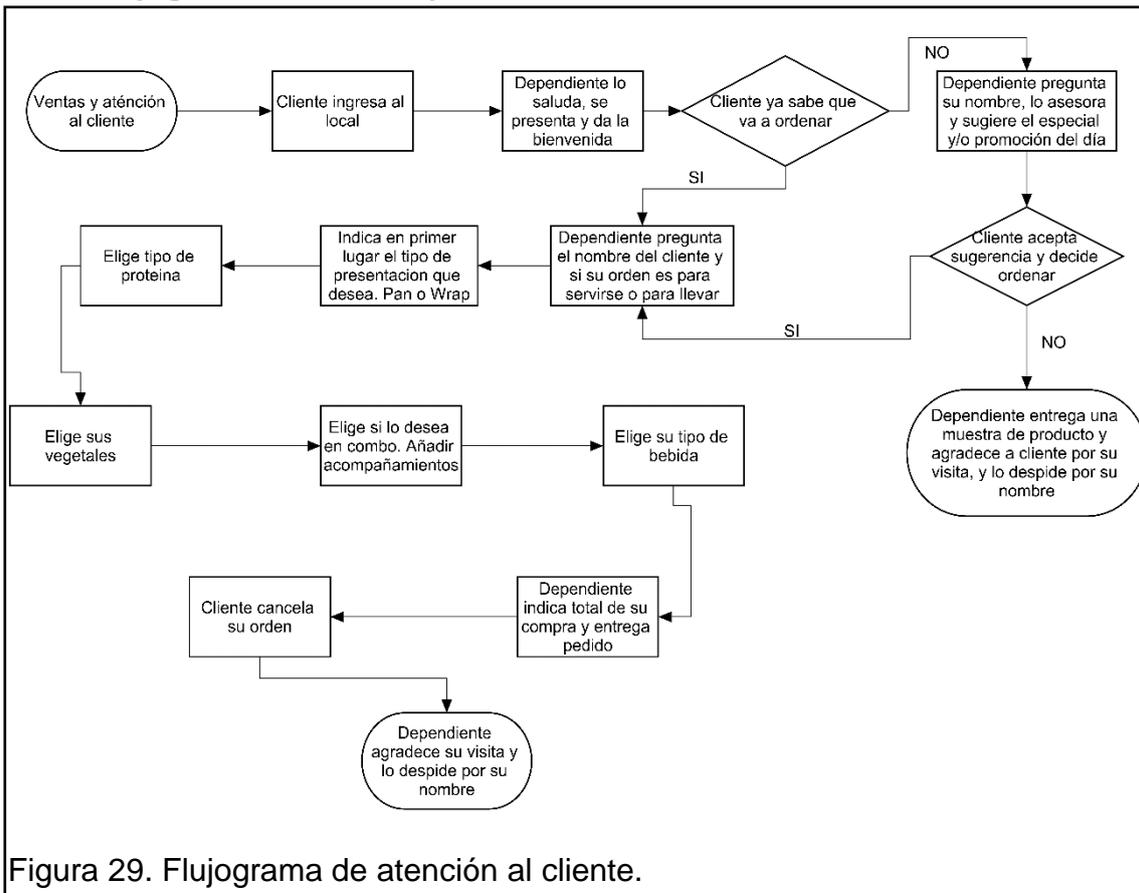


Figura 29. Flujoograma de atención al cliente.

### 5.3 Requerimiento de equipos y herramientas

Esencia será un local de comida rápida enfocada en el servicio y atención al cliente brindando productos de alta calidad y sabor, es por esto que los requerimientos de este negocio se basan en la implementación y adecuación del local. Al no tener que ver con la preparación de alimentos, Esencia se enfoca en la parte de equipamiento para la comercialización de los mismos.

## 7. Mostradores De Comida Exhibidor De Comida 6 Plazas



Figura 30. Exhibidor de comida caliente

Ver anexo 7

### 8. Congelador Indurama Cvi-520v Capacidad 419 Litros



Figura 31. Congelador vertical

Ver anexo 7

### 1 MICROONDAS 1.4' OSTER



Figura 32. Horno Microondas

Ver anexo 7

### 1 Mezclador de jugos



Figura 33. Mezclador de jugos 3 pozos.

Ver anexo 7

### 1 Horno para pan



Figura 34. Horno para pan

Ver anexo 7

## Set de Cuchillos (Tventas)



Figura 35 Set de cuchillos

Ver anexo 7

## 2 Tabla de picar (Tventas)



Figura 36. Tabla de picar

Ver anexo 7

## 1 Caja registradora



Figura 37. Caja registradora

Ver anexo 7

## 1 Televisión



Figura 38. TV Led

Ver anexo 7

## 9 Mesas y 32 sillas



Figura 39. Mesas restaurante y sillas

Ver anexo 7

#### 5.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

En el capítulo anterior se indicó la plaza en la cual tendrá presencia el negocio, a continuación se presenta el detalle del local y su respectiva distribución de espacio con el cual Esencia debe contar para su correcto funcionamiento.

En un local de 60m<sup>2</sup> se prevé contar con la zona de atención al cliente, donde se exhibirán los productos para la elaboración de los sandwiches y/o wraps. Además el local debe contar mínimo con un baño para el uso de los clientes, con una bodega que sirva para el correcto almacenamiento de materiales y vegetales de uso diario para consumo. Y con espacio físico para la colocación de 9 mesas.

En el área de atención del cliente se debe contar con los exhibidores de comida caliente, caja registradora, 2 congeladores verticales, 1 horno, 1 mezclador de jugo de 3 pozos, expendedor de gaseosas, lavamanos y un espacio de corte y preparación de verduras.

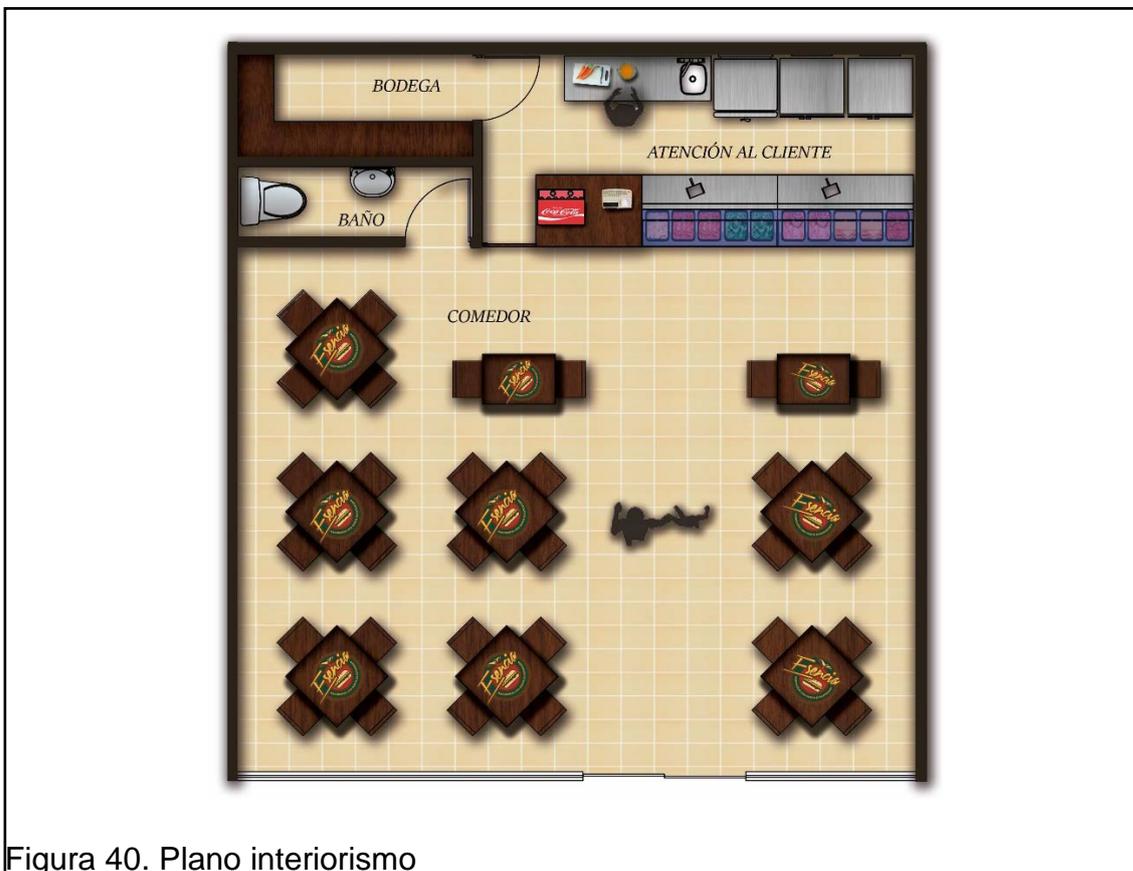


Figura 40. Plano interiorismo

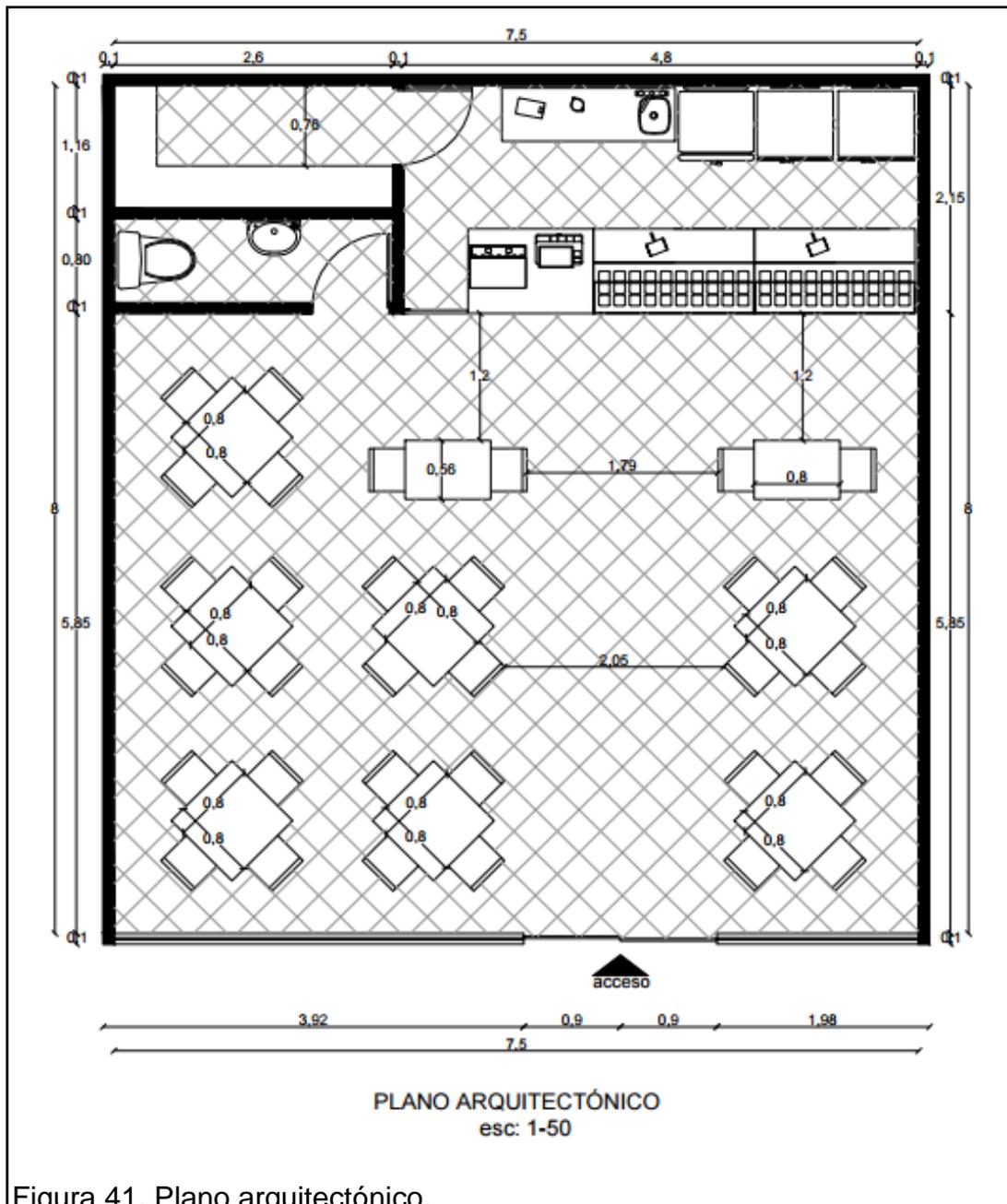


Figura 41. Plano arquitectónico.

### 5.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

El manejo de inventarios será determinado en base a la demanda diaria generada, inicialmente se apunta a abrir el negocio con un inventario base que atienda a 183 sandwiches o wraps diarios. Esto implica que se debe contar con ingredientes e insumos suficientes de cada tipo de sandwiches o wraps que se vaya a ofertar.

De cada kilo gramo de proteína se producen 9 porciones para armar los sandwiches/wraps. Eso implica que para cubrir la oferta base se necesitan 20.3 kilogramos de proteína, los cuales deberán ser distribuidos entre las 5 opciones de productos.

Este abastecimiento estará a cargo de la empresa de catering asociada a Esencia y se medirá su frecuencia una vez que se tenga un ritmo de trabajo y ventas medibles. La propuesta es que el abastecimiento ocurra 2 veces al día, uno al iniciar las actividades y el segundo abastecimiento luego de la hora del almuerzo, de esta manera se cubrirán las dos horas pico del día, las cuales son al medio día y al finalizar la tarde.

Por el lado directo de Esencia, se debe correr con la responsabilidad de la compra y almacenamiento de verduras que se van a ofertar en el local, siendo esta la única actividad en preparación de alimentos se refiere, la cual básicamente será el picado de las verduras para ser exhibidas al cliente final para la venta.

## **5.6 Aspectos regulatorios y legales**

Para la operación del negocio es importante cumplir con varios requisitos, desde los requisitos que se necesitan para formar la empresa hasta los requisitos que son necesario para el correcto funcionamiento del local.

Al ser un local que va a manejar y comercializar alimentos es necesario que se obtenga el permiso de funcionamiento aprobado por el Ministerio de Salud Pública. Para lo cual es prescindible que primero se obtenga el permiso de funcionamiento de los Bomberos, RUC de la empresa o negocio, la Licencia anual de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo, etc. Y obviamente para la obtención del RUC, antes hay que realizar el trámite y procesos de creación de nueva empresa.

A continuación se detalla el proceso que se necesita seguir para la creación de una empresa (Banco Solidario, 2015)

1. Reserva del nombre de la empresa. Es un trámite que toma aproximadamente 30 minutos, se lo lleva a cabo en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías, en donde se revisa que no exista un nombre igual al pensado para la compañía en proceso. No tiene costo.
2. Elaboración de estatutos. Es la creación de un contrato social que registrará a la sociedad, este paso es necesario la ayuda y asesoramiento de un abogado, ya que se requiere la firma de uno para su validación del documento. Este paso dura aproximadamente 3 horas. El costo dependerá de los honorarios del abogado, entre \$600 a \$900. Este costo es por todo el proceso de creación de la empresa.
3. Apertura de una cuenta de “integración de capital”. Este paso se puede realizar en cualquier banco del país, y los requisitos comunes son:
  - a. Capital mínimo: \$400,00 para la creación de una compañía limitada y \$800 si es el caso de una compañía anónima.
  - b. Una carta donde se detalla la participación de cada socio de la compañía.
  - c. Copias de cédulas y papeletas de votación de cada socio de la compañía.

Una vez realizado el trámite se debe solicitar el certificado de la cuenta de integración de capital, lo cual es un tiempo aproximado de 24 horas.

4. Notariar estatuto. Una vez que se haya obtenido todos estos documentos previos, se debe ir donde un notario público.
5. Aprobación de estatuto. Hay que llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para que lo revisen y aprueben. En el caso de no existir observaciones o cambios, este paso dura 4 días aproximadamente.
6. Publicación en un diario. Cuando la Superintendencia de Compañías haya aprobado los estatutos, realizará una entrega de cuatro copias de la resolución y un extracto para que se lo publique en un diario de circulación nacional.

7. Obtención de permisos municipales. En Quito, en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se deberá realizar los siguientes trámites:
  - a. Pago de patente municipal
  - b. Solicitar el certificado de cumplimiento de obligaciones.
8. Inscripción de la compañía. Para inscribir la sociedad hay que ir al Registro Mercantil con todos los documentos antes mencionados.
9. Junta General de Accionistas. Esta reunión servirá para otorgar los nombramientos respectivos de Gerente, Subgerente, etc., según se indique en los estatutos.
10. RUC. Una vez inscrita la compañía en el Registro Mercantil, la Superintendencia de Compañías otorgarán documentos habilitantes para poder abrir el RUC de la empresa.
11. Representante legal. Dentro de 30 días posteriores a la junta general de accionistas, se debe ir al Registro Mercantil para inscribir al representante o administrador de la compañía.
12. Apertura RUC. Para obtener el RUC de la compañía se debe ir al SRI con los siguientes documentos:
  - a. Original y copia de nombramientos
  - b. Original y copia de la escritura de la constitución
  - c. Copias de cédulas y papeletas de votación de los socios
  - d. Formulario correspondiente debidamente lleno
  - e. En caso que no sea el Representante Legal quien realice este trámite, deberá enviar una carta de autorización a terceras personas para que lo realicen.
13. Carta para banco. Una vez obtenido el RUC, solicitar en la Superintendencia de Compañías una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta y así ya poder disponer del dinero depositado.

Todo este proceso puede durar entre tres a cuatro semanas.

Es necesario registrar el nombre de la marca ante la Dirección Nacional de Propiedad Intelectual, el costo del trámite bordea los \$208.00, y la marca queda protegida durante un periodo de 10 años, periodo que puede extenderse

indefinidamente 6 meses antes de la fecha de vencimiento. (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. 2015)

Ver anexo 8

Ahora, una vez con todos los papeles en regla hay que solicitar el permiso de funcionamiento al Ministerio de Salud Pública, al ser un negocio que maneja comestibles, es necesario este permiso para su correcto funcionamiento. Por lo tanto, los requisitos que solicita el MSP son los siguientes: (Ministerio de Salud Pública, 2015)

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Plantilla de inspección
- Licencia anual de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo.
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos
- Copia RUC del establecimiento
- Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado tiene un año de validez)
- Copia de cédula y de papeleta de votación del propietario
- Copias del permiso de funcionamiento de los Bomberos.

## CAPITULO VI

### EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se definirá la estructura organizacional que el negocio necesita para su correcto funcionamiento, siendo analizados los perfiles de cada cargo y así como sus salarios a percibir que sean competitivos en el mercado y acordes a la rentabilidad del proyecto.

#### 6.1 Estructura organizacional

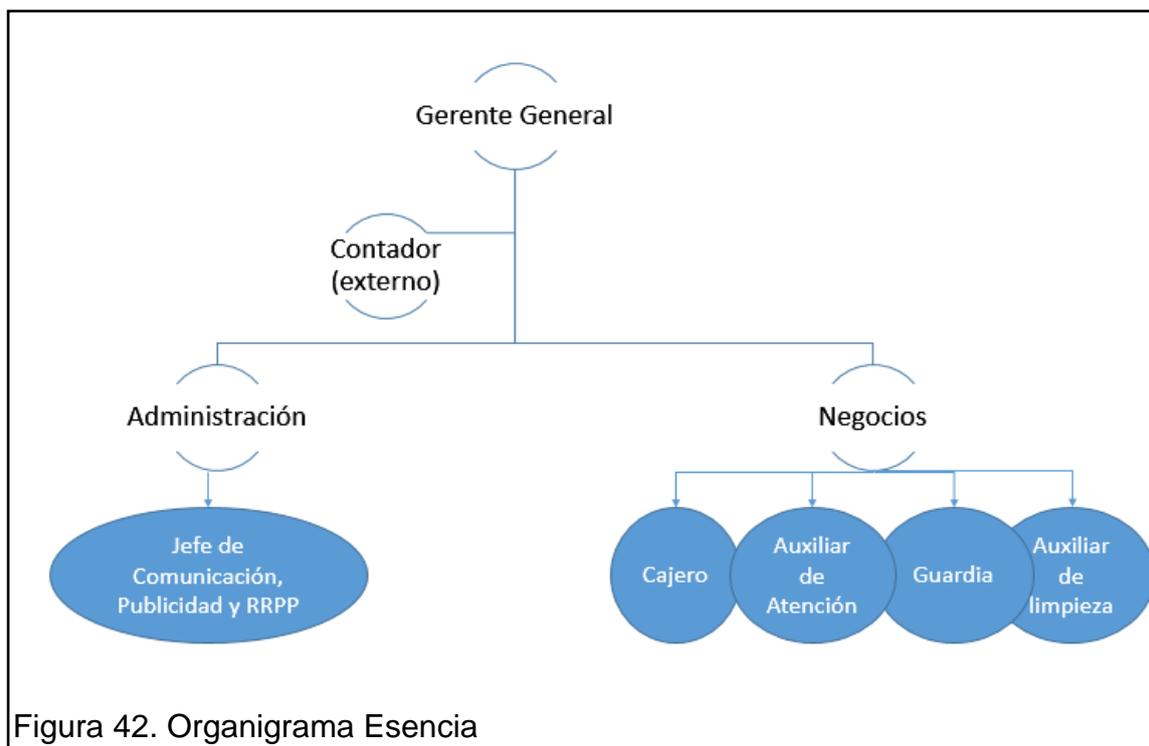
La conformación de una estructura organizacional del negocio depende del giro del negocio y el alcance inicial del mismo, luego con el tiempo y con nuevas necesidades por cubrir, esa estructura puede variar.

“La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.” (Gestiopolis.com, 2012)

##### 6.1.1 Organigrama

El organigrama que el negocio necesita será un organigrama horizontal, debido a ser un negocio pequeño de inicio es importante que el gerente general sea la persona más involucrada en toda la estrategia comercial y administrativa del negocio. Con esta además se logra que los empleados sientan que pertenecen a un grupo de trabajo igualitario, manteniendo las diferentes jerarquías pero donde prevalece la horizontalidad de cargos y funciones, siendo así todos los integrantes poli funcionales en varios ámbitos de ejecución.

Este organigrama se lo forma de izquierda a derecha, siendo la persona con mayor jerarquía la que se encuentra en el lado izquierdo para que todos los demás cargos se enfoquen por igual forma al objetivo global, el cual es servir y atender al cliente. (Gestiopolis.com, 2012).



## 6.2 Personal administrativo clave y sus funciones

### 6.2.1 Descripción de funciones

Un correcto funcionamiento del negocio va de la mano con la correcta selección del personal para hacerlo funcionar. A continuación se detalla los perfiles de cada cargo que Esencia buscará para llenar estas plazas laborales.

#### **Gerente General:**

#### **Competencias**

- Poseedor de carisma, buen manejo de la palabra y sociable
- Enfocado a la buena atención y buen trato hacia el cliente
- Hábil con manejo de números
- Poseer un estilo de vida deportivo, no sedentario.
- Ser capaz de escuchar a los demás
- Liderazgo

- Dispuesto a aprender cada día para mejora del negocio
- Habilidades culinarias básicas
- Trabajo en equipo
- Multifuncional

### **Responsabilidades**

- Mantener el control y cumplimiento del plan de marketing y planes de negocios.
- Representante legal de la compañía
- Representante de los valores corporativos y políticas de la empresa
- Ser capaz de transmitir la cultura organizacional de la empresa
- Administrar el capital humano a su cargo
- Velar por los recursos de la empresa
- Estar a cargo de recibir correctamente las órdenes al proveedor asociado.

### **Funciones**

- Realizar las compras de la empresa, tanto insumos para el funcionamiento comercial como los insumos comestibles de día a día
- Revisión y supervisión de balances contables de la compañía
- Aprobación de gastos e inversiones
- Pago a personal
- Supervisar que las obligaciones patronales y tributarias estén al día
- Controlar la buena presentación y correcto uso de los uniformes del personal
- Elaborar el pedido de insumos al catering asociado
- Receptar el pedido de insumos al catering asociado
- Apertura y clausura de las operaciones diarias del negocio
- Control de nómina de personal
- Atender problemas del negocio y darles seguimiento
- Aprobación de artes y mensajes al cliente final
- Control de presupuestos

- Informe semestral de actividades

### **Jefe de comunicación, publicidad y RRPP:**

#### **Competencias:**

- Enfocado a la buena atención y buen trato hacia el cliente
- Facilidad de palabra
- Conocedor y usuario de redes sociales
- Abierto a comentarios y opiniones por parte del personal y del cliente
- Sociable, carismático y persuasivo
- Creativo
- Estratega
- Capacidad de negociación y de trabajar bajo presión

#### **Responsabilidades:**

- Diseñar el plan de comunicación estratégico y de relaciones públicas
- Diseñar el plan de comunicación para crear un buen clima laboral
- Manejo de redes sociales y página web
- Responsable del diseño gráfico de la empresa
- Investigar a la competencia

#### **Funciones:**

- Creación de la página web y presencia en redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter)
- Creación del manual de identidad corporativa
- Elaboración de un dossier corporativo para el personal interno
- Supervisión del diseño gráfico
- Cotizar y elaborar los uniformes del personal de acuerdo a la identidad corporativa
- Propuestas para promocionar la marca (ferias, eventos, auspicios, etc)
- Vocero autorizado de la empresa

- Elaboración de boletines de prensa para medios de comunicación
- Análisis de la competencia y productos sustitutos
- Gestionar la imagen y reputación de la marca

### **Cajero:**

#### **Competencias**

- Amable, respetuoso y carismático
- Presto a atender las necesidades extras del cliente
- Confiable
- Multifuncional
- Proactivo
- Matemáticas básicas
- Capacidad de realizar trabajo repetitivo con precisión
- Honradez

#### **Responsabilidades**

- Uso y manejo de la caja registradora
- Manejo responsable del dinero asignado a su cargo
- Administración de la sección de bebidas

#### **Funciones**

- Cobrar y generar factura para el cliente
- Clasificar, contar y envolver las monedas
- Cierre y cuadro de caja
- Levantar acta de arqueo para detallar monedas, billetes, transacciones realizadas con tarjetas de crédito y débito
- Entregar el dinero recaudado diariamente al gerente general
- Despachar las bebidas solicitadas al cliente
- Sonreír al cliente una vez finalizada su compra

### **Auxiliar de atención al cliente:**

#### **Competencias**

- Capacidad de realizar varias tareas
- Ser amable, carismático, proactivo y dinámico
- Habilidad en manejar inconveniente o desacuerdos

### **Responsabilidades**

- Generar una agradable experiencia de compra al cliente
- Mantener su área de trabajo limpia e higiénica
- Proveer constantemente de insumos a los exhibidores y contenedores de bebidas

### **Funciones**

- Recibir al cliente con un saludo cordial y receptar su orden
- Armar el sánduche o wrap del cliente bajo sus requerimientos
- Asesorar al cliente en el armado de su sánduche o wrap con sabores y combinaciones ideales
- De ser el caso, entregar degustaciones a los clientes para que decidan sus órdenes.
- Agradecer su visita al cliente
- Indicar al cajero la orden del cliente, sin errores, para ser cobrada
- Tener limpia su zona de trabajo
- Cortar las verduras para reponer en sus respectivos compartimientos del exhibidor
- Rellenar los compartimientos del exhibidor siempre que sea necesario
- Control de la bodega de insumos
- Prever las cantidades sobrantes para solicitar al gerente que realice un nuevo pedido de productos

### **Guardianía:**

### **Competencias**

- Ser carismático, proactivo y confiable
- Multifuncional
- Capaz de utilizar la fuerza en caso de ser requerido

- Saber manejar sus emociones
- Colaborador
- Agilidad en toma de decisiones

### **Responsabilidades**

- Garantizar la seguridad física del local, personal que lo conforma, clientes y demás grupos de interés referentes a la empresa.

### **Funciones**

- Saludar y dar la bienvenida a los clientes
- Llevar un registro de eventos inusuales que existan durante las horas de operación
- Estar atento a los riesgos y amenazas que pueden ocurrir tanto dentro como fuera de las instalaciones
- Ayudar con funciones básicas al personal si fuera necesario

### **Contador:**

### **Competencias**

- Habilidades numéricas
- Experiencia previa y sólida
- Trabajo en equipo
- Contar con habilidades de comunicación
- Alto nivel de análisis
- Ser honesto, fiable, responsable y respetuoso

### **Responsabilidades**

- Manejar la parte financiera y contable de la empresa
- Informar balances contables al gerente general
- Llevar la contabilidad de la empresa de manera clara, precisa y bajo la supervisión del gerente general

### **Funciones**

- Emitir informes con datos oportunos y relevantes
- Elaborar los estados financieros de la empresa
- Verificar las cuentas contables
- Revisar, en conjunto al Gerente General, los reportes de ventas mensuales
- Estar pendiente de cuentas a cobrar y a pagar por parte de la empresa
- Trabajar en conjunto al Gerente General el presupuesto anual
- Tener control sobre los gastos y cuentas a pagar a proveedores
- Estar a cargo de toda la documentación para el correcto pago de impuestos legales y tributarios

### **Auxiliar de limpieza:**

#### **Competencia**

- Ser cortés, proactivo y responsable
- Enfocado al buen trato y servicio al cliente
- Ser ágil en sus funciones

#### **Responsabilidades**

- Mantener el local limpio e higiénico
- Llevar un control por horas de la limpieza del baño
- Cuidar sus equipos de limpieza otorgados por la empresa
- Ayudar y colaborar a los compañeros de trabajo en funciones cuando lo requieran sin que esto interrumpan sus responsabilidades anteriores

#### **Funciones**

- Limpieza constante de los baños
- Limpieza de pisos y ventanas del local
- Recoger basura de las mesas y limpiarlas
- Sacar la basura a la hora específica
- Cuidar sus materiales de limpieza
- Lavar los materiales utilizados por el auxiliar de servicio al cliente o cualquier otro integrante de la compañía.

- Dejar limpiando todo el local una vez cerradas las operaciones diarias

### **6.3 Compensación a administradores y propietarios**

Los sueldos se basan en los índices del mercado actual, por lo cual no se puede pagar por debajo de los sueldos que existen en el mercado. Esencia será una empresa formado con capital propio, con inversiones mancomunadas por lo tanto no existe la figura de socios en este negocio.

Para entender los costos de nómina se detallan las tablas de roles de pagos en el anexo 9. Se debe tomar en cuenta que los sueldos tendrán un incremento anual del 4% de acuerdo a la inflación histórica promedio de los últimos cuatro años.

### **6.4 Política de empleo y beneficios**

Las políticas de reclutamiento y contratación estarán a cargo del Gerente General y socializadas con el resto del equipo a nivel de jefaturas. Estas contrataciones regirán bajo el Código del Trabajo del Ecuador y deberán estar relacionadas a la cultura organizacional de Esencia.

#### **6.4.1 Políticas de empleo**

Las políticas de empleo en Esencia serán administradas por el Gerente General, quien tendrá a cargo funciones de reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener y evaluar al personal.

##### **6.4.1.1 Reclutamiento**

Para conseguir el personal adecuado y calificado para empezar la operación del negocio, se procederá a realizar el reclutamiento externo de personas para llenar las vacantes expuestas en el organigrama.

Los métodos para obtener perfiles de personas serán los siguientes:

- Portales de empleo
- Anuncios en redes sociales y página web de Esencia
- Publicaciones en universidades de Quito.

Cuando el negocio esté operando, el reclutamiento será interno cuando existan vacantes de empleos.

#### **6.4.1.2 Selección**

La etapa de selección estará a cargo del Gerente General, quien realizará las siguientes actividades con los perfiles previamente reclutados:

- Análisis de CV de los postulantes
- Entrevistas a candidatos pre seleccionados
- Evaluación de sus competencias en base al cargo al que aplica
- Selección de los empleados

#### **6.4.1.3 Capacitación**

Para lograr el servicio esperado por la cultura corporativa de Esencia es importante que los empleados reciban las capacitaciones idóneas a sus cargos y funciones que van a desempeñar en el negocio. Por lo tanto, durante el primer mes de incorporación del personal, se llevarán a cabo capacitaciones en los siguientes ámbitos:

- Atención al cliente
- Código de conducta
- Manejo de problemas
- Cultura organizacional de Esencia
- Manual general de funciones y de identidad corporativa de la empresa
- Detalle de sus funciones respecto al cargo que aplica

Una vez cumplidas las capacitaciones, se tendrán las garantías necesarias para iniciar operaciones de trabajo.

#### **6.4.1.4 Retención y Evaluación**

En este punto se debe analizar el desempeño de los empleados que generan valor a la empresa, y para lograr que cada empleado genere valor es

importante que la empresa cuente con motivaciones individuales y grupales, las cuales ayudaran a conseguir las metas trazadas por el Gerente General.

Una actividad que ayudará a generar fidelidad y cariño a la marca por parte de los empleados serán las reuniones de trabajo quincenales, en la cuales se toparán puntos como los siguientes:

- Metas generales de ventas
- Metas por empleado
- Premiación del empleado del mes (datos a mes caído)
- Charlas motivacionales
- Taller de ventas y atención al cliente
- Retroalimentación

Y en el campo de evaluación, cada empleado será evaluado cada 30 días, evaluación que medirá temas de conocimiento del producto, de la marca y atención al cliente. Cada semestre se prevé realizar evaluaciones globales o más conocidas como 360°, donde el empleado tendrá la oportunidad de evaluar a su jefe inmediato o Gerente General de ser el caso.

## CAPÍTULO VII

### CRONOGRAMA GENERAL

#### 7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

En este capítulo se detallarán las actividades más relevantes para que el negocio se ponga en marcha, actividades que deben ser medidas en lapsos de días y así tener una medición de tiempo acorde a lo planificado.

Para poder tener claros los procesos y actividades se ha dividido al conjunto de acciones en dos etapas, la de implementación y la de operación. Mismas etapas que serán detalladas a continuación.

#### **Etapas de implementación**

En esta etapa se incluirán las actividades necesarias para conformar la empresa, en este periodo se elaboran los trámites, documentación, permisos de operaciones, etc.

- Reservar el nombre comercial del negocio en el IEPI
- Elaborar el estatuto de la empresa
- Elevar el estatuto a escritura pública
- Apertura de una cuenta de integración del capital en Banco del Pacífico
- Elaboración de petición a la Superintendencia de Compañías
- Recopilar documentos para presentarlos a la Superintendencia de Compañías
- Entregar documentos a la Superintendencia de Compañías
- Retiro extracto de resolución
- Hacer público el extracto en Diario El Comercio
- Adquirir dos ejemplares del diario
- Entregar un ejemplar del diario a la Superintendencia de Compañías para recibir las escrituras y resolución final de aprobación
- Presentación de escrituras al Registro Mercantil
- Llevar a cabo la junta general de accionistas para determinar nombramientos

- Ingreso de nombramientos para inscripción
- Reingreso de nombramientos, escrituras y del formularios firmado a la Superintendencia de Compañías
- Formulario para RUC y patente municipal
- Solicitar RUC
- Impresión de facturas para venta, en imprenta autorizada
- Inscripción en el sistema en línea del IESS
- Obtención del permiso de operaciones
- Solicitar permiso al MSP
- Realizar contrato de arrendamiento del local del negocio
- Adquirir equipos y mobiliarios
- Contratación del personal
- Capacitación del personal
- Adecuación y decoración del local
- Ejecutar campaña de marketing en redes sociales (campaña pre-apertura)

### **Etapas de operación**

Esta etapa guiará los tiempos previos para llevar a cabo las actividades operativas, yendo desde el primer abastecimiento hasta las primeras ventas

- Primer pedido de insumos a catering asociado
- Ejecución estrategias de promoción y publicidad
- Ventas

Ahora que se ha logrado detallar las actividades de cada etapa, es útil colocarlas en un diagrama de Gantt, diagrama que permitirá una mejor visualización de las actividades basadas en un orden cronológico.

“El diagrama de Gantt es una representación gráfica sobre dos ejes; en el vertical se detallan los tareas del proyecto, y en el horizontal se representa el tiempo” (María Alejandra Hinojosa, 2003)

Ver anexo 10

## CAPÍTULO VIII

### RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 8.1 Supuestos y criterios utilizados

Para la elaboración de este plan de negocios fueron considerados los siguientes puntos:

- Un horizonte de planeación de 4 años
- Para obtener el TIR y el VAN fueron considerados los escenarios de valoración normal, optimista y pesimista, los dos últimos con una variación del +/-5% en unidades vendidas.
- El estudio está dirigido a la implementación de un local de comida rápida con ingredientes de platos típicos del Ecuador.
- El tamaño del mercado objetivo fue calculado en base a las variables demográficas, geográficas y gustos y preferencias del mercado quiteño.
- El proyecto será financiado con un capital propio.
- El mercado objetivo calculado es de 554.496 personas en las zonas de relevancia del negocio
- La investigación de mercado se llevó a cabo en la ciudad de Quito, realizando 380 encuestas, una reunión de grupo focal y una entrevista a un experto.
- La venta mínima diaria fue calculada en base a una participación del 1% del mercado actual
- El incremento en precios se guiará por medio de la tasa de inflación anual
- La variación en sueldos se lo calculó a 4 años con el 4% de incremento cada año
- El canal de distribución será directo, es decir no existirán intermediarios para llegar al cliente final.
- El catering asociado abastecerá de insumos al local las veces que sean necesarias durante el día. Hasta entender el ritmo de demanda una vez que el negocio esté operando durante los 3 primeros meses.

- El valor agregado de Esencia es que ofertará productos únicos en el mercado de la comida rápida
- La competencia no posee nuevas presentaciones de sus platos, por lo tanto Esencia cuenta con esa ventaja competitiva desde sus inicios
- El área de local prevista es de 60m<sup>2</sup>
- En esta área se prevé instalar 9 mesas en el área de comedor
- La zona deseada para llevar a cabo este proyecto es en la calle República del Salvador, entre las calles Suecia y NNUU.
- El proyecto utilizará el método de depreciación de línea recta, ya que así lo requiere la ley de régimen tributario

## **8.2 Riesgos y problemas**

### **Copia del modelo de negocio**

Al ser un modelo de producto nuevo y con identidad propia de todo el negocio, la probabilidad de copiarlo existe pero con una probabilidad baja. De todas maneras, eso no implica que marcas ya existentes o a su vez, marcas nuevas, copien el giro del negocio de Esencia. Para esto se pueden llevar a cabo las siguientes acciones:

- Esencia deberá posicionar su marca como el único ofertante de este tipo de comida rápida, de esta manera cualquier negocio nuevo que salga al mercado, el mercado lo aceptará como una copia al original.
- Reorganizar planes de marketing y publicidad para mantener clientes y capturar nuevos
- Atacar nichos de mercado más específicos
- Abrir su abanico de servicios y diversificar su oferta

### **Ataque publicitario y de precios por parte de marcas competidoras y que se sientan amenazadas**

Este modelo de negocio apunta a competir con marcas muy bien posicionadas en esta industria y en el mercado actual, marcas como Subway o El Español,

donde su giro de negocio es de igual manera sandwiches y wraps pueden ver a Esencia como una amenaza para sus ventas. Al tener mayor capital, estas empresas pueden generar promociones agresivas que ataquen el funcionamiento inicial de Esencia, para esto se tomará en cuenta lo siguiente:

- Hacer mayor publicidad al valor agregado de la marca y su ventaja competitiva, la cual es la originalidad y ser un producto único en el mercado
- Analizar la vía de reducir precios para contrarrestar promociones de la competencia
- Realizar campañas en redes sociales que interactúen con los usuarios de las mismas para posicionar la marca en sus medios.
- Tener espacios en eventos públicos y deportivos para auspiciarlos y tener mayor presencia de marca

#### **Incumplimiento del catering asociado en la entrega de lo pactado**

En el contrato inicial que se realice con el catering asociado se establecerán los costos de los insumos y su exclusividad de estos productos hacia Esencia. A pesar de ello, pueden existir problemas de abastecimiento, entrega, puntualidad, sabor, etc. Para evitar esto se tomarán las siguientes medidas:

- Contrato firmado y notariado de prestación de servicio donde se estipulen las obligaciones y responsabilidad que el catering asociado asume al momento de formar parte de la cadena de Esencia
- Estar al día con documentos de manejo de alimentos, certificaciones y carnets de salud de sus empleados
- Establecer multas y compensaciones cuando haya inconvenientes en la entrega, abastecimiento, hora de llegada de los productos, variación en cantidades, etc
- Si el catering incumple de manera repetitiva alguno de los puntos en sus obligaciones y responsabilidades se deberá contratar y/o asociar a otra empresa.

### **Problemas internos**

Esencia contará con el apoyo del Jefe de comunicación quien tendrá a su cargo velar por el buen clima laboral y conocer sobre manejo de conflictos, si los empleados no se ajustan a la cultura organizacional de la empresa o hay inconvenientes entre ellos se tomarán las siguientes acciones.

- Jefe de comunicación realizará sesiones de grupo e individuales para entender el problema y saber cómo tratarlo
- Se analizarán las maneras de solucionar el problema entre los empleados
- Brindar talleres de trabajo en equipo
- En caso de no existir solución se deberán realizar cambios de personal según el caso lo amerite

### **Falta de liquidez**

Este problema puede darse cuando los gastos superan los ingresos, por tal razón la mejor solución es no gastar más de lo necesitado y adicional a ello contar con un fondo que sirva para sustentar imprevistos.

### **Problemas en el mercado**

Al ser una marca nueva lo principal que se debe realizar es posicionarla en la mente del consumidor, al no lograr eso las estrategias y esfuerzos de marketing se verán afectadas en lograr sus metas. Uno de los problemas que derivan de esto es la baja participación en el mercado y un débil posicionamiento de marca. Soluciones:

- Revisar y monitorear las campañas de publicidad utilizadas para comunicar la marca, beneficios y producto
- Manejar estrategias agresivas y divertidas para posicionar la marca entre los consumidores, un ejemplo de esto será “Jugo natural gratis a quien asistan al local en bicicleta”
- Realizar tomas de local y descuentos en días especiales, hasta donde los costos lo permitan.

## **CAPÍTULO IX**

### **PLAN FINANCIERO**

El presente capítulo indicará el proceso financiero al cual el negocio deberá apegarse para cumplir sus metas a corto y medianos plazo. Este plan financiero contempla un período de 4 años, los mismos cuatros años que servirán como base para fijar nuevas metas y proyecciones. Debido a que el análisis económico detallado en capítulos anteriores fue de los últimos cuatro años, se ha visto prudente y financieramente estratégico, proyectar gastos e ingresos por este lapso de tiempo similar.

#### **9.1 Supuestos**

El plan de negocios presentado se basa en la comercialización de un nuevo producto en la industria de la comida rápida, por lo tanto, el plan no contempla la producción de la materia prima principal del producto, como lo son las proteínas del sandwich o wrap que se detallarán a continuación. Es por este motivo que no se incurren en gastos de producción de esa índole y se lo contemplará como la compra de un insumo como tal.

Los cálculos mensuales están definidos a 24 días laborales en cada mes. Es decir, el local estará operativo de lunes a sábado.

Adicionalmente no se realizará la compra de computadores, al ser un plan de negocio de emprendimiento natural se utilizarán computadores en perfecto estado de uso personal.

La máquina expendedora de gaseosas será negociada con una marca de gaseosas en función a publicidad en el local, esta mecánica está siendo muy utilizada en locales nuevos donde las marcas buscan tener presencia y consumo de sus productos.

#### **9.2 Capacidad de comercialización inicial y proyectada**

La capacidad del negocio se regirá en base a la demanda, inicialmente se pretende obtener el 1% del market share de la industria en el sector, lo cual implican 183 sánduches o wraps diarios a un precio promedio de \$3.00. Esto

quiere decir que si se venden productos de mayor valor la meta diaria será menor. El incremento proyectado se basará en el aumento anual de la industria, como se pudo analizar en capítulos anteriores, ese incremento bordea en promedio 16% anual.

En el anexo 10 se puede analizar el plan de comercialización por tipo de producto durante el lapso de los cuatro primeros años de funcionamiento, donde se detallan las cantidades diarias, mensuales y anuales.

Tabla 9. Capacidad de comercialización diaria.

Año	Demanda diaria	Incremento diario anual
1	183	29
2	212	34
3	246	39
4	286	46

### 9.3 Inversión inicial

La inversión inicial para poder poner en marcha el negocio es de \$19.774,44. Este monto cubre el capital de trabajo, activos tangibles e intangibles. En la tabla a continuación se puede analizar los montos detallados por cada rubro de inversión.

Tabla 10. Montos de inversión inicial.

Rubro	Monto
Capital de trabajo	\$2.701,49
Activos tangibles	\$14.474,95
Activos intangibles	\$2.598,00
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$19.774,44</b>

### **9.3.1 Capital de trabajo**

Para calcular este rubro se ha tomado en cuenta los costos operativos como arriendos, remuneraciones al personal, uniformes y materiales de trabajo para el correcto funcionamiento del local. Así como también en la materia prima se han considerados costos para la primera semana de operación ya que al ser una negocio enfocado a la comercialización de sandwiches y wraps, los insumos serán renovados una vez comercializados. Para entender claramente los montos antes indicados, dirigirse al anexo 11.

Una vez superado el período de evaluación y análisis de 4 años, se procederá a realizar los cambios y ajustes necesarios que el giro del negocio requiera.

### **9.3.2 Activos Tangibles**

En esta sección se detallan los gastos de los materiales que se utilizarán para la correcta operación del negocio como son equipos de cocina, comedor y local. El costo detallado de los mismos se los encuentra en el anexo 12.

### **9.3.3 Activos Intangibles**

Ahora se deberá tomar en cuenta gastos que se incurren al momento de arrancar operaciones, así como los gastos de creación de la empresa, impuestos y tasas de funcionamiento etc. A continuación se detalla una tabla donde se indican los gastos intangibles incurridos, los mismos que pueden ser amortizados a cinco años.

Tabla 11. Activos intangibles

CONCEPTO	COSTO
<b>Constitución de empresa</b>	
Tasa IEPI nombre comercial	\$ 116,00
Tasa IEPI derechos de marca	\$ 116,00
Tasa IEPI búsqueda de marcas similares	\$ 16,00
Gastos y honorarios por constitución de empresa	\$ 800,00
Honorarios registro de marca	\$ 100,00
Subtotal Constitución de empresa	\$ 1.148,00
<b>Publicidad de expectativa</b>	
Publicidad redes sociales	\$ 150,00
Página web	\$ 200,00
Remuneración Jefe de Publicidad	\$ 1.100,00
Subtotal Publicidad	\$ 1.450,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.598,00</b>

#### 9.4 Fuente de fondos

Esencia es un negocio que se sustentará bajo inversión de capital propio. En este caso no se necesitará préstamos bancarios que sumen intereses, pero se contará con un fondo propio que servirá para cubrir el monto de inversión inicial.

#### 9.5 Ingresos iniciales y proyectados

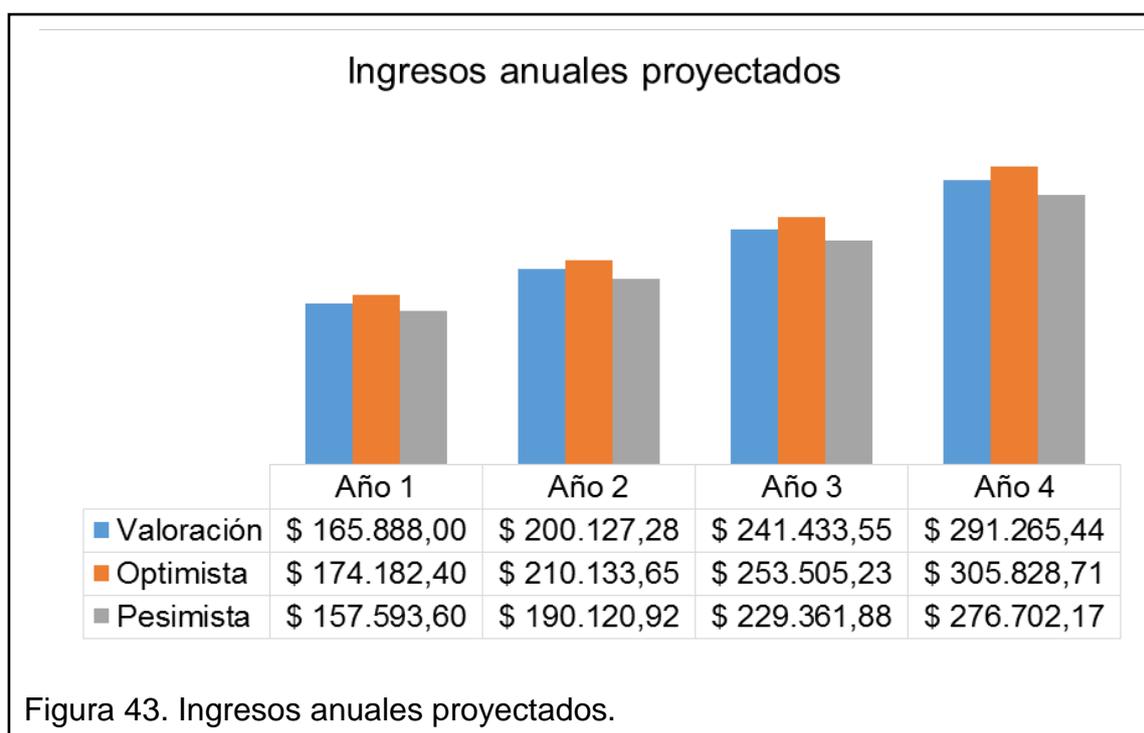
El giro del negocio es la comercialización de sandwiches y/o wraps, por lo tanto los ingresos vendrán de esta venta.

Las variables que se analizarán son las siguientes:

- Demanda del mercado
- Tiempo de entrega de proveedor de insumos
- Costos de comercialización

- Precios de venta al público acordes al mercado actual
- El incremento anual en precios está analizado en base al incremento de la inflación histórica de los últimos 4 años, en promedio es el 4%.
- El incremento anual en cantidad de comercialización está basado en el incremento anual de la industria, el promedio es de 16%.

En el gráfico siguiente se puede observar un resumen de los ingresos anuales proyectados. Para mayor detalle dirigirse al Anexo 13



## 9.6 Egresos

### 9.6.1 Estructura de costos

Esencia tiene que analizar los costos que representan la comercialización de sus productos mediante un análisis de costos de su proveedor externo, a ello hay que añadir los costos de insumos que Esencia adquiere directamente, así como también los costos fijos como son arriendo, luz, agua, teléfono, internet, etc.

En el anexo 14 se detallan los costos totales de insumos que intervienen en cada sánduche y wrap, y en el anexo 15 se puede analizar los costos totales anuales en los diferentes escenarios financieros.

En el gráfico siguiente se detalla un resumen de los egresos anuales proyectados, en los tres escenarios posible:

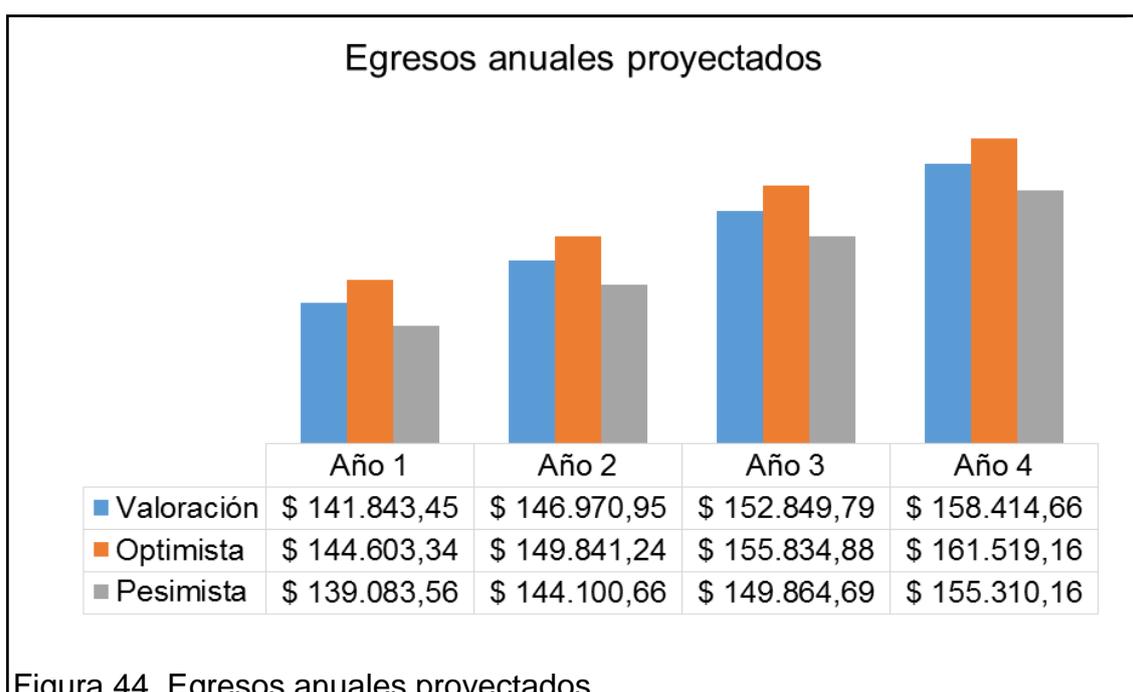


Figura 44. Egresos anuales proyectados

### 9.6.2 Costos fijos

En base al estudio de costos y egresos realizado anteriormente se puede deducir los costos mensuales que serán fijos para la operación correcta del negocio. En la siguiente tabla se detallan estos costos:

Tabla 12. Costos fijos

INSUMO	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
		VALO MES	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Salarios	\$ 5.010,81	\$ 60.129,66	\$ 5.211,24	\$ 62.534,85	\$ 5.419,69	\$ 65.036,24	\$ 5.636,47	\$ 67.637,69
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>	<b>\$ 5.010,81</b>	<b>\$ 60.129,66</b>	<b>\$ 5.211,24</b>	<b>\$ 62.534,85</b>	<b>\$ 5.419,69</b>	<b>\$ 65.036,24</b>	<b>\$ 5.636,47</b>	<b>\$ 67.637,69</b>
1	Arriendo	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 1.144,00	\$ 13.728,00	\$ 1.144,00	\$ 13.728,00
2	Luz eléctrica	\$ 95,00	\$ 1.140,00	\$ 98,80	\$ 1.185,60	\$ 102,75	\$ 1.233,02	\$ 106,86	\$ 1.282,34
3	Aqua	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 36,40	\$ 436,80	\$ 37,86	\$ 454,27	\$ 39,37	\$ 472,44
4	Publicidad	\$ 941,67	\$ 11.300,00	\$ 979,33	\$ 11.752,00	\$ 1.018,51	\$ 12.222,08	\$ 1.059,25	\$ 12.710,96
5	Internet (wifi)	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 20,80	\$ 249,60	\$ 21,63	\$ 259,58	\$ 22,50	\$ 269,97
6	Servicio de cable	\$ 18,00	\$ 216,00	\$ 18,72	\$ 224,64	\$ 19,47	\$ 233,63	\$ 20,25	\$ 242,97
	<b>SUBTOTAL G.F.</b>	<b>\$ 2.209,67</b>	<b>\$ 26.516,00</b>	<b>\$ 2.254,05</b>	<b>\$ 27.048,64</b>	<b>\$ 2.344,22</b>	<b>\$ 28.130,59</b>	<b>\$ 2.392,22</b>	<b>\$ 28.706,69</b>
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 7.220,47</b>	<b>\$ 86.645,66</b>	<b>\$ 7.465,29</b>	<b>\$ 89.583,49</b>	<b>\$ 7.763,90</b>	<b>\$ 93.166,83</b>	<b>\$ 8.028,70</b>	<b>\$ 96.344,38</b>

## 9.7 Punto de Equilibrio

El concepto de punto de equilibrio es sencillo, este punto es aquel donde no existe utilidad ni pérdidas para el negocio, donde los ingresos son iguales a los costos. La fórmula para calcular este punto de equilibrio es la siguiente:

$$P_{eq} = \frac{CF}{P - CV}$$

(Ecuación 2)

Donde:

- PE = Punto de equilibrio
- CF = Costo fijo
- CV = Costo variable
- P = Precio

En la tabla siguiente se detalla el resumen de los puntos de equilibrio durante los cuatro años de análisis desarrollado en esta tesis de negocios.

Tabla 13. Punto de equilibrio

Variables	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Costos fijos mes</b>	\$ 7.220,47	\$ 7.465,29	\$ 7.763,90	\$ 8.028,70
<b>Costos fijos año</b>	\$ 86.645,66	\$ 89.583,49	\$ 93.166,83	\$ 96.344,38
<b>P - CV (promedio)</b>	\$ 2,10	\$ 2,18	\$ 2,27	\$ 2,36
<b>Punto de EQ mes</b>	3.445	3.425	3.425	3.405
<b>Punto de EQ día</b>	144	143	143	142
<b>Punto de EQ año</b>	41.339	41.096	41.096	40.863

Esto implica que para cubrir los gastos de operación del negocio se deberá vender mínimo 144 sandwiches o wraps por día, o a su vez se necesitará

vender mínimo 3.445 sandwiches o wraps al mes para no registrar pérdidas en el negocio.

Para entender el procedimiento de obtención de datos por favor dirigirse al anexo 16.

## 9.8 Flujo de caja

El análisis del flujo de caja se realiza en base a los costos detallados con los ingresos por ventas de los productos. Se deduce los impuestos, el porcentaje de las utilidades, etc.

A continuación se detallan los flujos de caja por año dentro del lapso establecido por el análisis presente.

Tabla 14. Flujo de caja anual

Rubros	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		\$ 165.888,00	\$ 200.127,28	\$ 241.433,55	\$ 291.265,44
Costo de los productos vendidos		\$ 55.197,79	\$ 57.405,70	\$ 59.701,93	\$ 62.090,01
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 110.690,21	\$ 142.721,58	\$ 181.731,62	\$ 229.175,43
Gastos sueldos		\$ 60.129,66	\$ 62.534,85	\$ 65.036,24	\$ 67.637,69
Gastos generales		\$ 26.516,00	\$ 27.030,40	\$ 28.111,62	\$ 28.686,96
Gastos de depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP</b>		\$ 24.044,55	\$ 53.156,33	\$ 88.583,77	\$ 132.850,78
Gastos de intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		\$ 24.044,55	\$ 53.156,33	\$ 88.583,77	\$ 132.850,78
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15%	\$ 3.606,68	\$ 7.973,45	\$ 13.287,56	\$ 19.927,62
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 20.437,87	\$ 45.182,88	\$ 75.296,20	\$ 112.923,16
22% IMPUESTO A LA RENTA	22%	\$ 4.496,33	\$ 9.940,23	\$ 16.565,16	\$ 24.843,10
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 15.941,54	\$ 35.242,65	\$ 58.731,04	\$ 88.080,07
<b>MARGEN BRUTO</b>		67%	71%	75%	79%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		14%	27%	37%	46%
<b>MARGEN NETO</b>		10%	18%	24%	30%

Tabla 15. Flujo de caja del proyecto

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	0	1	2	3	4
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	-	24.044,55	53.156,33	88.583,77	132.850,78
Gasto Depreciación	-	-	-	-	-
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.606,68	7.973,45	13.287,56	19.927,62
22% Impuestos	-	4.496,33	9.940,23	16.565,16	24.843,10
<b>Flujo operativo neto (FEO)</b>		<b>15.941,54</b>	<b>35.242,65</b>	<b>58.731,04</b>	<b>88.080,07</b>
<b>PROYECTO</b>					
Inversión de capital de trabajo neto	-				
Variación de capital de trabajo neto		97.655,33	169.341,03	194.481,77	227.171,64
Recuperación de capital de trabajo neto					
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	<b>97.655,33</b>	<b>169.341,03</b>	<b>194.481,77</b>	<b>227.171,64</b>
Inversiones	-19.774,44	-	212.508,54	250.806,90	294.598,29
Gastos de capital	-19.774,44	-	212.508,54	250.806,90	294.598,29
<b>Flujo de Caja del proyecto</b>	<b>-19.774,44</b>	<b>113.596,86</b>	<b>417.092,21</b>	<b>504.019,70</b>	<b>609.850,00</b>

Una vez que se ha obtenido el flujo de caja del proyecto se podrá determinar los indicadores TIR y VAN que ayudarán a completar el análisis financiero.

En la tabla siguiente se detallan los valores:

Tabla 18. TIR y VAN del proyecto

<b>VAN</b>	<b>\$ 891.474,43</b>
<b>TIR</b>	<b>759%</b>
<b>Índice de rentabilidad</b>	<b>45,08</b>

La Tasa interna de Retorno (TIR) es así de alta debido al alto margen de utilidad que el giro de negocio permite obtener, siendo de esta manera la tasa favorable para el negocio, así como indica también el Índice de Rentabilidad (IR) donde dice que por cada dólar invertido se espera un retorno de \$45.08.

## CAPÍTULO X

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La industria de la comida rápida ha tenido un crecimiento vertiginoso en los últimos 4 años.
- El crecimiento de los principales establecimientos de esta industria se encuentra en un rango entre el 16% al 45% anual.
- El mercado quiteño busca con mayor frecuencia establecimientos de alimentos que le brinden rapidez y mayor costo beneficio.
- A pesar de ser una industria con muchos actores, el espacio para incursionar e invertir en un nuevo negocio es muy amplio.
- Existe una necesidad insatisfecha de consumidores y amantes de la gastronomía típica ecuatoriana, esto enfocado en la ciudad de Quito.
- La principal estrategia a implementar es la de diferenciación. Al ser un producto completamente único y novedoso, se deberá impulsar su consumo como un producto innovador y amigable al público objetivo actual.
- La mayor arma de comunicación y publicidad serán las redes sociales
- El sánduche es el segundo plato en esta industria más consumido por los quiteños. El primero es la hamburguesa.
- La comunicación interna es un pilar de la compañía, por tal motivo deberá ser siempre valorada y bien canalizada entre los colaboradores.
- La imagen de la marca va más allá de un producto innovador, la marca tiene que transmitir confianza e higiene en la comercialización de sus productos.
- El mayor riesgo es perder la buena relación con el catering aliado, ya que son los proveedores del principal insumo de comercialización del negocio.
- El modelo de negocio y la industria a la cual se apunta ingresar permiten que el VAN y el TIR sean altos.

- Hoy en día las empresas y las marcas están siempre en busca de la innovación, Esencia sale al mercado como un producto que revolucionará la manera de degustar las comidas típicas nacionales, las fusiona con las tendencias actuales y ofrece al mercado una opción fresca y llamativa. A pesar de ello, será importante ir sumando nuevos tipos de proteínas y acompañantes al menú del negocio.
- La comercialización de sandwiches y wraps con ingredientes típicos de la gastronomía nacional ecuatoriana es un negocio viable en la ciudad de Quito.

## REFERENCIAS

Alcaldía de Quito. (2013). Administraciones Zonales. febrero 19, 2016, de Municipio del Distrito Metropolitano de Quito Sitio web: [http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia\\_barrio10.htm](http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia_barrio10.htm)

Banco Mundial Datos. (2015). Tiempo necesario para iniciar un negocio (días). noviembre 16, 2015, de Banco Mundial Sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.REG.DURS>

Banco Solidario. (2015). Pasos para crear una empresa en Ecuador. marzo 11, 2016, de Cuida tu futuro Sitio web: <http://www.cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>

Cámara de Comercio de Quito. (2015). Manual de servicios. . marzo 8, 2016, de Cámara de Comercio de Quito Sitio web: [http://www.lacamaradequito.com/fileadmin/user\\_upload/Servicios\\_186x186/MANUAL\\_DE\\_SERVICIOS\\_DEL\\_SOCIO\\_2014.pdf](http://www.lacamaradequito.com/fileadmin/user_upload/Servicios_186x186/MANUAL_DE_SERVICIOS_DEL_SOCIO_2014.pdf)

CEDATOS. (2015). INDICES DE APROBACIÓN A LA GESTIÓN Y CREDIBILIDAD DEL PRESIDENTE CORREA, A SEPTIEMBRE 2015. noviembre 16, 2015, de CEDATOS Sitio web: [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?Id=211](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=211)

Corporación Financiera Nacional. (2015). Sitio web. noviembre 15, 2015, de CFN Sitio web: <http://www.cfn.fin.ec/>

Dirección de Comunicación Social BCE. (2015). LA ECONOMÍA CRECIÓ EN 3.5% IMPULSADA PRINCIPALMENTE POR EXPORTACIONES Y CON UNA IMPORTANTE CONTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN. agosto 26, 2015, de Banco Central del Ecuador Sitio web: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/716-la-econom%C3%ADa-creci%C3%B3-en-35-impulsada-principalmente-por-exportaciones-y-con-una-importante-contribuci%C3%B3n-de-la-inversi%C3%B3n>

Ec. Gustavo Baroja . (2012). PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PARROQUIA CUMBAYÁ. febrero 19, 2016, de Gobierno

de la Provincia de Pichincha Sitio web:  
[http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal\\_k/ppot/dm\\_q/ppdot\\_cumbaya.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/ppot/dm_q/ppdot_cumbaya.pdf)

Ekos Negocios. (Mayo, 2012). El consumidor ecuatoriano. EKOS, n/a, pp. 26-39.

El Comercio (2015), Comida rápida con mayor insumo local. El Comercio Sitio Web: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/comida-rapida-mayor-insumo-local.html>

El Universo. (2014). \$ 700 millones de inversión en turismo en 2 años. Noticias, 21.

Estadísticas Sociales (2015). Enero 15, 2016, de INEC Sitio web:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

[http://www.plusvalia.com/propiedades/arriendo-local-comercial-exelente-ubicacion-av-51544879.html?trv\\_cid=4360ae455dff7d82dad3650d60a08c9e06acbe1&utm\\_source=Trovit&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Premium](http://www.plusvalia.com/propiedades/arriendo-local-comercial-exelente-ubicacion-av-51544879.html?trv_cid=4360ae455dff7d82dad3650d60a08c9e06acbe1&utm_source=Trovit&utm_medium=cpc&utm_campaign=Premium)

INEC. (2015). Estadísticas Sociales. Noviembre 20, 2015, de INEC Sitio web:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

INEC. (2015). IPC Ecuatoriano. julio 20, 2015, de Ecuador en cifras Sitio web:  
[www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2015). ¿Cómo registro una marca?. marzo 10, 2016, de Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual Sitio web: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>

Kantar World Panel (2014). Empresa investigación de mercados líder mundial.  
<http://www.kantarworldpanel.com/global/Countries/worldpanel/Ecuador>

La Cámara (2014). Requisitos para registro de marca. Recuperado de  
<http://www.lacamara.org/prueba/images/varios/requisitos%20registro%20de%20marca.pdf>

Marketingdirecto.com. (2011). Marketing Directo. Recuperado 18 diciembre, 2015, desde <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/los-12-pasos-para-lanzar-un-producto-con-exito/>

Ministerio de Industrias y Productividad, (2014). NP57 – El impulso a las mipymes permite generar encadenamientos productivos, mayo 4, 2016, de Mipro Sitio Web: <http://www.industrias.gob.ec/el-impulso-a-las-mipymes-permite-generar-encadenamientos-productivos-dijo-ministro-gonzalez/>

Ministerio de Salud Pública. (2015). REQUISITOS PARA ESTABLECIMIENTOS NUEVOS. febrero 16, 2016, de Ministerio de Salud Pública Sitio web: <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

Naresh K. Malhotra. (2008). Investigación de mercados. México: Pearson Educación.

Performance Research Associates, John Bush (Illustrator). (2009). ¡Wow! Deje Al Cliente Boquiabierto Con Un Servicio Fuera De Serie. Minneapolis: Grupo Nelson.

Philip Kotler, Gary Armstrong. (2003). Fundamentos del Marketing. Mexico: Pearson Education.

Plusvalia. (2016). Arriendo Local Comercial Exelente Ubicación - Av Republica . marzo 13, 2016, de Plusvalia Sitio web: [http://www.plusvalia.com/propiedades/arriendo-local-comercial-exelente-ubicacion-av-51544879.html?trv\\_cid=4360ae455dfff7d82dad3650d60a08c9e06acbe1&utm\\_source=Trovit&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Premium](http://www.plusvalia.com/propiedades/arriendo-local-comercial-exelente-ubicacion-av-51544879.html?trv_cid=4360ae455dfff7d82dad3650d60a08c9e06acbe1&utm_source=Trovit&utm_medium=cpc&utm_campaign=Premium)

Revista Líderes. (2015). El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento. El Comercio, 2.

Significado de los colores. (2015). Qué significa el color amarillo. Marzo, 2016, de Significadodeloscolores.com Sitio web: <http://www.significadodeloscolores.com/que-significa-el-color-amarillo/>

Significado de los colores. (2015). Qué significa el color marrón. Marzo, 2016, de Significadodeloscolores.com Sitio web:

<http://www.significadodeloscolores.com/que-significa-el-color-marrón/>

Significado de los colores. (2015). Qué significa el color rojo. Marzo, 2016, de Significadodeloscolores.com Sitio web:

<http://www.significadodeloscolores.com/que-significa-el-color-rojo/>

Significado de los colores. (2015). Qué significa el color verde. Marzo, 2016, de Significadodeloscolores.com Sitio web:

<http://www.significadodeloscolores.com/que-significa-el-color-verde/>

Superintendencia de Compañías. (2015). Portal de información. noviembre 28, 2015, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Sitio web:

[http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/mercado\\_valores.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/mercado_valores.zul)

Superintendencia de Compañías. (2015). Restaurantes y comida rápida. julio 28, 2015, de Superintendencia de Compañías Sitio web:

<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/>

**ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Modelo de Encuesta**

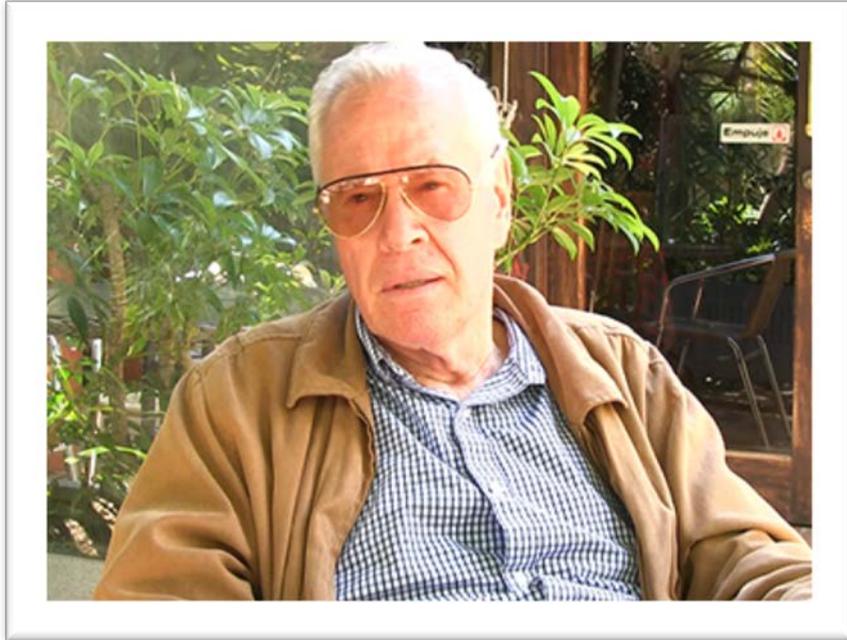
#### **Encuesta de Mercado**

- 1. Favor indique su edad dentro de las siguientes categorías.**
  - 15 años a 22 años
  - 22 años a 30 años
  - 31 años a 40 años
  - 41 años a 65 años
  - Mayor de 65 años
- 2. ¿Cuál es su ocupación diaria?**
  - Estudiante secundario
  - Estudiante universitario
  - Profesional dependiente
  - Profesional independiente
- 3. ¿Usted consume comida rápida? Si su respuesta es No, favor pase a la pregunta #7.**
  - Si
  - No
- 4. ¿Qué tipo de comida rápida usted prefiere?**
  - Hamburguesas
  - Sanduches
  - Papas Fritas
  - Hot Dogs
  - Pizzas
- 5. ¿Cuántas veces a la semana consume comida rápida?**
  - 1 o 2 veces por semana
  - 3 o 4 veces por semana
  - 5 o más veces por semana
- 6. ¿Cuál es el horario del día en que más consume este tipo de comida?**
  - 07H00 – 11H00

- 11H01 – 15H00
  - 15H01 – 21H00
- 7. ¿Le gusta la comida típica ecuatoriana? Indique “Si” en caso de que le guste por lo menos un plato típico ecuatoriano.**
- Si
  - No
- 8. ¿Le gustaría degustar un sandwich o wrap con ingredientes típicos ecuatorianos? Ejemplo: Sandwich de fritada.**
- Si
  - No
- 9. De las siguientes opciones elija en orden de importancia los ingredientes que más le gusten. Siendo 1 el de mayor importancia y 5 menor importancia.**
- Fritada
  - Hornado
  - Seco de pollo
  - Carnes coloradas
  - Parrillero (mix de embutidos a la parrilla)
- 10. Al momento de visitar un local/restaurante de comida rápida, ¿qué es lo más importante para su satisfacción? Por favor numere del 1 al 6, siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor.**
- Aseo
  - Decoración, música y ambientación del lugar
  - Precio
  - Sabor de la comida
  - Atención y servicio al cliente
  - Ubicación
- 11. ¿Visitaría un local que fusione la comida rápida y la gastronomía nacional ecuatoriana?**
- Si
  - No

## **Anexo 2**

### **Entrevista con experto**



**Sr. Alejandro Baraya**

**Pionero en el modelo de negocio de franquicias de Ecuador**

**Dueño de la cadena de Restaurantes Pim`s**

### Anexo 3

### Grupo focal



## Anexo 4

### Diagrama de Gantt

Actividad	Comienzo	Fin	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Reserva del nombre de la empresa	01/07/2016	01/07/2016	■																			
Elaboración de estatutos.	03/07/2016	03/07/2016	■																			
Apertura de una cuenta	04/07/2016	05/07/2016	■																			
Notariar estatuto	07/07/2016	08/07/2016		■	■																	
Aprobación de estatuto	09/07/2016	13/07/2016		■	■																	
Publicación en un diario.	14/07/2016	18/07/2016		■	■																	
Obtención de permisos municipales	20/07/2016	29/07/2016			■	■																
Inscripción de la compañía.	02/08/2016	02/08/2016					■															
Junta General de Accionistas	03/08/2016	03/08/2016					■															
RUC	04/08/2016	04/08/2016					■															
Representante legal	03/09/2016	03/09/2016					■	■	■	■	■	■	■									
Carta para banco	10/09/2016	10/09/2016									■											
Ubicación y adecuación local	01/10/2016	15/10/2016												■	■							
Contratación personal	16/10/2016	30/10/2016														■	■					
Implementar campaña de publicidad de expectativa	01/10/2016	31/10/2016												■	■	■	■					
Inicio de operaciones	01/11/2016	--																■	■	■	■	■

## Anexo 5

### Costos por ingrediente en bruto y neto.

Ingrediente	Cantidad	Valor (\$)	sanduche	sanduche
Fritada	1 kg	\$ 5,30	110 gr	\$ 0,58
Hornado	1 kg	\$ 4,16	110 gr	\$ 0,46
Seco de pollo	1 pollo	\$ 4,80	110 gr	\$ 0,53
Carnes coloradas	1 kg	\$ 7,86	110 gr	\$ 0,86
Salchicha parrillera	1 kg	\$ 5,79	30 gr	\$ 0,17
Morzilla	1 kg	\$ 6,42	30 gr	\$ 0,19
Longaniza	1 kg	\$ 10,17	30 gr	\$ 0,30
Olma Blanca	1 kg	\$ 6,96	30 gr	\$ 0,21
Papas fritas	1 kg	\$ 1,08	100 gr	\$ 0,11
Papas cocinadas	1 kg	\$ 0,73	100 gr	\$ 0,07
Mote sucio	1 kg	\$ 2,04	100 gr	\$ 0,20
Mellocos	1 kg	\$ 2,24	100 gr	\$ 0,22
Mora	1 kg	\$ 5,96	30 gr	\$ 0,18
Naranja	1 kg	\$ 1,31	250 gr	\$ 0,33
Naranja	1 kg	\$ 2,29	100 gr	\$ 0,23
Avena	1 kg	\$ 1,80	50 gr	\$ 0,09
Pimiento	1 kg	\$ 2,04	20 gr	\$ 0,04
Tomate riñón	1 kg	\$ 1,55	20 gr	\$ 0,03
Aguacate	1 kg	\$ 1,94	20 gr	\$ 0,03
Cebollas	1 kg	\$ 2,05	20 gr	\$ 0,04
Pan	1 unidad	\$ 0,25	1 unidad	\$ 0,25
Tortillas	1 unidad	\$ 0,36	1 unidad	\$ 0,36

## Anexo 6

### Costos por producto (costos calculados al máximo valor)

PRODUCTO FRITADA			
Presentación	Solo	Combo	Incl. Bebida
Sanduche	\$ 0,97	\$ 1,19	\$ 1,52
Tortilla	\$ 1,08	\$ 1,30	\$ 1,63

PRODUCTO HORNADO			
Presentación	Solo	Combo	Incl. Bebida
Sanduche	\$ 0,85	\$ 1,07	\$ 1,40
Tortilla	\$ 0,99	\$ 1,21	\$ 1,54

PRODUCTO SECO DE POLLO			
Presentación	Solo	Combo	Incl. Bebida
Sanduche	\$ 0,92	\$ 1,14	\$ 1,47
Tortilla	\$ 1,03	\$ 1,25	\$ 1,58

PRODUCTO CARNES COLORADAS			
Presentación	Solo	Combo	Incl. Bebida
Sanduche	\$ 1,25	\$ 1,47	\$ 1,80
Tortilla	\$ 1,36	\$ 1,58	\$ 1,91

PRODUCTO PARRILLERO			
Presentación	Solo	Combo	Incl. Bebida
Sanduche	\$ 1,26	\$ 1,48	\$ 1,81
Tortilla	\$ 1,33	\$ 1,55	\$ 1,88

## Anexo 7

### Costo de materiales para local

#### Mostrador De Comida Exhibidor De Comida 6 Plazas Tipo Buffet |

Artículo usado



**U\$S 1.300<sup>00</sup>**

 Pago a acordar con el vendedor.  
[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor  
Santo Domingo (Santo Domingo De Los Tsá) [Más información](#)

¡Único disponible!

[Comprar](#)   

#### Congelador Indurama Cvi-520v Capacidad 419 Litros, Vidrio |

Artículo nuevo  3 vendidos



**U\$S 1.240<sup>00</sup>**

 Pago a acordar con el vendedor  
Acepta depósito bancario, efectivo, [Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor  
Quito (Pichincha ( Quito )) [Más información](#)

Cantidad:  [-](#) [+](#) [Comprar](#)  

MICROONDAS 1.4' OSTER OGH21402



**Precio TVentas \$189.95**  
**6 cuotas sin intereses \$31.66**

Cantidad

**➤ AÑADIR AL CARRITO**

**📌 GUARDAR PARA DESPUÉS**

Referencia: OSTE-020133

**Cotización mezclador de jugos 3 pozos**

FRX2Any v. 12.03.00 DEMO



**AGROindustrias**  
Equipos industriales de cocina  
 AGRO INDUSTRIAS S.A. WARRA COMPART. ANÓNIMA

**Sucursal Mayor Quito:**  
 Av. Gaspar de Villarroel  
 1179 y 6 de Diciembre  
 Telfs.: 2464275 - 2464276 - 2464277  
 Fax: 2464279

**PROFORMA**  
**00001624**

R.U.C.: 0990145547001

**Principal Guayaquil:**  
 Victor Manuel Rendón 426 - 428 entre General  
 Córdova y Baquerizo Moreno  
 Telfs.: 2306256 - 2306257

**Sucursal Guayaquil:**  
 Ciudadela Albatros, Av. Plaza  
 Dahín 803 y Pelicano, esquina.  
 Telfs.: 2288317 - 2288318 - 2293553

E-mail: [agroind@agroindustrias.com.ec](mailto:agroind@agroindustrias.com.ec)  
[www.agroindustrias.com.ec](http://www.agroindustrias.com.ec) - A.P. N° 3218  
 Guayaquil - Ecuador

CLIENTE:	FRANCISCO ORTIZ	15/03/2016	
DIRECCION:	QUITO		
TELEFONO:	0992716458	R.U.C.:	0
	DESCRIPCION	Precio Unitario	VALOR
1.00	72KBM-100 SELF SERVICE CALIENTE DE COMIDA A BAÑO MARIA ELECTRICO 220V-60HZ DELUXE CUERPO Y BANDEJAS EN ACERO INOX CON TERMOSTATO 5 ESPACIOS 1 BAND HALF 4" ; 4 BAND 1/3 DE 4" W MARCA: HARDMAN (CHINA)	717.9536	717.95
1.00	04ARTDELUZ0JUGUERA 3 POZOS 20 LTS CADA POZO CON AGITADOR Y GRIFO EN ACERO INOX. MARCA: UGOLINI (ITALIA)	2,650.1888	2,650.19
<b>TOTAL</b>			<b>3,368.140</b>

## Cotización horno para pan



### METALICAS LOZADA HNOS

Fabrica : Autopista Gral Rumiñahui Km 4 1/2

Almacén Nol : Ulloa y Mercadillo C. C Snta Clara local Nº 13

[www.metalicaslozada.com](http://www.metalicaslozada.com)

e-mail : metalicaslozada@gmail.com

Tlf : 2656-480 ; 2835-160 ; 0987842-623

RUC 1708050230001

<b>CLIENTE</b>	FRANCISCO ORTIZ			
<b>FECHA</b>	17-03-16			
<b>TELF.</b>	0992716458			
<b>email</b>	<a href="mailto:francisco_ortiz86@hotmail.com">francisco_ortiz86@hotmail.com</a>			
<b>EQUIPO</b>				
<b>HORNO DE PAN DE 4 LATAS</b>				
HORNO ACERO FABRICADO EN SU PARTE EXTERIOR PUERTA Y BOCELES EN ACERO INOXIDABLE INTERIOR EN ACERO INOXIDABLE SISTEMA DE CALENTAMIENTO A GAS POR MEDIO DE QUEMADORES TIPO FLAUTA POTENCIA 25.000 BTU/H LINEA DE GAS EN TUBO ISO2 DE 1/2" VALVULA DE CONTROL ITALIANA DE MEDIA VUELTA				
<b>FRENTE</b>	70cm	<b>FONDO</b>	90 cm	<b>ALTO</b> 150 cm
<b>HORNO DE PAN DE 4 LATAS</b>				
HORNO ACERO FABRICADO EN SU PARTE EXTERIOR PUERTA Y BOCELES EN ACERO INOXIDABLE INTERIOR EN ACERO INOXIDABLE SISTEMA DE CALENTAMIENTO A GAS POR MEDIO DE QUEMADORES TIPO FLAUTA POTENCIA 25.000 BTU/H LINEA DE GAS EN TUBO ISO2 DE 1/2" VALVULA DE CONTROL ITALIANA DE MEDIA VUELTA				
<b>FRENTE</b>	70cm	<b>FONDO</b>	90cm	<b>ALTO</b> 180 cm
<b>TLGO PATRICIO LOZADA</b>				
			<b>TIEMPO ENTREGA</b>	
			<b>GARANTIA</b>	1 AÑO
			<b>FORMA PAGO</b>	50% ANTICIPO 50% CONTRA ENTREGA
			<b>VALIDEZ OFERTA</b>	30 DIAS
			<b>SUB TOTAL</b>	\$ 2.215,00
			<b>IVA</b>	\$ 265,80
			<b>TOTAL</b>	\$ 2.480,80

## Costo televisión led

LED 40" SMART TV RIVIERA DSG40CHD2000



Precio TV Ventas \$774.91

12 cuotas  
sin intereses  
**\$64.58**

Cantidad

**PARAR AL CARRITO**

**GUARDAR PARA DESPUES**

Referencia: RIV-057146

Proveedor  
TV Ventas

## Costo mesas y sillas



**U\$S 165<sup>00</sup>**

 Pago a acordar con el vendedor.  
[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor  
Tabacundo-B.Vcte. Solano (Pichincha ( Quito ))  
[Más información](#)

¡Último disponible!

[Comprar](#)   

## Cotización caja registradora

# ELECTROMAQUINAS

RUC: 0910363571001

LO MEJOR EN CAJAS REGISTRADORAS Y PUNTOS DE VENTAS

Guayaquil: Cda. Jaime Polit Alcivar Mz. K Villa 1, a 2 cuadras de Alianza y Costaneras (Urdesa)

Teléfonos: 2-2935293-2936952 mail:elecmaqui@yahoo.es www.electromaquinas.ec

### PROFORMA

Cliente:				Atencion: Sr: Francisco Ortiz
Teléfono:				Fecha: Marzo 17/2016
Codigo	Cant	DESCRIPCION	PU	Total
	1	CAJAS REGISTRADORAS MARCA SAM4S MODELO ER-350 II ALFANUMERICA ,PROGRAMABLE 16 LINEAS PARA EL NOMBRE COMERCIAL 26 CARACTERES X LINEA UN SOLO TICKET 8 TECLAS DIRECTAS y CON LA TECLA SHIFT 16 300 CODIGOS PLUS PARA PRODUCTOS 10 CARACTERES PARA NOMBRE DEL PRODUCTO COBRO EN EFECTIVO CHEQUE Y CREDITO REPORTE DE VENTAS DIARIAS HORA y MENSUALES DESGLOSE DEL IVA EN RECIBO DE VENTA APROBADA POR SRI ADJUNTO CATALOGO EL TICKET QUE EMITE LA MAQ. ES PARA CONSUMIDOR FINAL INCLUYE PROGRAMACION Y CAPACITACION AL PERSONAL TRABAJA CON PAPEL DE 57mm BONO CON COPIA Y CINTA COLOR LILA	440,00	440,00
			SUB-TOTAL	440,00
Forma de Pago: contado			IVA 12 %	52,80
Tiempo de Entrega: Inmediata			<b>TOTAL</b>	<b>492,80</b>

## Costo arriendo local por zona objetiva de la ciudad de Quito (plusvalía.com)



Plusvalía > Local Comercial > Alquiler > Pichincha > Quito > Centro de Quito > Arriendo... Cod: 23J22J

**Datos principales**

- Local Comercial
- Precio Alquiler \$ 1.100
- 50m<sup>2</sup> Superficie total
- 35m<sup>2</sup> Superficie cubierta
- 1 Habitación
- 1 Baño
- 1 garage
- Antigüedad: A estrenar

**Descripción**

Un local comercial para arrendar con todas las instalaciones y construcción interna completas. Muy buena ubicación en Av. Republica salvador y suecia, frente Hotel Finlandia y alrededor muchos departamentos y oficinas, ideal para varios tipos de negociaciones.

**Ambientes**

- ✓ Bodega(s) (1)
- ✓ Patio (publico)
- ✓ Sala comunal

### TABLA DE PICAR



Precio TVentas \$7.50

Cantidad

➤ AÑADIR AL CARRITO

⏸ GUARDAR PARA DESPUÉS

Referencia: MTP-271493

Proveedor  
TVentas

### CUCHILLOS 20 PZ C0108F



Precio TVentas \$33.50  
3 cuotas  
sin intereses \$11.17

Cantidad

➤ AÑADIR AL CARRITO

⏸ GUARDAR PARA DESPUÉS

Referencia: NANF-569449



Instituto Ecuatoriano  
de la Propiedad  
Intelectual

## Anexo 8

### Formato único de registro de marca

#### INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI FORMATO UNICO DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS

(1) N° de Solicitud		(2) Fecha de Presentación	
(3) Denominación del Signo			
(4) Naturaleza del signo		(5) Tipo de signo	
Denominativo	<input type="checkbox"/>	Marca de Producto	<input type="checkbox"/>
Figurativo	<input type="checkbox"/>	Marca de Servicios	<input type="checkbox"/>
Mixto	<input type="checkbox"/>	Nombre Comercial	<input type="checkbox"/>
Tridimensional	<input type="checkbox"/>	Lema Comercial	<input type="checkbox"/>
Sonoro	<input type="checkbox"/>	Índica Geog./denominación origen	<input type="checkbox"/>
Olfativo	<input type="checkbox"/>	Apariencia Distintiva	<input type="checkbox"/>
Táctil	<input type="checkbox"/>	Marca Colectiva	<input type="checkbox"/>
		Marca de Certificación	<input type="checkbox"/>
		Rótulo Enseña	<input type="checkbox"/>
(6) Identificación del(os) solicitante(s)			
Nombre(s):			
Dirección:			
Ciudad:	E-mail:		
Teléfonos:	Fax:		
Nacionalidad del Signo:			
Nacionalidad del Solicitante:			
(7) Quien(es) actúa(n) a través de			
Representante	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	A. poderado <input type="checkbox"/>
Nombre:			
Dirección:			
Teléfono:	E-mail:		
Registro de poder N°:	Fax:		
(8) Interés real para oposición Andina Art.- 147 - Decisión 486 CAN (llenar solo de ser el caso)			
<i>Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real en el Expediente N°.</i>			
(9) Espacio reservado para la reproducción del signo mixto o figurativo (*)		(10) Descripción clara y completa del signo	

11

## Enumeración detallada de los productos, servicios o actividades

12 Clasificación Internacional N°.

Signo que acompaña al lema comercial

13

Denominación

Registro N°

Año h

Vigente hasta

Solicitud N°

Fecha y Año

Clase Internacional de la solicitud o registro al que acompaña al lema comercial

## Prioridad

14

Solicitud N°:

Fecha:

/ /

País:

15

Nombre:

## Abogado patrocinador

Castillero IEPI:

Quito

Guayaquil

Cuenca

Castillero Judicial:

16

## Anexos

- Comprobante pago tasa N° \_\_\_\_\_
- 6 etiquetas en papel adhesivo 5x5 c. m.
- Copia cédula ciudadanía para personas naturales
- Copia de la primera solicitud si se reivindica prioridad
- Poder
- Nombramiento de representante legal
- Reglamento de uso, (marcas de certificación, colectivas)
- Designación de zona geográfica, (indicación geográfica/denominación de origen)
- Reseña de calidades, reputación y características de los productos (indicación geográfica/denominación de origen)
- Documento en el que se demuestre el legítimo interés, (indicación geográfica/denominación de origen)
- Copia de estatutos de solicitante, (marcas colectivas, certificación, indicación geográfica/denominación de origen)
- Lista de integrantes, (marcas colectivas o de certificación)

17

18

Firma Solicitante (s)

Abogado patrocinador

Matrícula:

E-mail:

Los campos en los que se usen fechas, deberán especificarse en dd/mm/aaaa

Formato único, PROHIBIDA SU ALTERACION O MODIFICACION

En caso de alterarse o modificarse este FORMATO, no se aceptará a trámite la solicitud

El presente formulario debe ser llenado a máquina de escribir o computadora, no se aceptarán peticiones elaboradas a mano

## Anexo 9

### Roles de pago

ROL DE PAGOS AÑO 1													
Nómina	SBU	Horas adicionales	Valor x hora regular	Valor x hora extra (100% recargo)	Valor total horas extras	Total ingresos	IESS (9.35%)	Ingreso neto	13er sueldo	14to sueldo	Aporte patronal (11.15%)	Ingreso mensual total	Total ingresos Año 1
Gerente General	\$ 1.200,00					\$ 1.200,00	\$ 112,20	\$ 1.087,80	\$ 100,00	\$ 30,50	\$ 133,80	\$ 1.352,10	\$ 16.225,20
Jefe de comunicación, publicidad y RRPP	\$ 1.100,00					\$ 1.100,00	\$ 102,85	\$ 997,15	\$ 91,67	\$ 30,50	\$ 122,65	\$ 1.241,97	\$ 14.903,60
Cajero	\$ 400,00	48	\$ 1,66	\$ 3,32	\$ 159,36	\$ 559,36	\$ 52,30	\$ 507,06	\$ 46,61	\$ 30,50	\$ 62,37	\$ 646,54	\$ 7.758,50
Auxiliar de servicio	\$ 366,00	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 508,08	\$ 47,51	\$ 460,57	\$ 42,34	\$ 30,50	\$ 56,65	\$ 590,07	\$ 7.080,79
Auxiliar de limpieza	\$ 366,00	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 508,08	\$ 47,51	\$ 460,57	\$ 42,34	\$ 30,50	\$ 56,65	\$ 590,07	\$ 7.080,79
Guardia	\$ 366,00	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 508,08	\$ 47,51	\$ 460,57	\$ 42,34	\$ 30,50	\$ 56,65	\$ 590,07	\$ 7.080,79
<b>TOTAL NOMINA</b>												<b>\$ 5.010,80</b>	<b>\$ 60.129,66</b>

ROL DE PAGOS AÑO 2 (+ 4%)													
Nómina	SBU	Horas adicionales	Valor x hora regular	Valor x hora extra (100% recargo)	Valor total horas extras	Total ingresos	IESS (9.35%)	Ingreso neto	13er sueldo	14to sueldo	Aporte patronal (11.15%)	Ingreso mensual total	Total ingresos Año 1
Gerente General	\$ 1.248,00					\$ 1.248,00	\$ 116,69	\$ 1.131,31	\$ 104,00	\$ 30,50	\$ 139,15	\$ 1.404,96	\$ 16.859,57
Jefe de comunicación, publicidad y RRPP	\$ 1.144,00					\$ 1.144,00	\$ 106,96	\$ 1.037,04	\$ 95,33	\$ 30,50	\$ 127,56	\$ 1.290,43	\$ 15.485,10
Cajero	\$ 416,00	48	\$ 1,66	\$ 3,32	\$ 159,36	\$ 575,36	\$ 53,80	\$ 521,56	\$ 47,95	\$ 30,50	\$ 64,15	\$ 664,16	\$ 7.969,96
Auxiliar de servicio	\$ 380,64	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 522,72	\$ 48,87	\$ 473,85	\$ 43,56	\$ 30,50	\$ 58,28	\$ 606,19	\$ 7.274,27
Auxiliar de limpieza	\$ 380,64	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 522,72	\$ 48,87	\$ 473,85	\$ 43,56	\$ 30,50	\$ 58,28	\$ 606,19	\$ 7.274,27
Guardia	\$ 380,64	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 522,72	\$ 48,87	\$ 473,85	\$ 43,56	\$ 30,50	\$ 58,28	\$ 606,19	\$ 7.274,27
<b>TOTAL NOMINA</b>												<b>\$ 5.178,12</b>	<b>\$ 62.137,43</b>

ROL DE PAGOS AÑO 3 (+ 4%)													
Nómina	SBU	Horas adicionales	Valor x hora regular	Valor x hora extra (100% recargo)	Valor total horas extras	Total ingresos	IESS (9.35%)	Ingreso neto	13er sueldo	14to sueldo	Aporte patronal (11.15%)	Ingreso mensual total	Total ingresos Año 1
Gerente General	\$ 1.297,92					\$ 1.297,92	\$ 121,36	\$ 1.176,56	\$ 108,16	\$ 30,50	\$ 144,72	\$ 1.459,94	\$ 17.519,31
Jefe de comunicación, publicidad y RRPP	\$ 1.189,76					\$ 1.189,76	\$ 111,24	\$ 1.078,52	\$ 99,15	\$ 30,50	\$ 132,66	\$ 1.340,82	\$ 16.089,87
Cajero	\$ 432,64	48	\$ 1,66	\$ 3,32	\$ 159,36	\$ 592,00	\$ 55,35	\$ 536,65	\$ 49,33	\$ 30,50	\$ 66,01	\$ 682,49	\$ 8.189,87
Auxiliar de servicio	\$ 395,87	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 537,95	\$ 50,30	\$ 487,65	\$ 44,83	\$ 30,50	\$ 59,98	\$ 622,96	\$ 7.475,49
Auxiliar de limpieza	\$ 395,87	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 537,95	\$ 50,30	\$ 487,65	\$ 44,83	\$ 30,50	\$ 59,98	\$ 622,96	\$ 7.475,49
Guardia	\$ 395,87	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 537,95	\$ 50,30	\$ 487,65	\$ 44,83	\$ 30,50	\$ 59,98	\$ 622,96	\$ 7.475,49
<b>TOTAL NOMINA</b>												<b>\$ 5.352,13</b>	<b>\$ 64.225,52</b>

ROL DE PAGOS AÑO 4 (+ 4%)													
Nómina	SBU	Horas adicionales	Valor x hora regular	Valor x hora extra (100% recargo)	Valor total horas extras	Total ingresos	IESS (9.35%)	Ingreso neto	13er sueldo	14to sueldo	Aporte patronal (11.15%)	Ingreso mensual total	Total ingresos Año 1
Gerente General	\$ 1.349,84					\$ 1.349,84	\$ 126,21	\$ 1.223,63	\$ 112,49	\$ 30,50	\$ 150,51	\$ 1.517,12	\$ 18.205,44
Jefe de comunicación, publicidad y RRPP	\$ 1.237,35					\$ 1.237,35	\$ 115,69	\$ 1.121,66	\$ 103,11	\$ 30,50	\$ 137,96	\$ 1.393,24	\$ 16.718,82
Cajero	\$ 449,95	48	\$ 1,66	\$ 3,32	\$ 159,36	\$ 609,31	\$ 56,97	\$ 552,34	\$ 50,78	\$ 30,50	\$ 67,94	\$ 701,55	\$ 8.418,58
Auxiliar de servicio	\$ 411,70	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 553,78	\$ 51,78	\$ 502,00	\$ 46,15	\$ 30,50	\$ 61,75	\$ 640,40	\$ 7.684,76
Auxiliar de limpieza	\$ 411,70	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 553,78	\$ 51,78	\$ 502,00	\$ 46,15	\$ 30,50	\$ 61,75	\$ 640,40	\$ 7.684,76
Guardia	\$ 411,70	48	\$ 1,48	\$ 2,96	\$ 142,08	\$ 553,78	\$ 51,78	\$ 502,00	\$ 46,15	\$ 30,50	\$ 61,75	\$ 640,40	\$ 7.684,76
<b>TOTAL NOMINA</b>												<b>\$ 5.533,09</b>	<b>\$ 66.397,13</b>

## Anexo 10

### Plan de comercialización

#### Productos principales

<b>CANTIDAD DE SANDUCHES O WRAPS (PROTEINA PRINCIPAL)</b>				
<b>Cantidad (und)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Fritada 25%</b>				
<b>Diaria</b>	46	53	62	72
<b>Mensual</b>	1.104	1.281	1.486	1.723
<b>Anual</b>	13.248	15.368	17.827	20.679
<b>Seco de pollo 20%</b>				
<b>Diaria</b>	37	43	50	58
<b>Mensual</b>	888	1.030	1.195	1.386
<b>Anual</b>	10.656	12.361	14.339	16.633
<b>Hornado 25%</b>				
<b>Diaria</b>	46	53	62	72
<b>Mensual</b>	1.104	1.281	1.486	1.723
<b>Anual</b>	13.248	15.368	17.827	20.679
<b>Carnes coloradas 15%</b>				
<b>Diaria</b>	27	31	36	42
<b>Mensual</b>	648	752	872	1.011
<b>Anual</b>	7.776	9.020	10.463	12.138
<b>Parrillero 15%</b>				
<b>Diaria</b>	27	31	36	42
<b>Mensual</b>	648	752	872	1.011
<b>Anual</b>	7.776	9.020	10.463	12.138
<b>TOTAL</b>				
<b>Diaria</b>	183	212	246	286
<b>Mensual</b>	4.392	5.095	5.910	6.855
<b>Anual</b>	52.704	61.137	70.919	82.265

<b>CANTIDAD DE ACOMPAÑANTES</b>				
<b>Cantidad (und)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Papas fritas 25%</b>				
<b>Diaria</b>	46	53	62	72
<b>Mensual</b>	1.104	1.281	1.486	1.723
<b>Anual</b>	13.248	15.368	17.827	20.679
<b>Papas cocinadas 25%</b>				
<b>Diaria</b>	46	53	62	72
<b>Mensual</b>	1.104	1.281	1.486	1.723
<b>Anual</b>	13.248	15.368	17.827	20.679
<b>Mellocos 25%</b>				
<b>Diaria</b>	46	53	62	72
<b>Mensual</b>	1.104	1.281	1.486	1.723
<b>Anual</b>	13.248	15.368	17.827	20.679
<b>Mote sucio 25%</b>				
<b>Diaria</b>	46	53	62	72
<b>Mensual</b>	1.104	1.281	1.486	1.723
<b>Anual</b>	13.248	15.368	17.827	20.679
<b>TOTAL</b>				
<b>Diaria</b>	184	213	248	287
<b>Mensual</b>	4.416	5.123	5.942	6.893
<b>Anual</b>	52.992	61.471	71.306	82.715

<b>CANTIDAD DE BEBIDAS</b>				
<b>Diaria</b>	135	157	182	211
<b>Mensual</b>	3.240	3.758	4.360	5.057
<b>Anual</b>	38.880	45.101	52.317	60.688

## Anexo 11

### Capital de trabajo

#### Productos principales de comercialización:

PRODUCTO	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL	CAPITAL DE TRABAJO/ semanal
Fritada sanduche	9.274	\$ 0,97	\$ 8.995,39	\$ 187,40
Fritada wrap	3.974	\$ 1,08	\$ 4.292,35	\$ 89,42
Hornado sanduche	9.274	\$ 0,85	\$ 7.882,56	\$ 164,22
Hornado wrap	3.974	\$ 0,99	\$ 3.934,66	\$ 81,97
Seco de pollo sanduche	7.459	\$ 0,92	\$ 6.862,46	\$ 142,97
Seco de pollo wrap	3.197	\$ 1,03	\$ 3.292,70	\$ 68,60
Carnes coloradas sandu	5.443	\$ 1,25	\$ 6.804,00	\$ 141,75
Carnes coloradas wrap	2.333	\$ 1,36	\$ 3.172,61	\$ 66,10
Parrillero sanduche	5.443	\$ 1,26	\$ 6.858,43	\$ 142,88
Parrillero wrap	2.333	\$ 1,33	\$ 3.102,62	\$ 64,64
<b>Total</b>				<b>\$ 1.149,95</b>

#### Otros gastos:

ITEM	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO/ semanal
Arriendo	12	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 275,00
Uniformes	6	\$ 45,00	\$ 270,00	\$ 5,63
Set de cuchillos	1	\$ 33,50	\$ 33,50	\$ 0,70
Tabla para picar	2	\$ 7,50	\$ 15,00	\$ 0,31
Suministros de limpieza	12	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 17,50
Remuneraciones	12	\$ 5.010,80	\$ 60.129,60	\$ 1.252,70
<b>Total</b>				<b>\$ 1.551,84</b>

## Anexo 12

### Inversión inicial activos tangibles:

ITEM	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO/ semanal
Congeladores	3	\$ 1.240,00	\$ 3.720,00	\$ 77,50
Mezcladora de jugos	1	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 55,21
Microondas	1	\$ 189,95	\$ 189,95	\$ 3,96
Horno para pan	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 27,08
Exhibidor de comida cali	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00	\$ 54,17
Mesas	9	\$ 100,00	\$ 900,00	\$ 18,75
Sillas	36	\$ 16,25	\$ 585,00	\$ 12,19
Caja registradora	1	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 9,17
Rotulo local	1	\$ 890,00	\$ 890,00	\$ 18,54
Decoración local	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 25,00
<b>Total</b>			<b>\$ 14.474,95</b>	<b>\$ 301,56</b>

## Anexo 13

### Ingresos anuales (productos principales)

#### Escenario de valoración

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACIÓN				
PRODUCTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Fritada Sanduche</b>				
Cantidad	9.274	10.757	12.479	14.475
Precio	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
Subtotal	\$ 27.820,80	\$ 33.563,01	\$ 40.490,42	\$ 48.847,64
<b>Fritada Wrap</b>				
Cantidad	3.974	4.610	5.348	6.204
Precio	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
Subtotal	\$ 11.923,20	\$ 14.384,15	\$ 17.353,04	\$ 20.934,70
<b>Hornado Sanduche</b>				
Cantidad	9.274	10.757	12.479	14.475
Precio	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
Subtotal	\$ 27.820,80	\$ 33.563,01	\$ 40.490,42	\$ 48.847,64
<b>Hornado Wrap</b>				
Cantidad	3.974	4.610	5.348	6.204
Precio	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
Subtotal	\$ 11.923,20	\$ 14.384,15	\$ 17.353,04	\$ 20.934,70
<b>Seco de pollo Sanduche</b>				
Cantidad	7.459	8.653	10.037	11.643
Precio	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
Subtotal	\$ 22.377,60	\$ 26.996,34	\$ 32.568,38	\$ 39.290,49
<b>Seco de pollo Wrap</b>				
Cantidad	3.197	3.708	4.302	4.990
Precio	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
Subtotal	\$ 9.590,40	\$ 11.569,86	\$ 13.957,88	\$ 16.838,78
<b>Carnes coloradas Sanduche</b>				
Cantidad	5.443	6.314	7.324	8.496
Precio	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
Subtotal	\$ 19.051,20	\$ 22.983,37	\$ 27.727,13	\$ 33.450,02
<b>Carnes coloradas Wrap</b>				
Cantidad	2.333	2.706	3.139	3.641
Precio	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
Subtotal	\$ 8.164,80	\$ 9.850,01	\$ 11.883,06	\$ 14.335,72
<b>Parrillero Sanduche</b>				
Cantidad	5.443	6.314	7.324	8.496
Precio	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
Subtotal	\$ 19.051,20	\$ 22.983,37	\$ 27.727,13	\$ 33.450,02
<b>Parrillero Wrap</b>				
Cantidad	2.333	2.706	3.139	3.641
Precio	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
Subtotal	\$ 8.164,80	\$ 9.850,01	\$ 11.883,06	\$ 14.335,72
<b>TOTAL</b>				
Cantidad total	52.704	61.137	70.919	82.265
Ventas total	\$ 165.888,00	\$ 200.127,28	\$ 241.433,55	\$ 291.265,44

## Escenario Optimista

<b>INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Fritada Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	9.737	11.295	13.102	15.199
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 29.211,84	\$ 35.241,16	\$ 42.514,94	\$ 51.290,02
<b>Fritada Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	4.173	4.841	5.615	6.514
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 12.519,36	\$ 15.103,36	\$ 18.220,69	\$ 21.981,44
<b>Hornado Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	9.737	11.295	13.102	15.199
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 29.211,84	\$ 35.241,16	\$ 42.514,94	\$ 51.290,02
<b>Hornado Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	4.173	4.841	5.615	6.514
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 12.519,36	\$ 15.103,36	\$ 18.220,69	\$ 21.981,44
<b>Seco de pollo Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	7.832	9.085	10.539	12.225
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 23.496,48	\$ 28.346,15	\$ 34.196,80	\$ 41.255,02
<b>Seco de pollo Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	3.357	3.894	4.517	5.239
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 10.069,92	\$ 12.148,35	\$ 14.655,77	\$ 17.680,72
<b>Carnes coloradas Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	5.715	6.630	7.691	8.921
<b>Precio</b>	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
<b>Subtotal</b>	\$ 20.003,76	\$ 24.132,54	\$ 29.113,49	\$ 35.122,52
<b>Carnes coloradas Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	2.449	2.841	3.296	3.823
<b>Precio</b>	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
<b>Subtotal</b>	\$ 8.573,04	\$ 10.342,52	\$ 12.477,21	\$ 15.052,51
<b>Parrillero Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	5.715	6.630	7.691	8.921
<b>Precio</b>	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
<b>Subtotal</b>	\$ 20.003,76	\$ 24.132,54	\$ 29.113,49	\$ 35.122,52
<b>Parrillero Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	2.449	2.841	3.296	3.823
<b>Precio</b>	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
<b>Subtotal</b>	\$ 8.573,04	\$ 10.342,52	\$ 12.477,21	\$ 15.052,51
<b>TOTAL</b>				
<b>Cantidad tota</b>	55.339	64.193	74.464	86.379
<b>Ventas total</b>	\$ 174.182,40	\$ 210.133,65	\$ 253.505,23	\$ 305.828,71

## Escenario Pesimista

<b>INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Fritada Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	8.810	10.220	11.855	13.751
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 26.429,76	\$ 31.884,86	\$ 38.465,90	\$ 46.405,26
<b>Fritada Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	3.776	4.380	5.081	5.893
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 11.327,04	\$ 13.664,94	\$ 16.485,38	\$ 19.887,97
<b>Hornado Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	8.810	10.220	11.855	13.751
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 26.429,76	\$ 31.884,86	\$ 38.465,90	\$ 46.405,26
<b>Hornado Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	3.776	4.380	5.081	5.893
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 11.327,04	\$ 13.664,94	\$ 16.485,38	\$ 19.887,97
<b>Seco de pollo Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	7.086	8.220	9.535	11.061
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 21.258,72	\$ 25.646,52	\$ 30.939,96	\$ 37.325,97
<b>Seco de pollo Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	3.037	3.523	4.087	4.740
<b>Precio</b>	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,24	\$ 3,37
<b>Subtotal</b>	\$ 9.110,88	\$ 10.991,37	\$ 13.259,98	\$ 15.996,84
<b>Carnes coloradas Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	5.171	5.998	6.958	8.071
<b>Precio</b>	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
<b>Subtotal</b>	\$ 18.098,64	\$ 21.834,20	\$ 26.340,78	\$ 31.777,51
<b>Carnes coloradas Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	2.216	2.571	2.982	3.459
<b>Precio</b>	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
<b>Subtotal</b>	\$ 7.756,56	\$ 9.357,51	\$ 11.288,90	\$ 13.618,93
<b>Parrillero Sanduche</b>				
<b>Cantidad</b>	5.171	5.998	6.958	8.071
<b>Precio</b>	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
<b>Subtotal</b>	\$ 18.098,64	\$ 21.834,20	\$ 26.340,78	\$ 31.777,51
<b>Parrillero Wrap</b>				
<b>Cantidad</b>	2.216	2.571	2.982	3.459
<b>Precio</b>	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,79	\$ 3,94
<b>Subtotal</b>	\$ 7.756,56	\$ 9.357,51	\$ 11.288,90	\$ 13.618,93
<b>TOTAL</b>				
<b>Cantidad total</b>	50.069	58.080	67.373	78.152
<b>Ventas total</b>	\$ 157.593,60	\$ 190.120,92	\$ 229.361,88	\$ 276.702,17

## Anexo 15

### Costos totales

#### Escenario de valoración

INSUMO	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Fritada sanduche	9.274	\$ 8.995,39	10.757	\$ 9.355,21	12.479	\$ 9.729,42	14.475	\$ 10.118,59
2	Fritada wrap	3.974	\$ 4.292,35	4.610	\$ 4.464,05	5.348	\$ 4.642,61	6.204	\$ 4.828,31
3	Hornado sanduche	9.274	\$ 7.882,56	10.757	\$ 8.197,86	12.479	\$ 8.525,78	14.475	\$ 8.866,81
4	Hornado wrap	3.974	\$ 3.934,66	4.610	\$ 4.092,04	5.348	\$ 4.255,72	6.204	\$ 4.425,95
5	Seco de pollo Sanduche	7.459	\$ 6.862,46	8.653	\$ 7.136,96	10.037	\$ 7.422,44	11.643	\$ 7.719,34
6	Seco de pollo wrap	3.197	\$ 3.292,70	3.708	\$ 3.424,41	4.302	\$ 3.561,39	4.990	\$ 3.703,84
7	Carnes coloradas sanduche	5.443	\$ 6.804,00	6.314	\$ 7.076,16	7.324	\$ 7.359,21	8.496	\$ 7.653,57
8	Carnes coloradas wrap	2.333	\$ 3.172,61	2.706	\$ 3.299,51	3.139	\$ 3.431,49	3.641	\$ 3.568,75
9	Parrillero sanduche	5.443	\$ 6.858,43	6.314	\$ 7.132,77	7.324	\$ 7.418,08	8.496	\$ 7.714,80
10	Parrillero wrap	2.333	\$ 3.102,62	2.706	\$ 3.226,73	3.139	\$ 3.355,80	3.641	\$ 3.490,03
<b>SUBTOTAL M.P.</b>		<b>52.704</b>	<b>\$ 55.197,79</b>	<b>61.137</b>	<b>\$ 57.405,70</b>	<b>70.919</b>	<b>\$ 59.701,93</b>	<b>82.265</b>	<b>\$ 62.090,01</b>
1	Salarios		\$ 60.129,66		\$ 62.534,85		\$ 65.036,24		\$ 67.637,69
<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>			<b>\$ 60.129,66</b>		<b>\$ 62.534,85</b>		<b>\$ 65.036,24</b>		<b>\$ 67.637,69</b>
1	Arriendo	12	\$ 13.200,00	12	\$ 13.200,00	12	\$ 13.728,00	12	\$ 13.728,00
2	Luz eléctrica	12	\$ 1.140,00	12	\$ 1.185,60	12	\$ 1.233,02	12	\$ 1.282,34
3	Agua	12	\$ 420,00	12	\$ 436,80	12	\$ 454,27	12	\$ 472,44
4	Publicidad		\$ 11.300,00		\$ 11.752,00		\$ 12.222,08		\$ 12.710,96
5	Internet (wifi)	12	\$ 240,00		\$ 240,00		\$ 249,60		\$ 259,58
6	Servicio de cable	12	\$ 216,00		\$ 216,00		\$ 224,64		\$ 233,63
<b>SUBTOTAL G.F.</b>			<b>\$ 26.516,00</b>		<b>\$ 27.030,40</b>		<b>\$ 28.111,62</b>		<b>\$ 28.686,96</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>\$ 141.843,45</b>		<b>\$ 146.970,95</b>		<b>\$ 152.849,79</b>		<b>\$ 158.414,66</b>

## Escenario Optimista

INSUMO	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Fritada sanduche	9.737	\$ 9.445,16	11.295	\$ 9.822,97	13.102	\$ 10.215,89	15.199	\$ 10.624,52
2	Fritada wrap	4.173	\$ 4.506,97	4.841	\$ 4.687,25	5.615	\$ 4.874,74	6.514	\$ 5.069,73
3	Hornado sanduche	9.737	\$ 8.276,69	11.295	\$ 8.607,76	13.102	\$ 8.952,07	15.199	\$ 9.310,15
4	Hornado wrap	4.173	\$ 4.131,39	4.841	\$ 4.296,64	5.615	\$ 4.468,51	6.514	\$ 4.647,25
5	Seco de pollo Sanduche	7.832	\$ 7.205,59	9.085	\$ 7.493,81	10.539	\$ 7.793,56	12.225	\$ 8.105,31
6	Seco de pollo wrap	3.357	\$ 3.457,34	3.894	\$ 3.595,63	4.517	\$ 3.739,46	5.239	\$ 3.889,04
7	Carnes coloradas sanduche	5.715	\$ 7.144,20	6.630	\$ 7.429,97	7.691	\$ 7.727,17	8.921	\$ 8.036,25
8	Carnes coloradas wrap	2.449	\$ 3.331,24	2.841	\$ 3.464,49	3.296	\$ 3.603,07	3.823	\$ 3.747,19
9	Parrillero sanduche	5.715	\$ 7.201,35	6.630	\$ 7.489,41	7.691	\$ 7.788,98	8.921	\$ 8.100,54
10	Parrillero wrap	2.449	\$ 3.257,76	2.841	\$ 3.388,07	3.296	\$ 3.523,59	3.823	\$ 3.664,53
<b>SUBTOTAL M.P.</b>		<b>55.339</b>	<b>\$ 57.957,68</b>	<b>64.193</b>	<b>\$ 60.275,99</b>	<b>74.464</b>	<b>\$ 62.687,03</b>	<b>86.379</b>	<b>\$ 65.194,51</b>
1	Salarios		\$ 60.129,66		\$ 62.534,85		\$ 65.036,24		\$ 67.637,69
<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>			<b>\$ 60.129,66</b>		<b>\$ 62.534,85</b>		<b>\$ 65.036,24</b>		<b>\$ 67.637,69</b>
1	Arriendo	12	\$ 13.200,00	12	\$ 13.200,00	12	\$ 13.728,00	12	\$ 13.728,00
2	Luz eléctrica	12	\$ 1.140,00	12	\$ 1.185,60	12	\$ 1.233,02	12	\$ 1.282,34
3	Agua	12	\$ 420,00	12	\$ 436,80	12	\$ 454,27	12	\$ 472,44
4	Publicidad		\$ 11.300,00		\$ 11.752,00		\$ 12.222,08		\$ 12.710,96
5	Internet (wifi)	12	\$ 240,00		\$ 240,00		\$ 249,60		\$ 259,58
6	Servicio de cable	12	\$ 216,00		\$ 216,00		\$ 224,64		\$ 233,63
<b>SUBTOTAL G.F.</b>			<b>\$ 26.516,00</b>		<b>\$ 27.030,40</b>		<b>\$ 28.111,62</b>		<b>\$ 28.686,96</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>\$ 144.603,34</b>		<b>\$ 149.841,24</b>		<b>\$ 155.834,88</b>		<b>\$ 161.519,16</b>

## Escenario Pesimista

INSUMO	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Fritada sanduche	8.810	\$ 8.545,62	10.220	\$ 8.887,45	11.855	\$ 9.242,95	13.751	\$ 9.612,66
2	Fritada wrap	3.776	\$ 4.077,73	4.380	\$ 4.240,84	5.081	\$ 4.410,48	5.893	\$ 4.586,90
3	Hornado sanduche	8.810	\$ 7.488,43	10.220	\$ 7.787,97	11.855	\$ 8.099,49	13.751	\$ 8.423,47
4	Hornado wrap	3.776	\$ 3.737,92	4.380	\$ 3.887,44	5.081	\$ 4.042,94	5.893	\$ 4.204,66
5	Seco de pollo Sanduche	7.086	\$ 6.519,34	8.220	\$ 6.780,11	9.535	\$ 7.051,32	11.061	\$ 7.333,37
6	Seco de pollo wrap	3.037	\$ 3.128,07	3.523	\$ 3.253,19	4.087	\$ 3.383,32	4.740	\$ 3.518,65
7	Carnes coloradas sanduche	5.171	\$ 6.463,80	5.998	\$ 6.722,35	6.958	\$ 6.991,25	8.071	\$ 7.270,90
8	Carnes coloradas wrap	2.216	\$ 3.013,98	2.571	\$ 3.134,54	2.982	\$ 3.259,92	3.459	\$ 3.390,31
9	Parrillero sanduche	5.171	\$ 6.515,51	5.998	\$ 6.776,13	6.958	\$ 7.047,18	8.071	\$ 7.329,06
10	Parrillero wrap	2.216	\$ 2.947,49	2.571	\$ 3.065,39	2.982	\$ 3.188,01	3.459	\$ 3.315,53
<b>SUBTOTAL M.P.</b>		<b>50.069</b>	<b>\$ 52.437,90</b>	<b>58.080</b>	<b>\$ 54.535,42</b>	<b>67.373</b>	<b>\$ 56.716,84</b>	<b>78.152</b>	<b>\$ 58.985,51</b>
1	Salarios		\$ 60.129,66		\$ 62.534,85		\$ 65.036,24		\$ 67.637,69
<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>			<b>\$ 60.129,66</b>		<b>\$ 62.534,85</b>		<b>\$ 65.036,24</b>		<b>\$ 67.637,69</b>
1	Arriendo	12	\$ 13.200,00	12	\$ 13.200,00	12	\$ 13.728,00	12	\$ 13.728,00
2	Luz eléctrica	12	\$ 1.140,00	12	\$ 1.185,60	12	\$ 1.233,02	12	\$ 1.282,34
3	Agua	12	\$ 420,00	12	\$ 436,80	12	\$ 454,27	12	\$ 472,44
4	Publicidad		\$ 11.300,00		\$ 11.752,00		\$ 12.222,08		\$ 12.710,96
5	Internet (wifi)	12	\$ 240,00		\$ 240,00		\$ 249,60		\$ 259,58
6	Servicio de cable	12	\$ 216,00		\$ 216,00		\$ 224,64		\$ 233,63
<b>SUBTOTAL G.F.</b>			<b>\$ 26.516,00</b>		<b>\$ 27.030,40</b>		<b>\$ 28.111,62</b>		<b>\$ 28.686,96</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>\$ 139.083,56</b>		<b>\$ 144.100,66</b>		<b>\$ 149.864,69</b>		<b>\$ 155.310,16</b>

## Anexo 16

### Punto de equilibrio

Insumo	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
	PVP	CVU	PVP - CV	PVP	CVU	PVP - CV	PVP	CVU	PVP - CV	PVP	CVU	PVP - CV
Fritada Sanduche	\$ 3,00	\$ 0,97	\$ 2,03	\$ 3,12	\$ 1,01	\$ 2,11	\$ 3,24	\$ 1,05	\$ 2,20	\$ 3,37	\$ 1,09	\$ 2,28
Fritada Wrap	\$ 3,00	\$ 1,08	\$ 1,92	\$ 3,12	\$ 1,12	\$ 2,00	\$ 3,24	\$ 1,17	\$ 2,08	\$ 3,37	\$ 1,21	\$ 2,16
Hornado Sanduche	\$ 3,00	\$ 0,85	\$ 2,15	\$ 3,12	\$ 0,88	\$ 2,24	\$ 3,24	\$ 0,92	\$ 2,33	\$ 3,37	\$ 0,96	\$ 2,42
Hornado Wrap	\$ 3,00	\$ 0,99	\$ 2,01	\$ 3,12	\$ 1,03	\$ 2,09	\$ 3,24	\$ 1,07	\$ 2,17	\$ 3,37	\$ 1,11	\$ 2,26
Seco de pollo Sanduche	\$ 3,00	\$ 0,92	\$ 2,08	\$ 3,12	\$ 0,96	\$ 2,16	\$ 3,24	\$ 1,00	\$ 2,25	\$ 3,37	\$ 1,03	\$ 2,34
Seco de pollo Wrap	\$ 3,00	\$ 1,03	\$ 1,97	\$ 3,12	\$ 1,07	\$ 2,05	\$ 3,24	\$ 1,11	\$ 2,13	\$ 3,37	\$ 1,16	\$ 2,22
Carnes coloradas Sanduche	\$ 3,50	\$ 1,25	\$ 2,25	\$ 3,64	\$ 1,30	\$ 2,34	\$ 3,79	\$ 1,35	\$ 2,43	\$ 3,94	\$ 1,41	\$ 2,53
Carnes coloradas Wrap	\$ 3,50	\$ 1,36	\$ 2,14	\$ 3,64	\$ 1,41	\$ 2,23	\$ 3,79	\$ 1,47	\$ 2,31	\$ 3,94	\$ 1,53	\$ 2,41
Parrillero Sanduche	\$ 3,50	\$ 1,26	\$ 2,24	\$ 3,64	\$ 1,31	\$ 2,33	\$ 3,79	\$ 1,36	\$ 2,42	\$ 3,94	\$ 1,42	\$ 2,52
Parrillero Wrap	\$ 3,50	\$ 1,33	\$ 2,17	\$ 3,64	\$ 1,38	\$ 2,26	\$ 3,79	\$ 1,44	\$ 2,35	\$ 3,94	\$ 1,50	\$ 2,44
Promedio General	\$ 3,20	\$ 1,10	\$ 2,10	\$ 3,33	\$ 1,15	\$ 2,18	\$ 3,46	\$ 1,19	\$ 2,27	\$ 3,60	\$ 1,24	\$ 2,36

Variables	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
P - CV (promedio)	\$ 2,10	\$ 2,18	\$ 2,27	\$ 2,36
Punto de EQ mes	3.445	3.425	3.425	3.405
Punto de EQ día	144	143	143	142
Punto de EQ año	41.339	41.096	41.096	40.863