



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

**PLAN DE NEGOCIOS DIRIGIDO A LA CREACIÓN DE UNA
CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA SIN
PRECEDENTES EN LA CIUDAD DE QUITO**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL, MBA, MENCIÓN EN GERENCIA DE
MERCADERO**

SANTIAGO RAMIRO HARO BALDEÓN

santiharo93@hotmail.com

ANDRÉS ALEJANDRO RODRÍGUEZ TOBAR

torort@hotmail.com

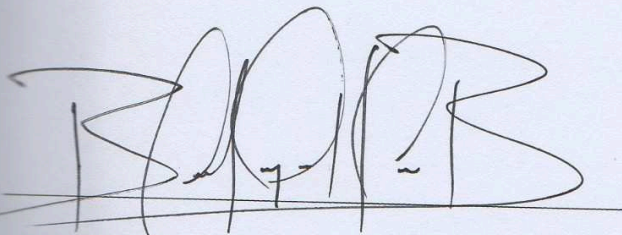
DIRECTOR: DR. JAVIER BLANDÍN

javier_blandin@yahoo.es

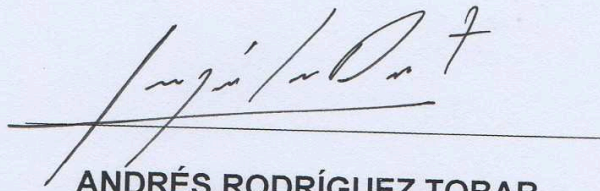
DECLARACIÓN

Nosotros, Santiago Ramiro Haro Baldeón, y Andrés Alejandro Rodríguez Tobar, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



SANTIAGO RAMIRO HARO BALDEÓN



ANDRÉS RODRÍGUEZ TOBAR

CERTIFICACIÓN

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Santiago Ramiro Haro Baldeón y Andrés Alejandro Rodríguez Tobar, bajo mi supervisión.

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el ART. 17 del Reglamento para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios de la Escuela Politécnica Nacional, y en virtud de lo establecido en el artículo 8 de Agosto del 2000, y en virtud de lo establecido en el artículo 8 de Agosto del 2000, y en virtud de lo establecido en el artículo 8 de Agosto del 2000, han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias que el Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por los Señores: SANTIAGO RAMIRO HARO BALDEÓN Y ANDRÉS ALEJANDRO RODRIGUEZ TOBAR.

Dr. Javier Blandín

DIRECTOR DE LA TESIS

Se emite el presente orden de encuadernado, con fecha Septiembre 1 del 2011.

En constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Javier Blandín	Director	
Carlos Palan	Miembro	
Manuel Espinosa	Miembro	

Ing. Giovanni B. Ambrosio V.
DECANO



ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el ART. 17 del Instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de Agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por los Señores: **SANTIAGO RAMIRO HARO BALDEÓN Y ANDRÉS ALEJANDRO RODRÍGUEZ TOBAR.**

Se emite la presente orden de empastado, con fecha Septiembre 1 del 2011.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCION	FIRMA
Doc. Javier Blandin	Director	
Ing. Carlos Palan	Miembro	
Ing. Manuel Espinosa	Miembro	

Ing. Giovanni D' Ambrosio V.

DECANO

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres y hermanos por su comprensión, colaboración y apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

Santiago y Andrés.

DEDICATORIA

A Dios, que me ha dado la vida y ha iluminado mi camino; a mis padres, que con su ejemplo y dedicación, han hecho de mí lo que soy; y a mis hermanos, que con su cariño y comprensión, han sabido apoyarme en todo momento.

Santiago

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y constante, que han hecho de mí la persona que soy.

Andrés

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
PRESENTACIÓN	v
1 ESTUDIO DEL MERCADO	1
1.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	1
1.1.1 INVESTIGACIÓN DE IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.1.1 Investigació exploratoria	2
1.1.1.1.1 Análisis de datos secundarios	3
1.1.1.1.2 Entrevistas a expertos	4
1.1.1.1.3 Investigación cualitativa	4
1.1.1.2 Definición del problema	5
1.1.1.2.1 Formulación del problema	6
1.1.1.2.2 Sistematización del problema	6
1.1.1.3 Componentes metodológicos	6
1.1.1.3.1 Objetivos de la investigación	6
1.1.1.3.1.1 <i>Objetivo general</i>	6
1.1.1.3.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	6
1.1.1.3.2 Hipótesis de trabajo	7
1.1.1.3.2.1 <i>Hipótesis general</i>	7
1.1.1.3.2.2 <i>Hipótesis específicas</i>	7
1.1.1.3.2.3 <i>Preguntas de la investigación, objetivos e hipótesis</i>	8
1.1.2 INVESTIGACIÓN DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1.2.1 Investigación concluyente	16
1.1.2.1.1 Investigación descriptiva	16
1.1.2.1.2 Diseño de la muestra	17
1.1.2.1.2.1 <i>Definición de la población meta</i>	18
1.1.2.1.2.2 <i>Determinación del marco de la muestra</i>	19
1.1.2.1.2.3 <i>Selección de la técnica de muestreo</i>	19
1.1.2.1.2.4 <i>Determinación del tamaño de la muestra</i>	20
1.1.2.1.3 Recopilació de datos	22
1.1.2.1.2 Análisis de datos	22
1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	25
1.2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	25
1.2.2 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS META	25
1.2.2.1 Identificación de segmentos y tamaño del mercado	26
1.1.2.2 Selección del mercado meta	34
1.1.2.3 Medición de la demanda	37
1.2.3 COMPETENCIA Y ATRACTIVO DEL MERCADO	38
1.2.3.1 Fuerzas competitivas del mercado	38
1.2.3.2 Barreras de entrada y salida del mercado	39
1.2.3.2.1 Barreras de entrada	39
1.2.3.2.2 Barreras de salida	40
1.2.3.2.3 Impacto de las barreras a la entrada y a la salida en la rentabilidad del sector	41

1.2.3.3	Amenazas competitivas del mercado	42
1.2.3.3.1	Amenaza de rivalidad intensa en el segmento	42
1.2.3.3.2	Amenaza de competidores potenciales	42
1.2.3.3.3	Amenaza de productos sustitutos	43
1.2.3.3.4	Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores	43
1.2.3.3.5	Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores	44
1.2.3.4	Análisis de los competidores	44
1.2.3.4.1	Identificación de las estrategias de los competidores	45
1.2.3.4.2	Determinación de los planes de expansión de los competidores	45
1.2.3.4.3	Fuerza y vulnerabilidad de la competencia	46
1.2.3.4.4	Selección de los competidores a atacar	47
1.2.4	ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL	48
1.2.4.1	Entorno económico	48
1.2.4.2	Entorno político	49
1.2.4.3	Entorno sociodemográfico	49
1.2.4.4	Entorno legal	49
1.2.4.5	Entorno tecnológico	49
1.2.4.6	Entorno sociocultural	50
1.2.5	ANÁLISIS FODA	50
1.3	OBJETIVOS DE MARKETING	53
1.3.1	OBJETIVOS DE VENTA	53
1.3.2	OBJETIVOS DE BENEFICIO	54
1.3.3	OBJETIVOS SOBRE CONSUMIDORES	54
1.4	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	55
1.4.1	DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO	56
1.5	MEZCLA DE MARKETING	58
1.5.1	PRODUCTO	58
1.5.1.1	Diseño, estilo y color	59
1.5.1.2	Calidad	61
1.5.1.3	Marca	62
1.5.1.4	Envase	64
1.5.1.5	Rotulado	66
1.5.1.6	Entrega	66
1.5.2	PRECIO	68
1.5.2.1	Fijación de precios basada en el valor percibido	68
1.5.3	PROMOCIÓN	69
1.5.3.1	Oportunidades de promoción	70
1.5.3.2	Objetivos promocionales	70
1.5.3.3	Organización de la empresa	71
1.5.3.4	Selección de la audiencia	71
1.5.3.5	Selección del mensaje	72
1.5.3.5.1	Tipología	72
1.5.3.5.2	Value for money	73
1.5.3.5.3	Concepto	73
1.5.3.5.4	Propuesta única de venta (PUV)	73
1.5.3.6	Selección de la mezcla promocional	73
1.5.3.6.1	Publicidad	74
1.5.3.6.1.1	Objetivos	74
1.5.3.6.1.2	Estrategias	75
1.5.3.6.2	Promoción de ventas	75
1.5.3.6.2.1	Objetivos	76
1.5.3.6.2.2	Estrategias	76
1.5.3.6.3	Venta personal	76
1.5.3.6.3.1	Objetivos	76
1.5.3.6.3.2	Estrategias	77
1.5.3.6.4	Relaciones públicas	77

1.5.3.6.3.1	Objetivos	78
1.5.3.6.3.2	Estrategias	78
1.5.3.7	Presupuesto promocional	78
1.5.3.8	Implementación de la estrategia	80
1.5.3.9	Medición de resultados	81
1.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
1.6.1	CONCLUSIONES	83
1.6.2	RECOMENDACIONES	84
2	ESTUDIO TÉCNICO	86
2.1	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	86
2.1.1	MACROLOCALIZACIÓN	86
2.1.2	MICROLOCALIZACIÓN	87
2.2	INGENIERÍA Y DISEÑO	89
2.3	EQUIPAMIENTO, MAQUINARIA Y CAPACIDAD INSTALADA	93
2.3.1	EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA	93
2.3.2	CAPACIDAD INSTALADA	94
2.4	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	95
2.4.1	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO	95
2.5	PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	95
2.6	FUENTES DE APROVISIONAMIENTO	97
2.6.1	POLÍTICA DE APROVISIONAMIENTO	97
2.6.2	PROVEEDORES	98
2.6.3	REGISTRO DE APROVISIONAMIENTO	99
2.7	LOGÍSTICA INTERNA	101
2.7.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO INTERNO	102
2.8	PROCESO DE OPERACIÓN	102
2.8.1	FLUJOGRAMA	102
2.9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
2.9.1	CONCLUSIONES	104
2.9.2	RECOMENDACIONES	104
3	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	106
3.1	BASE LEGAL	106
3.1.1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	106
3.1.2	PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCIÓN	108
3.1.3	TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN	109
3.2	BASE FILOSÓFICA	113
3.2.1	NOMBRE DE LA EMPRESA	113
3.2.2	MISIÓN	113
3.2.3	VISIÓN	113
3.2.4	VALORES CORPORATIVOS	113
3.3	BASE ORGANIZACIONAL	115

3.3.1	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	115
3.3.2	DETALLE DEL RECURSO HUMANO PARA LA EMPRESA	115
3.3.3	PROCESO DE SELECCIÓN	121
3.3.4	CONTRATO ENTRE LAS PARTES	123
3.4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
3.4.1	CONCLUSIONES	124
3.4.2	RECOMENDACIONES	124
4	ESTUDIO FINANCIERO	126
4.1	INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	126
4.2	PRESUPUESTO DE VENTAS	129
4.3	PRESUPUESTO COSTOS DE OPERACIÓN	133
4.4	PRESUPUESTO GASTOS DE OPERACIÓN	135
4.5	PRESUPUESTO DE CAJA	137
4.6	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	139
4.7	BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO	141
4.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	143
4.9	FLUJO DE FONDOS	145
4.10	RAZONES DE NEGOCIO	146
4.10.1	LIQUIDEZ	146
4.10.2	RENTABILIDAD	146
4.11	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	147
4.12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
4.12.1	CONCLUSIONES	148
4.12.2	RECOMENDACIONES	149
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
5.1	CONCLUSIONES	150
5.2	RECOMENDACIONES	152
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
	GLOSARIO	156
	ANEXOS	158

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Estructura de la investigación de mercados.....	2
Figura 1.2 Mercado total #1.....	28
Figura 1.3 Mercado total #2.....	29
Figura 1.4 Mercado potencial #1.....	30
Figura 1.5 Mercado potencial #2.....	31
Figura 1.6 Mercado disponible #1.....	32
Figura 1.7 Mercado disponible #2.....	33
Figura 1.8 Mercado meta #1.....	35
Figura 1.9 Mercado meta #2.....	36
Figura 1.10 Mercado penetrado #1.....	37
Figura 1.11 Mercado penetrado #2.....	37
Figura 1.12 Fuerzas competitivas mercado meta #1.....	38
Figura 1.13 Fuerzas competitivas mercado meta #2.....	39
Figura 1.14 Platter de pollo.....	60
Figura 1.15 Kebab de pernil.....	60
Figura 1.16 Boryani de cordero.....	61
Figura 1.17 Logo Chicken Over Rice.....	64
Figura 1.18 Envase platter.....	65
Figura 1.19 Envase kebab y boryani.....	65
Figura 1.20 Actividad o proceso.....	66
Figura 1.21 Lógicas para fijar precios.....	68
Figura 1.22 Macrolocalización.....	86
Figura 1.23 Ubicación física local #1.....	88
Figura 1.24 Ubicación física local #2.....	89
Figura 1.25 Plano arquitectónico local #1.....	90
Figura 1.26 Plano arquitectónico local #2.....	91
Figura 1.27 Diseño aproximativo local #1.....	92
Figura 1.28 Diseño aproximativo local #2.....	92
Figura 1.29 Ciclo logístico interno.....	102
Figura 1.30 Flujograma.....	103
Figura 1.31 Organigrama.....	116

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.1 <i>Mercado de referencia #1.</i>	28
Tabla 1.2 <i>Mercado de referencia #2.</i>	29
Tabla 1.3 <i>Mercado potencial #1.</i>	29
Tabla 1.4 <i>Mercado potencial #2.</i>	31
Tabla 1.5 <i>Mercado disponible #1.</i>	32
Tabla 1.6 <i>Mercado disponible #2.</i>	33
Tabla 1.7 <i>Mercado meta #1.</i>	35
Tabla 1.8 <i>Mercado meta #2.</i>	36
Tabla 1.9 <i>Barreras de entrada y salida.</i>	41
Tabla 1.10 <i>Perfiles estratégicos.</i>	45
Tabla 1.11 <i>Fortalezas y debilidades de los principales competidores de productos sustitutos.</i>	46
Tabla 1.12 <i>Matriz FODA.</i>	52
Tabla 1.13 <i>Presupuesto promocional.</i>	79
Tabla 1.14 <i>Fuentes de aprovisionamiento.</i>	98
Tabla 1.15 <i>Orden de compra.</i>	99
Tabla 1.16 <i>Tarjeta de existencias.</i>	100
Tabla 1.17 <i>Tabla socios y aportes.</i>	107
Tabla 1.18 <i>Inversión y financiamiento local #1.</i>	126
Tabla 1.19 <i>Detalle del financiamiento local #1.</i>	127
Tabla 1.20 <i>Inversión y financiamiento local #2.</i>	127
Tabla 1.21 <i>Detalle del financiamiento local #2.</i>	128
Tabla 1.22 <i>Presupuesto de ventas local #1.</i>	129
Tabla 1.23 <i>Proyección clientes atendidos mercado meta #1 periodo 2011 - 2015.</i>	129
Tabla 1.24 <i>Presupuesto de ventas local #2.</i>	131
Tabla 1.25 <i>Proyección clientes atendidos mercado meta #2 periodo 2012 - 2016.</i>	133
Tabla 1.26 <i>Presupuesto costos de operación local #1.</i>	133
Tabla 1.27 <i>Presupuesto costos de operación local #2.</i>	134
Tabla 1.28 <i>Presupuesto gastos de operación local #1.</i>	135
Tabla 1.29 <i>Presupuesto gastos de operación local #2.</i>	136
Tabla 1.30 <i>Presupuesto de caja local #1.</i>	137
Tabla 1.31 <i>Presupuesto de caja local #2.</i>	138
Tabla 1.32 <i>Estado de resultados proyectados local #1.</i>	139
Tabla 1.33 <i>Estado de resultados proyectados local #2.</i>	140
Tabla 1.34 <i>Balance general presupuestado local #1.</i>	141

Tabla 1.35 <i>Balance general presupuestado local #2</i>	142
Tabla 1.36 <i>Punto de equilibrio local #1</i>	143
Tabla 1.37 <i>Punto de equilibrio local #2</i>	144
Tabla 1.38 <i>Flujo de fondos local #1</i>	145
Tabla 1.39 <i>Flujo de fondos local #2</i>	146
Tabla 1.40 <i>Rentabilidad de los locales 1 y 2</i>	146
Tabla 1.41 <i>Periodo de recuperación de la inversión local #1</i>	147
Tabla 1.42 <i>Periodo de recuperación de la inversión local #2</i>	147

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: GRUPOS FOCALES UNIVERSIDADES C, P, S.	5
ANEXO 2: GRUPOS FOCALES PLAZA EL QUINDE.	5
ANEXO 3: GRUPOS FOCALES UDLA.	5
ANEXO 4: ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD UNIVERSIDADES C, P, S Y UDLA.	5
ANEXO 5: ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD PLAZA EL QUINDE.	5
ANEXO 6: ENCUESTAS PILOTO UNIVERSIDADES C, P, S.	17
ANEXO 7: ENCUESTAS PILOTO UDLA.	17
ANEXO 8: ENCUESTAS PERSONALES UNIVERSIDADES C, P, S Y UDLA.	17
ANEXO 9: OBSERVACIÓN PERSONAL UNIVERSIDADES C, P, S Y UDLA.	17
ANEXO 10: DATOS DE LAS ENCUESTAS UNIVERSIDADES C, P, S.	22
ANEXO 11: DATOS DE LAS ENCUESTAS UNIVERSIDAD UDLA.	22
ANEXO 12: GRUPO FOCAL NOMBRE, LOGO, SLOGAN Y ENVASE.	63, 64, 65, 73
ANEXO 13: TABLA DE AMORTIZACIÓN LOCAL #1.	127
ANEXO 14: TABLA DE AMORTIZACIÓN LOCAL #2.	128
ANEXO 15: COSTO MATERIA PRIMA LOCAL #1.	133
ANEXO 16: COSTO MATERIA PRIMA LOCAL #2.	134

RESUMEN

El presente plan de negocios dirigido a la creación de una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito requiso de diferentes etapas para su creación y consecuente desarrollo. El estudio de mercado fue el primer paso para indagar e investigar la factibilidad del proyecto. Los resultados obtenidos permitieron conocer que existe gran interés por parte de la población estudiantil de las universidades Católica, Salesiana, UDLA y Politécnica de clase media por consumir el producto, debido a que la oferta actual no satisface sus necesidades. La cantidad de potenciales consumidores asciende a 3,723 estudiantes para el mercado meta de las universidades Católica, Salesiana y Politécnica, en cambio que, para la UDLA, el mercado meta es de 1,221 estudiantes. Como segunda Instancia, se vio necesario realizar un estudio técnico que verifique la capacidad de instalación y funcionamiento del local, así como la consecuente estructuración del personal. Los resultados vertidos fueron que las locaciones escogidas para la puesta en marcha de los locales se encuentran estratégicamente ubicadas y se cuenta con todas las facilidades para el correcto funcionamiento tanto de los dueños como del municipio. La ingeniería y diseños se encuentran bien diferenciados y fueron diseñados para llamar la atención de los clientes. Pero para que una empresa pueda salir a la luz pública, es necesario que cumpla con ciertos requisitos organizacionales. Es por eso que se vio necesario realizar un estudio organizacional como tercer paso. Los resultados obtenidos fueron que, en cuanto a la base legal para constituir la empresa, no existen restricciones que imposibiliten la creación y el planteamiento legal de la misma. La estructura organizacional, lineo funcional permitirá que se maneje en forma ordenada la empresa y a su vez las diferentes unidades de negocio. Por último, y para verificar la viabilidad del proyecto, se realizó un estudio financiero. Los resultados fueron positivos, tanto para el local de las universidades Católica, Politécnica y Salesiana, como para el local de la UDLA debido a que el valor actual neto y el periodo de recuperación arrojó un resultado positivo de USD \$16,091 y 3 años 6 meses para el primero así como USD \$7,097 y 3 años para el segundo, argumentos que acreditan la factibilidad del presente proyecto.

PRESENTACIÓN

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI, la ciudad de Quito experimentó un sinnúmero de cambios en lo que a oferta gastronómica se refiere. Una gran mayoría de ofertantes se ha manejado en respuesta a un sinnúmero de necesidades que la sociedad ecuatoriana ha puesto en escena. Dentro de ellas existe la necesidad de comer algo rápido, ágil, económico y sin muchas complicaciones. Esta necesidad se ha manifestado debido a que muchas personas al momento de salir a almorzar no cuentan con el tiempo necesario para regresar a sus hogares, o en muchas ocasiones no cuentan con el tiempo necesario como para degustar de una comida plácidamente, o simplemente buscan algo que satisfaga su apetito en forma rápida a un precio módico. Es así que muchos empresarios, al darse cuenta de tal necesidad, han puesto en oferta determinados tipos de comida rápida con el fin de satisfacer los variados gustos de sus consumidores. Entre las cadenas de comida rápida que se ofertan en la ciudad de Quito se encuentran: hamburguesas, pizzas, pinchos, papas fritas y hot dogs. Al analizar el tema con mayor profundidad, se encuentra una oferta rica en variedad de locales pero escasa en variedad de comidas. Es decir, no existe una amplia gama de platos a elección, sino una escasa lista de comidas con la que el consumidor tiene que conformarse. En el caso del sector La Floresta, específicamente, el sector de las universidades Católica, Salesiana y Politécnica existen puestos de hamburguesas, hot dogs, shawarmas, pizzas y nada más. Muchos estudiantes recurren a degustar de las comidas antes mencionadas por cuestiones económicas y de tiempo, pero se encuentran con una oferta reducida, insalubre y poco nutritiva. Igualmente si se analiza el sector de la Universidad de las Américas, los estudiantes se encuentran con oferta de comida rápida muy reducida, casi nula, lo que genera malestar y desazón. Por último al analizar el sector de La Mariscal, al llegar la noche, los jóvenes que acuden en busca de diversión y distracción se encuentran con una oferta de comida rápida muy poco variada. Es así que, por los motivos antes mencionados, se vio la oportunidad de realizar un plan de negocios que permita indagar acerca de la viabilidad de ofrecer una mejor, novedosa y nutritiva opción de comida rápida en Quito.

CAPÍTULO 1

ESTUDIO DEL MERCADO

Definir si existe un mercado realmente atractivo para crear una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito durante el primer semestre del 2010.

1.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Según Jeffrey Kottler “Marketing es la ciencia y el arte de identificar las necesidades y los deseos insatisfechos; definir, medir y cuantificar el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad; determinar con precisión cuáles segmentos puede atender mejor la compañía; y diseñar y promover los productos y servicios apropiados”. Es por tal motivo que, para el diseño y la ejecución de un buen programa de marketing, es necesario conocer a exactitud el mercado con el cual se va a interactuar, a través de una exhaustiva investigación del mismo.

La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución del problema¹.

Según Naresh Malhotra “Los tipos principales en torno a la investigación de mercados son exploratorio y concluyente”. Además de los comentarios de quienes toman las decisiones, la investigación exploratoria puede beneficiarse de métodos tales como: entrevistas a expertos, análisis de datos secundarios e investigación cualitativa. Los conocimientos que se obtienen de la investigación exploratoria se pueden verificar o cuantificar mediante la investigación concluyente. Los diseños de investigación conclusiva, pueden ser descriptivos o causales. Los métodos principales que se utilizan en los diseños de investigación descriptiva son: la encuesta y observación.

¹ Malhotra N., Investigación de Mercados, Pearson Educación, México, 2004, pág. 7.

La estructura o plano de la investigación de mercados se lo puede apreciar de mejor manera dentro de la siguiente figura:



Figura 1.1 Estructura de la investigación de mercados.

1.1.1 INVESTIGACIÓN DE IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación de identificación del problema se emprende para detectar problemas que acaso no sean evidentes pero que existen y es probable que se manifiesten en el futuro. Esta investigación se logra con la ayuda de la investigación exploratoria como base fundamental para que el investigador pueda entender y definir correctamente el problema de investigación.

1.1.1.1 Investigación exploratoria

El objetivo primordial de la investigación exploratoria es proporcionar conocimiento y entendimiento del problema que enfrenta el investigador. La investigación exploratoria se utiliza cuando se debe definir el problema con precisión, identificar las acciones pertinentes u obtener conocimiento adicional antes de establecer un método. La información requerida sólo se define en forma vaga en esta etapa y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado. Para efectos del presente estudio, se emplearán métodos de investigación exploratoria, tales como: datos secundarios analizados de manera cualitativa, entrevistas a expertos e investigación cualitativa.

1.1.1.1.1 Análisis de datos secundarios

El análisis de datos secundarios ayuda tanto a definir los problemas de investigación de mercados como a desarrollar un planteamiento de los mismos. Los datos secundarios incluyen información que procede de fuentes comerciales y gubernamentales, empresas privadas de investigación de mercados y bases de datos automatizadas. El análisis de los datos secundarios es un requisito para la recopilación de los datos primarios. Sólo cuando las fuentes de datos secundarios se hayan agotado se debe continuar con los datos primarios².

Dentro de los datos secundarios se encuentran los datos internos y externos. Los datos internos son aquellos que se generan dentro de la organización donde se realiza la investigación; en cambio los datos externos son aquellos generados por fuentes externas a la organización. Para el presente estudio, se utilizarán datos externos más no datos internos, puesto que al ser un proyecto en proceso de construcción no se cuenta con tal información.

Los datos secundarios que se utilizarán como parte del proceso de investigación son los siguientes:

- ✦ Bases de datos de la población estudiantil de las universidades: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana, Escuela Politécnica Nacional.
- ✦ Estudios realizados sobre la población visitante, niveles de competitividad e índices de interés en el sector de la plaza El Quinde por parte de la oficina de la Gerencia del barrio La Mariscal, en Quito, Ecuador.
- ✦ Base de datos de la población estudiantil de la Universidad de las Américas UDLA.
- ✦ Índices delictivos del sector La Floresta y Los Laureles a estudiarse en el Regimiento Quito de la Policía Nacional.

² Malhotra N., Investigación de Mercados, Pearson Educación, México, 2004, pág. 101.

1.1.1.1.2 Entrevistas a expertos

Las entrevistas con expertos del sector, conocedores de la compañía y del ramo, sirven también para formular el problema de investigación de mercados. Por lo regular, esta información se obtiene con entrevistas personales, sin aplicar un cuestionario formal. Sin embargo, conviene preparar una lista de los temas que se vayan a tratar en la entrevista. El orden en que se toquen éstos y las preguntas que se hagan no debe determinarse, sino que esto se decide a medida que avanza la conversación, lo que concede más flexibilidad para captar las ideas de los expertos.

Las entrevistas con expertos son más útiles al realizar investigaciones para empresas industriales y productos de naturaleza técnica. En estos sectores es relativamente más fácil identificar y buscar a los expertos. Este método también es útil en situaciones en las que hay poca información de otras fuentes, como en el caso de productos radicalmente nuevos³.

Para el caso del presente estudio, se ve oportuno entrevistar a los siguientes especialistas:

- ✦ Chef Miguel Aguilar, especialista en artes culinarias y manejo de restaurantes (Executive Chef Colegio Terravalle).
- ✦ Ing. Otto Mora, experto en administración de restaurantes de comida rápida (Franquisiario Papitas fritas a lo bestia).

1.1.1.1.3 Investigación cualitativa

La información obtenida de los directivos, los expertos del ramo y los datos secundarios no siempre son suficientes para definir el problema de investigación. A veces hay que emprender una investigación cualitativa para comprender el problema y sus factores básicos.

La investigación cualitativa no está estructurada, es exploratoria, se basa en muestras pequeñas y aplica técnicas conocidas como: grupos focales (entrevistas en grupo), asociación de palabras (pedirle a los entrevistados su primera

³ Malhotra N., Investigación de Mercados, Pearson Educación, México, 2004, pág. 37.

respuesta a palabras de estímulo) y entrevistas a profundidad (entrevistas personales en la que se sondean los pensamientos de los entrevistados).

Las técnicas que se aplicarán dentro del proceso de investigación son las siguientes:

- ✦ Grupos focales a estudiantes de las universidades: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana, Escuela Politécnica Nacional. **VER ANEXO 1**
- ✦ Grupos focales a personas pertenecientes a la población visitante del sector plaza el Quinde. **VER ANEXO 2**
- ✦ Grupos focales a estudiantes de la Universidad de las Américas UDLA. **VER ANEXO 3**
- ✦ Entrevistas de profundidad a estudiantes de las universidades: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana, Escuela Politécnica Nacional y Universidad de las Américas UDLA. **VER ANEXO 4**
- ✦ Entrevistas de profundidad a personas pertenecientes a la población visitante del sector plaza el Quinde. **VER ANEXO 5**

Los aspectos reunidos en la investigación cualitativa, además de los comentarios de quienes toman las decisiones, las entrevistas con los expertos y los datos secundarios sirven para que el investigador pueda definir correctamente el problema.

1.1.1.2 Definición del problema

Aunque cada etapa del proyecto de investigación es importante, el paso más relevante es el de la definición del problema. La definición del problema consiste en enunciar el problema general de la investigación de mercado e identificar sus componentes específicos.

1.1.1.2.1 Formulación del problema

¿Será factible la creación de una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito?

1.1.1.2.2 Sistematización del problema

- a) ¿Existe un mercado realmente atractivo para crear una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito?
- b) ¿La empresa en desarrollo cumple con los requerimientos técnicos necesarios para poder llegar al consumidor final?
- c) ¿Existe la factibilidad de crear y estructurar una empresa capaz de manejar el giro del negocio?
- d) ¿Resulta rentable la creación de una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito?

1.1.1.3 Componentes metodológicos

En el proceso de elaboración de un enfoque adecuado no debemos perder de vista los objetivos, las hipótesis y las preguntas de investigación.

1.1.1.3.1 Objetivos de la investigación

1.1.1.3.1.1 Objetivo general

Determinar si es factible crear una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito durante el primer semestre del 2010.

1.1.1.3.1.2 Objetivos específicos

- a) Justificar si existe un mercado realmente atractivo para crear una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito durante el primer semestre del 2010.

- b) Precisar durante el primer semestre del 2010 si es viable que la empresa en desarrollo cumpla con los requerimientos técnicos necesarios para poder llegar al consumidor final.
- c) Determinar durante el primer semestre del 2010 si existe la factibilidad de crear y estructurar una empresa capaz de manejar el giro del negocio.
- d) Comprobar durante el primer semestre del 2010 si es rentable crear una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito.

1.1.1.3.2 Hipótesis de trabajo

1.1.1.3.2.1 Hipótesis general

La creación de una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito es factible en función del mercado.

1.1.1.3.2.2 Hipótesis específicas

- a) Existe un mercado realmente atractivo para crear una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito y que puede ser atendido por la empresa.
- b) Existen las especificaciones técnicas para que el producto pueda llegar al consumidor final.
- c) Existe la factibilidad de crear y estructurar una empresa capaz de manejar el giro del negocio.
- d) Es totalmente rentable crear una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito.

1.1.1.3.3 Preguntas de la investigación, objetivos e hipótesis

Sistematización del problema # 1

Pregunta # 1

¿Existe interés por parte de los potenciales consumidores por comprar el producto de la empresa?

✦ Objetivo # 1

Determinar si existe interés por parte de los potenciales consumidores por comprar el producto de la empresa durante el primer semestre del 2010.

✦ Hipótesis # 1

Existe interés por parte de los potenciales consumidores por comprar el producto de la empresa.

Pregunta # 2

¿Existe poder adquisitivo de los potenciales consumidores para adquirir el producto?

✦ Objetivo # 1

Definir si existe poder adquisitivo de los potenciales consumidores para adquirir el producto durante el primer semestre del 2010.

✦ Hipótesis # 1

Existe poder adquisitivo de los potenciales consumidores para adquirir el producto.

Pregunta # 3

¿Existe acceso hacia el producto para el consumidor final?

✦ Objetivo # 1

Examinar durante el primer semestre del 2010 si existe acceso hacia el producto para el consumidor final.

✦ Hipótesis # 1

Existe acceso hacia el producto para el consumidor final.

Pregunta # 4

¿Existe una cuantía considerable de potenciales consumidores que aseguren la rentabilidad del proyecto?

✦ Objetivo # 1

Analizar si existe una cuantía considerable de potenciales consumidores que aseguren la rentabilidad del proyecto durante el primer semestre del 2010.

✦ Hipótesis # 1

Existe una cuantía considerable de potenciales consumidores que aseguran la rentabilidad del proyecto.

Sistematización del problema # 2

Pregunta # 1

¿Existen áreas disponibles para el correspondiente funcionamiento de los locales del proyecto en curso?

✦ Objetivo # 1

Determinar durante el primer semestre del 2010 si existen áreas disponibles para el correspondiente funcionamiento de los locales del proyecto en curso.

✦ Hipótesis # 1

Existen áreas disponibles para el correspondiente funcionamiento de los locales del proyecto en curso.

Pregunta # 2

¿Cumple el local con las especificaciones y requerimientos que los potenciales consumidores exigen?

✦ Objetivo # 1

Establecer durante el primer semestre del 2010 si el local cumple con las especificaciones y requerimientos que los potenciales consumidores exigen.

✦ Hipótesis # 1

El local cumple con las especificaciones y requerimientos que los potenciales consumidores exigen.

Pregunta # 3

¿Existe una distribución exacta de la planta que permita el correcto funcionamiento del negocio?

✦ Objetivo # 1

Definir durante el primer semestre del 2010 si existe una distribución exacta de la planta que permita el correcto funcionamiento del negocio.

✦ Hipótesis # 1

Existe una distribución exacta de la planta que permite el correcto funcionamiento del negocio.

Pregunta # 4

¿Existe personal disponible y capacitado apto para trabajar en el proyecto en curso?

✦ Objetivo # 1

Comprobar durante el primer semestre del 2010 si existe personal disponible y capacitado apto para trabajar en el proyecto en curso.

✦ Hipótesis # 1

Existe personal disponible y capacitado apto para trabajar en el proyecto en curso.

Pregunta # 5

¿Están los futuros inversionistas en capacidad de cumplir con los permisos pertinentes para el funcionamiento de los locales?

✦ Objetivo # 1

Puntualizar durante el primer semestre del 2010 si los futuros inversionistas están en capacidad de cumplir con los permisos pertinentes para el funcionamiento de los locales.

✦ Hipótesis # 1

Los futuros inversionistas están en la capacidad de cumplir con los permisos pertinentes para el funcionamiento de los locales.

Pregunta # 6

¿Existen fuentes de aprovisionamiento que permitan el correcto desenvolvimiento de las futuras actividades del presente proyecto?

✧ Objetivo # 1

Especificar durante el primer semestre del 2010 si existen fuentes de aprovisionamiento que permitan el correcto desenvolvimiento de las futuras actividades del presente proyecto.

✧ Hipótesis # 1

Existen fuentes de aprovisionamiento que permitirán el correcto desenvolvimiento de las actividades del presente proyecto.

Pregunta # 7

¿El plan de logística interna de la empresa en desarrollo asegurará un oportuno abastecimiento a los locales del proyecto en curso?

✧ Objetivo # 1

Establecer durante el primer semestre del 2010 si el plan de logística interna asegurará un oportuno abastecimiento a los locales del proyecto en curso.

✧ Hipótesis # 1

El plan de logística interna de la empresa asegurará un oportuno abastecimiento a los locales del proyecto en curso.

Pregunta # 8

¿El plan de operaciones de la empresa en desarrollo optimizará las actividades de sus puntos de venta?

✧ Objetivo # 1

Puntualizar durante el primer semestre del 2010 si el plan de operaciones de la empresa en desarrollo optimizará las actividades de sus puntos de venta.

✦ Hipótesis # 1

El plan de operaciones de la empresa en desarrollo optimizará las actividades de sus puntos de venta.

Pregunta # 9

¿El plan de control de calidad ayudará a seleccionar materias primas en buen estado que vayan en pos de los requerimientos técnicos necesarios para poder llegar al consumidor final?

✦ Objetivo # 1

Definir durante el primer semestre del 2010 si el plan de control de calidad ayudará a seleccionar materias primas en buen estado.

✦ Hipótesis # 1

El plan de control de calidad ayudará a seleccionar materias primas en buen estado que vayan en pos de los requerimientos técnicos necesarios para poder llegar al consumidor final.

Sistematización del problema # 3

Pregunta # 1

¿Se puede constituir la empresa propuesta en base a requerimientos legales permisibles?

✦ Objetivo # 1

Establecer durante el primer semestre del 2010 si se puede constituir la empresa propuesta en base a requerimientos legales permisibles.

✦ Hipótesis # 1

Se puede constituir la empresa propuesta en base a requerimientos legales permisibles.

Pregunta # 2

¿Existe la estructura de una base filosófica que permita encarar el giro del negocio?

✦ Objetivo # 1

Especificar durante el primer semestre del 2010 si existe la estructura de una base filosófica que permita encarar el giro del negocio.

✦ Hipótesis # 2

Existe la estructura de una base filosófica que permita encarar el giro del negocio.

Pregunta # 3

¿Existe una asignación específica de funciones capaz de atender el giro del negocio?

✦ Objetivo # 1

Describir durante el primer semestre del 2010 si existe una asignación específica de funciones capaz de atender el giro del negocio.

✦ Hipótesis # 1

Existe una asignación específica de funciones capaz de atender el giro del negocio.

Sistematización del problema # 4**Pregunta # 1**

¿Existe un flujo de fondos que garantice el éxito futuro del proyecto?

✦ Objetivo # 1

Determinar durante el primer semestre del 2010 si existe un flujo de fondos que garantice el éxito futuro del proyecto.

✦ Hipótesis # 1

Existe un flujo de fondos que garantiza el éxito futuro del proyecto.

Pregunta # 2

¿Existe un TIR que garantice la rentabilidad del proyecto?

✦ Objetivo # 1

Definir durante el primer semestre del 2010 si existe un TIR que garantice la rentabilidad del proyecto.

✦ Hipótesis # 1

Existe un TIR que garantiza la rentabilidad del proyecto.

Pregunta # 3

¿Existe un VAN que garantice la rentabilidad del proyecto?

✦ Objetivo # 1

Especificar durante el primer semestre del 2010 si existe un VAN que garantice la rentabilidad del proyecto.

✦ Hipótesis # 1

Existe un VAN que garantiza la rentabilidad del proyecto.

1.1.2 INVESTIGACIÓN DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Ya que se ha identificado el problema o la oportunidad, se emprende una investigación de solución del problema para resolverlo. Esta investigación se logra con la ayuda de la investigación concluyente.

1.1.2.1 Investigación concluyente

Los conocimientos que se obtuvieron de la investigación exploratoria se pueden verificar o cuantificar mediante la investigación conclusiva. El objetivo de la investigación conclusiva es la comprobación de hipótesis. La investigación conclusiva es más formal y estructurada que la investigación exploratoria. Se basa en muestras amplias y representativas y los datos que se obtienen están sujetos a un análisis cuantitativo. Los diseños de investigación conclusiva pueden ser descriptivos y causales. Para efectos del presente estudio se utilizará la investigación descriptiva y no la investigación causal ya que para efectos del proyecto en curso se tiene la necesidad de describir las características del mercado más no obtener evidencias de relaciones causales.

1.1.2.1.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de algo, por lo general las características o funciones del mercado. Esta investigación se realiza con el propósito de describir las características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas de mercado⁴.

Los métodos principales que se utilizan en los diseños de investigación descriptiva son: encuestas y observación.

Los métodos de encuestas son cuestionarios estructurados que se dan a una muestra de la población y están diseñados para obtener información específica de los entrevistados. Según Naresh Malhotra “Los cuestionarios de las encuestas pueden aplicarse de tres modos principales: 1) entrevistas por teléfono, 2) entrevistas personales, y 3) entrevistas por correo”. La estrategia de encuestas es, con mucho, el método más común para recopilar datos primarios en la investigación de mercados.

⁴ Malhotra N., Investigación de Mercados, Pearson Educación, México, 2004, pág. 78.

Los métodos de observación son el segundo tipo de metodología que se utiliza en la investigación descriptiva. La observación comprende registrar el comportamiento de personas, objetos y sucesos en forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés. El observador no pregunta ni se comunica con las personas que observa. Los métodos de observación pueden clasificarse por modo de aplicación como: observación personal, observación mecánica, auditoría, análisis de contenido y análisis de pistas.

Los métodos descriptivos que se aplicarán como parte del proceso de investigación son los siguientes:

- ✦ Encuestas piloto (Cuestionario preliminar que se aplica en una pequeña muestra de encuestados con el fin de evaluar, corregir y diseñar las preguntas finales que se aplicarán en el cuestionario definitivo) dirigidas a la población estudiantil de las universidades Católica, Salesiana y Politécnica. **VER ANEXO 6**
- ✦ Encuestas piloto dirigidas a la población estudiantil de la Universidad de las Américas UDLA. **VER ANEXO 7**
- ✦ Encuestas personales dirigidas a la población estudiantil de las universidades Católica, Salesiana, Politécnica y Universidad de las Américas UDLA. **VER ANEXO 8**
- ✦ Observación personal dirigida a la competencia directa e indirecta del sector de las universidades Católica, Salesiana, Politécnica Y Universidad de las Américas UDLA. **VER ANEXO 9**

1.1.2.1.2 Diseño de la muestra

El objetivo a conseguir dentro de los proyectos de investigación de mercados es la información sobre las características de una población. Una población es la combinación de todos los elementos que comparten un grupo de características comunes y que forman el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados. Por otra parte, una muestra es un subgrupo de la población que se selecciona para realizar el estudio. Las limitaciones de

presupuesto y tiempo son restricciones obvias que favorecen el uso de una muestra.

El proceso de diseño de la muestra incluye cinco pasos. Estos pasos están estrechamente interrelacionados y son relevantes para todos los aspectos del proyecto de investigación de mercados.

1.1.2.1.2.1 Definición de la población meta

La población meta debe definirse en términos de los elementos, las unidades de muestra, la extensión y el tiempo. Un elemento es el objeto sobre el cual o del cual se desea información. En la investigación con encuestas, por lo regular el elemento es el entrevistado. Una unidad de muestra es un elemento, o unidad que contienen el elemento, que está disponible para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo. La extensión se refiere a los límites geográficos y el factor tiempo es el periodo a consideración. La población meta para el proyecto de la presente investigación se lo definió de la siguiente manera:

Población meta #1

- ✦ Elementos: hombres o mujeres estudiantes de universidad de clase media baja, media y media alta.
- ✦ Unidades de muestra: aulas de clases de estudiantes.
- ✦ Extensión: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana de Quito y Escuela Politécnica Nacional.
- ✦ Tiempo: Primer semestre del 2010.

Población meta #2

- ✦ Elementos: hombres o mujeres estudiantes de universidad de clase media y media alta.
- ✦ Unidades de muestra: aulas de clases de estudiantes.
- ✦ Extensión: Universidad de las Américas UDLA.
- ✦ Tiempo: Primer semestre del 2010.

1.1.2.1.2.2 Determinación del marco de la muestra

El marco de la muestra consiste en una lista o grupo de indicaciones para identificar la población meta.

El marco de la muestra para el proyecto de investigación se lo definió de la siguiente manera:

- ✦ Lista de aulas de clases de las distintas facultades de las universidades antes mencionadas a través de las asociaciones de escuela.

1.1.2.1.2.3 Selección de la técnica de muestreo

El investigador debe decidir si utilizar una estrategia de muestra bayesiana o tradicional, realizar la muestra con o sin reemplazo y si emplear una muestra de probabilidad o no probabilidad.

- ✦ Para el caso de la presente investigación se utilizará una estrategia de muestra tradicional puesto que, parte de considerar que, la muestra completa se selecciona antes de que comience la recolección de datos.
- ✦ La muestra se realizará sin reemplazo ya que una vez que la muestra se remueva del marco de muestreo no podrá ser seleccionada otra vez.
- ✦ Por último, se empleará una muestra de probabilidad aleatoria simple para que cada elemento de la población tenga una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra.

1.1.2.1.2.4 Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluirán en el estudio. El método que se utilizará para calcular el tamaño de la muestra lleva el nombre de método de las proporciones.

A continuación, se presenta la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra para proporciones conociendo el tamaño de la población⁵:

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

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Población meta #1

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población universitaria (Católica, Salesiana y Politécnica) de 24.817 estudiantes.

Z = Nivel de confianza al 95%, siendo $95\%/2=47,5\%$ en la tabla de distribución estándar 1,96.

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada del 50%

q = Probabilidad de fracaso del 50%

e = Error máximo admisible en términos de proporción del 5%

⁵ www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf

$$n = \frac{24.817*(1,96)^2*0,50*(1-0,50)}{(0,05)^2*(24.817-1)+(1,96)^2*0,50*(1-0,50)}$$

$$n = \frac{24.817*(1,96)^2*0,50*0,50}{(0,05)^2*(24.817-1)+(1,96)^2*0,50*0,50}$$

$$n = 378$$

Población meta #2

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población universitaria (UDLA) de 2.600 estudiantes.

Z = Nivel de confianza al 95%, siendo $95\%/2=47,5\%$ en la tabla de distribución estándar 1,96.

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada del 50%

q = Probabilidad de fracaso del 50%

e = Error máximo admisible en términos de proporción del 5%

$$n = \frac{2.600*(1,96)^2*0,50*(1-0,50)}{(0,05)^2*(2.600-1)+(1,96)^2*0,50*(1-0,50)}$$

$$n = 357$$

1.1.2.1.3 Recopilación de datos

Para recopilar los datos de las encuestas realizadas en el presente estudio de mercado se utilizará el software Dyane, programa que permitirá recopilar datos y analizarlos.

Es importante señalar que de los análisis realizados se sacarán importantes conclusiones para el desarrollo del presente proyecto. **VER ANEXOS 10 Y 11**

1.1.2.1.4 Análisis de datos

Los datos recolectados permitieron realizar el siguiente análisis:

- ✦ Los productos investigados tuvieron una aceptación importantísima dentro de la población meta #1, tanto de hombres como de mujeres. Un 58% de la población meta compraría chicken over rice, 73.6% kebab, y 66.8% boryani.
- ✦ En lo que se refiere a la población meta #2, los productos investigados tuvieron una aceptación importantísima tanto de hombres como de mujeres. Un 85% de la población meta compraría chicken over rice, 58% compraría kebab, y un 71% compraría boryani.
- ✦ En lo que se refiere al producto principal, chicken over rice, la población meta #1 lo compraría porque se ve rico y apetitoso, sano y nutritivo, nuevo, diferente y original y porque es una buena combinación. La población meta #2 lo compraría porque se ve saludable, apetitoso, innovador y por ser una buena alternativa dentro del sector.
- ✦ El precio que pagaría la población meta #1 por el chicken over rice es de \$2,08. El precio referencial para el kebab y boryani es de \$1,80.
- ✦ El precio que pagaría la población meta #2 por el chicken over rice es de \$2,50. El precio referencial para el kebab es de \$2, y para el boryani es de \$2.20.
- ✦ Dentro de la población meta #1, existen diferenciales de precios que es importante recalcar. La población meta de la Universidad Católica pagaría

un precio de \$2,32 por el chicken over rice, \$1,96 por el kebab, y \$2 por el boryani; la población meta de la Politécnica Nacional pagaría un precio de \$1,80 por el chicken over rice, \$1,62 por el kebab, y \$1,57 por el boryani; y la población meta de la Universidad Politécnica Salesiana pagaría un precio de \$1,76 por el chicken over rice, \$1,59 por el kebab, y \$1,57 por el boryani.

- ✦ La hora más frecuente para consumir este tipo de alimentos por parte de la población meta #1 es de 11:30 am a 2:30 pm con un 61%, y de 5:30 pm a 7:30 pm con un 28.5%.
- ✦ La hora más frecuente para consumir este tipo de alimentos por parte de la población meta #2 es de 11:30 am a 2:30 pm con un 71.43%, y de 7:30 pm a 10:30 pm con un 28.57%
- ✦ La población meta #1 compraría las comidas propuestas con una frecuencia de 2 veces por semana con un 33.7%, 1 vez por semana con un 28% y 3 veces por semana con un 22.3%. La población meta #2 compraría las comidas propuestas con una frecuencia de 2 veces por semana con un 50%, 1 vez por semana con un 33.33%, y 3 veces por semana con un 16.67%.
- ✦ La variedad de comidas que se ofrece en el menú expuesto satisface las expectativas del mercado meta #1 por ser algo diferente, rico y saludable, aunque preferirían mayor número de platos y ensaladas.
- ✦ La variedad de comidas que se ofrece en el menú expuesto satisface las expectativas del mercado meta #2 por ser algo llamativo, rápido, contundente y por ofrecer una buena combinación de sus ingredientes aunque preferirían mayor variedad de platos y ensaladas.
- ✦ La población meta #1 consume comida rápida porque hay poco tiempo con un 38.6%, es rápida con un 15.2%, apetitosa con un 13.1%, y por su cercanía a la universidad con un 12.4%. La población meta #2 consume comida rápida porque es apetitosa con un 33.33%, y porque es rápida con un 16.67%.

- ✦ Los medios a través de los cuales la población meta #1 se entera de promociones, eventos y apertura de locales de comidas rápidas son por recomendaciones personales con un 64.8%, rótulos identificativos con un 29.5%, y agenda universitaria con un 11.4%. La población meta #2 se entera a través de recomendaciones personales con un 71.43% y rótulos identificativos con un 28.57%.
- ✦ En cuanto al diseño del local, la población meta #1 preferiría una decoración llamativa, acogedora, juvenil y diferente con un 43%, comodidad para sentarse con un 15% e higiene con un 11.9%. La población meta #2 preferiría una decoración innovadora y llamativa con un 64.28% y comodidad para sentarse con un 35.71%.
- ✦ Es importante recalcar que dentro de los estudiantes de las universidades Salesiana y Politécnica prevalece la clase social media baja y baja. En la Universidad Católica prevalece la clase social media y media baja. En la Universidad de las Américas prevalece la clase social media y media alta.
- ✦ La edad promedio de la población meta #1 es de 21 años. 51.3% de la población son hombres y 48.7% son mujeres. EL 94.3% de la población son solteros, mientras que el 1.6% son casados.
- ✦ La edad promedio de la población meta #2 es de 20 años. 53.2% son hombres y 46.8% son mujeres. El 97.4% son solteros, mientras que el 0.3% son casados.
- ✦ El 23.3% de la población meta #1 estudia y trabaja, mientras que el 76.7% sólo estudia. El 12.4% de la población meta #2 estudia y trabaja, mientras que el 87.6% sólo estudia.
- ✦ Los locales de comidas preferidos por la población meta #1 son las Poliburguer (Carbonero) con un 22.1%, McDonald con un 11.7%, Bar de la facultad con un 11.7%.
- ✦ No existen locales de comidas rápidas dentro del perímetro cuadrático que comprende la Universidad de las Américas. El Bar de la UDLA es el único.

1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis de un mercado tiene un similar parecido a cómo una persona se predispone a nadar: en primer lugar se identifica la temperatura del agua, se ubica el nivel de profundidad, se prepara la ropa más propicia y después de identificar la orilla a la que podría llegar, la persona estará segura de nadar sin riesgos ni peligros. Exactamente pasa lo mismo con el análisis de un mercado, si un empresario analiza detenidamente y con precaución el mercado al que quiere adentrarse tendrá menos probabilidades de fracaso y mayores garantías de éxito.

1.2.1 DEFINICION DEL NEGOCIO

Para evaluar correctamente el negocio en el que quiere instalarse una nueva empresa, es imprescindible preguntarse cuál es la necesidad del consumidor que pretende cubrir el producto o servicio de la empresa. Más todavía, es cuestión de acotar la respuesta a la pregunta anterior añadiendo cuál es la necesidad que se pretende cubrir y que no es ya cubierta por otro producto o servicio⁶. El negocio para el proyecto en desarrollo es el siguiente:

- ✦ El deleite de algo diferente y saludable.

1.2.2 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS META

Cuando los mercados eran poco competitivos, era suficiente con tener una idea de la cantidad de habitantes que había en una ciudad o determinada zona. Actualmente el manejo de datos macro ya no son suficientes para estimar el tamaño del mercado meta. Además, tampoco es rentable hacer mercadeo masivo, la tendencia actual es la de acceder a segmentos de consumidores específicos. Por esa razón, se habla de:

- ✦ Mercados potenciales,
- ✦ Mercados disponibles,
- ✦ Mercados meta y
- ✦ Mercados alcanzados.

⁶ Ludevid M., Cómo crear su propia empresa: factores clave de gestión, Publidisa, España, 2004, pág. 23.

El “**mercado potencial**” es el conjunto de consumidores que se considera tienen un nivel de interés suficiente ante la oferta de un producto: sin embargo, este no basta para definir un mercado. Los consumidores potenciales deben tener, además de interés, suficientes ingresos y posibilidad de acceder a la oferta, lo que entonces define al “**mercado disponible**”, que es el conjunto de consumidores que tienen:

- ✦ Interés
- ✦ Ingresos
- ✦ Acceso a una oferta dada.

Una empresa puede intentar dirigirse a todo el mercado disponible o concentrarse en ciertos segmentos de este, a los que se llama “**mercado meta**” que es el mercado objetivo de la empresa, es decir el conjunto de consumidores que tienen el interés, los ingresos, el acceso y los requisitos necesarios para responder a una oferta del producto.

Finalmente, solo se logrará vender el producto a un cierto número de compradores de ese mercado meta, lo que equivale al “**mercado penetrado**”.

Una forma práctica para identificar mercados potenciales y de ahí llegar hasta definir mercados meta es establecer y analizar segmentos partiendo de un mercado de referencia o mercado relevante sobre el cual se desea servir.

1.2.2.1 Identificación de segmentos y tamaño del mercado

Segmentación significa identificar un grupo de compradores, con base en características o rasgos similares. Una empresa no puede servir a todos los clientes de un mercado amplio porque los clientes son muy numerosos y diversos en cuanto a sus necesidades de compra. Es por ello que los mercadólogos de éxito buscan segmentos de mercado específicos a los que puedan servir de forma más eficaz⁷. En lugar de dispersar su labor de marketing (un enfoque de “escopeta”), pueden concentrarse en los compradores que es más probable que puedan satisfacer (un enfoque de “rifle”).

⁷ Kotler P., Dirección de marketing: Conceptos esenciales, Pearson educación, México, 2002, pág. 143

Las compañías adoptan cada vez más la mercadotecnia meta, donde el vendedor hace una distinción de los principales segmentos del mercado, se fija como meta uno o más de estos segmentos y desarrolla productos y programas de mercadotecnia a la medida de cada segmento seleccionado.

La mercadotecnia meta requiere de tres pasos principales: el primero es la segmentación del mercado, que es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos. El segundo paso es la fijación de metas de mercado, que consiste en seleccionar uno o más segmentos de mercado a los cuales incursionar. El tercer paso es el posicionamiento en el mercado, que es el acto de establecer y comunicar los beneficios singulares clave que ofrece un producto en el mercado.

Las empresas pueden aplicar segmentación en uno de cuatro niveles: segmentos, nichos, áreas locales e individuos.

Para el caso del presente estudio, se ve oportuno aplicar:

- ✨ Un marketing de nichos, definido de manera estrecha, generalmente en un mercado no servido por competidores. La idea rectora es la diferenciación del producto.

Según Philip Kotler “Los segmentos de mercado suelen ser grupos grandes que se identifican dentro de un mercado, por ejemplo: compradores de automóviles de lujo. El marketing de nicho se concentra en subgrupos dentro de esos segmentos. Un nicho es un grupo definido de forma más estrecha, que por lo regular se identifica dividiendo un segmento en subsegmentos, o definiendo un grupo con un conjunto distintivo de rasgos que podrían estar buscando beneficios especiales”.

Mientras que los segmentos son relativamente amplios y suelen atraer a diferentes competidores, los nichos son más bien reducidos y sólo atraen a uno o unos pocos competidores⁸.

⁸ Kotler P., Dirección de marketing, Pearson educación, México, 2006, pág. 242.

Para identificar un nicho de mercado, inicialmente se debe seleccionar un “mercado de referencia” o mercado relevante sobre el cual se desea servir. Los mercados suelen estar formados por individuos o entidades heterogéneas que al momento de adquirir un producto o servicio, no siempre buscan los mismos beneficios. En consecuencia no es adecuado considerar a los consumidores como iguales ni tener una única oferta empresarial. Los mercados de referencia para el proyecto en curso se los presenta a continuación:

Mercado de referencia #1		
Geográfica	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Barrio	La Floresta
	Área	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana y Escuela Politécnica Nacional
	Tamaño	24.817 estudiantes
	Clima	Templado
Demográfica	Edad	18 - 25 años
	Sexo	Femenino y masculino
	Ciclo de la vida familiar	Solteros y casados
	Ingresos mensuales	USD \$20 - 400
	Ocupación	Estudiantes
	Educación	Formación académica
Psicográfica	Clase social	Clase alta, media alta, media, media baja y baja

Tabla 1.1 Mercado de referencia#1.

Figura 1.2 Mercado total #1.

Mercado de referencia #2		
Geográfica	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Barrio	Los laureles
	Área	Universidad de las Américas
	Tamaño	2.600 estudiantes
	Clima	Templado
Demográfica	Edad	18 - 25 años
	Sexo	Femenino y masculino
	Ciclo de la vida familiar	Solteros y casados
	Ingresos mensuales	USD \$80 - 400
	Ocupación	Estudiantes
	Educación	Formación académica
Psicográfica	Clase social	Clase alta, media alta, media

Tabla 1.2 Mercado de referencia#2.

Figura 1.3 Mercado total #2.

Luego de seleccionar un mercado de referencia para el proyecto en curso se procede a identificar grupos homogéneos con base en características o rasgos similares:

Mercado potencial #1		
Geográfica	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Barrio	La Floresta
	Área	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana y Escuela Politécnica Nacional
	Tamaño	14.394 estudiantes
	Clima	Templado
Demográfica	Edad	18 - 25 años
	Sexo	Femenino y masculino
	Ciclo de la vida familiar	Solteros y casados
	Ingresos mensuales	USD \$40 - 200
	Ocupación	Estudiantes
	Educación	Formación universitaria
Psicográfica	Clase social	Clase media baja, media y media alta
	Personalidad	Impulsivos, alertas ante los cambios
De la conducta	Posición del usuario	Usuario potencial
	Frecuencia de uso	Por lo menos una vez al mes
	Etapa de preparación	Interesado, deseoso y con intenciones de comprar
	Actitud hacia el servicio	Entusiasta y positivo

Tabla 1.3 Mercado potencial #1.

Figura 1.4 Mercado potencial #1.

Mercado potencial #2		
Geográfica	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Barrio	La Floresta
	Área	Universidad de las Américas
	Tamaño	2.210 estudiantes
	Clima	Templado
Demográfica	Edad	18 - 25 años
	Sexo	Femenino y masculino
	Ciclo de la vida familiar	Solteros y casados
	Ingresos mensuales	USD \$80 - 200
	Ocupación	Estudiantes
	Educación	Formación universitaria
Psicográfica	Clase social	Clase media y media alta
	Personalidad	Impulsivos, alertas ante los cambios
De la conducta	Posición del usuario	Usuario potencial
	Frecuencia de uso	Por lo menos una vez al mes
	Etapas de preparación	Interesado, deseoso y con intenciones de comprar
	Actitud hacia el servicio	Entusiasta y positivo

Tabla 1.4 Mercado potencial #2.

Figura 1.5 Mercado potencial #2.

Mercado disponible #1		
Geográfica	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Barrio	La Floresta
	Área	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana y Escuela Politécnica Nacional
	Tamaño	8.438 estudiantes
	Clima	Templado
Demográfica	Edad	18 - 25 años
	Sexo	Femenino y masculino
	Ciclo de la vida familiar	Solteros
	Ingresos mensuales	USD \$40 - 200
	Ocupación	Estudiantes
	Educación	Formación universitaria
Psicográfica	Clase social	Clase media baja, media y media alta
	Personalidad	Impulsivos, alertas ante los cambios
De la conducta	Posición del usuario	Usuario potencial
	Frecuencia de uso	Por lo menos una vez al mes
	Etapa de preparación	Interesado, deseoso y con intenciones de comprar
	Actitud hacia el servicio	Entusiasta y positivo

Tabla 1.5 Mercado disponible #1.

Figura 1.6 Mercado disponible #1.

Mercado disponible #2		
Geográfica	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Barrio	Los Laureles
	Área	Universidad de las Américas
	Tamaño	1.879 estudiantes
	Clima	Templado
Demográfica	Edad	18 - 25 años
	Sexo	Femenino y masculino
	Ciclo de la vida familiar	Solteros
	Ingresos mensuales	USD \$80 - 200
	Ocupación	Estudiantes
	Educación	Formación universitaria
Psicográfica	Clase social	Clase media y media alta
	Personalidad	Impulsivos, alertas ante los cambios
De la conducta	Posición del usuario	Usuario potencial
	Frecuencia de uso	Por lo menos una vez al mes
	Etapa de preparación	Interesado, deseoso y con intenciones de comprar
	Actitud hacia el servicio	Entusiasta y positivo

Tabla 1.6 Mercado disponible #2.

Figura 1.7 Mercado disponible #2.

1.2.2.2 Selección del mercado meta

La empresa puede considerar cinco patrones para seleccionar un mercado meta:

- ✦ Concentración en un solo segmento: la empresa selecciona un solo segmento. La empresa logra una sólida posición debido a su conocimiento profundo de las necesidades de este y al prestigio especial que se forma.
- ✦ Especialización selectiva: la empresa selecciona varios segmentos. Aun si uno de los segmentos deja de ser atractivo, la empresa puede seguir obteniendo ingresos en otros segmentos.
- ✦ Especialización del producto: la empresa se concentra en fabricar un determinado producto que se vende en varios segmentos.
- ✦ Especialización del mercado: la empresa se concentra en servir a muchas necesidades de un grupo específico de clientes.
- ✦ Cobertura de todo el mercado: una empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que pudieran necesitar⁹.

El mercado meta para el proyecto en curso se lo seleccionó bajo el patrón de la concentración en un solo segmento, debido a que de esta manera la empresa en construcción podrá disfrutar de una reducción de costos gracias a la especialización de la producción, distribución, y promoción:

⁹ Kotler P., Dirección de marketing: Conceptos esenciales, Pearson educación, México, 2002, pág. 155.

Mercado meta #1		
Geográfica	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Barrio	La Floresta
	Área	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana y Escuela Politécnica Nacional
	Tamaño	3.723 estudiantes
	Clima	Templado
Demográfica	Edad	19 - 23 años
	Sexo	Femenino y masculino
	Ciclo de la vida familiar	Solteros
	Ingresos mensuales	USD \$80 - 140
	Ocupación	Estudiantes
	Educación	Formación universitaria
Psicográfica	Clase social	Clase media
	Estilo de vida	Innovadores conscientes de la salud
	Personalidad	Impulsivos, alertas ante los cambios
De la conducta	Beneficios	Innovación, salud, rapidez y exquisitez
	Posición del usuario	Usuario potencial
	Frecuencia de uso	Por lo menos dos veces a la semana
	Etapas de preparación	Interesado, deseoso y con intenciones de comprar
	Actitud hacia el servicio	Entusiasta y positivo

Tabla 1.7 Mercado meta #1.

Figura 1.8 Mercado meta #1.

Mercado meta #2		
Geográfica	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Barrio	Los Laureles
	Área	Universidad de las Américas
	Tamaño	1.221 estudiantes
	Clima	Templado
Demográfica	Edad	19 - 23 años
	Sexo	Femenino y masculino
	Ciclo de la vida familiar	Solteros
	Ingresos mensuales	USD \$80 - 140
	Ocupación	Estudiantes
	Educación	Formación universitaria
Psicográfica	Clase social	Clase media
	Estilo de vida	Innovadores conscientes de la salud
	Personalidad	Impulsivos, alertas ante los cambios
De la conducta	Beneficios	Innovación, salud, rapidez y exquisitez
	Posición del usuario	Usuario potencial
	Frecuencia de uso	Por lo menos dos veces a la semana
	Etapas de preparación	Interesado, deseoso y con intenciones de comprar
	Actitud hacia el servicio	Entusiasta y positivo

Tabla 1.8 Mercado meta #2.

Figura 1.9 Mercado meta #2.

1.2.2.3 Medición de la demanda

Una vez que el mercadólogo ha definido su mercado meta, el siguiente paso consiste en estimar la demanda de la empresa, el “**mercado penetrado**”.

Si bien es cierto que es más difícil estimar la demanda de productos nuevos que productos ya existentes en el mercado, puede hacerse lo siguiente. Por un lado, puede analizarse un producto similar al que será presentado en el mercado y utilizar la información referente a este como una aproximación a la demanda del nuevo. Por otro lado, se puede recurrir más a las encuestas¹⁰.

La demanda de la empresa para el presente proyecto alcanza un 36% de penetración dentro del mercado meta propuesto #1, y un 77% dentro del mercado meta propuesto #2. Estas cifras se obtuvieron de acuerdo a comparaciones basadas con productos sustitutos (Poliburguer) y apreciaciones de expertos:

Figura 1.10 Mercado penetrado #1.

Figura 1.11 Mercado penetrado #2.

¹⁰ Kafka F., Teoría económica, Universidad del Pacífico, Centro de investigación, Perú, 1996, pág. 147.

1.2.3 COMPETENCIA Y ATRACTIVO DEL MERCADO

Conocer a los competidores es crucial para una planeación eficaz de la mercadotecnia. En forma constante, la empresa debe comparar servicios, precios canales y promoción con los competidores más próximos. Así, es posible identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva.

1.2.3.1 Fuerzas competitivas del mercado

Al analizar la competencia, Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco, a largo plazo, de un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad: competidores existentes, competidores potenciales, productos sustitutos, compradores y proveedores.

Figura 1.12 *Fuerzas competitivas mercado meta #1.*

Las fuerzas competitivas para el mercado meta #1 son las que se presentan en la **Figura 1.12**

Figura 1.13 *Fuerzas competitivas mercado meta #2.*

Las fuerzas competitivas para el mercado meta #2 son las que se presentan en la **Figura 1.13**

1.2.3.2 Barreras de entrada y salida del mercado

Las barreras a la entrada son las condiciones que impiden o dificultan el ingreso de nuevos competidores al sector. Las barreras a la salida son las condiciones que impiden o dificultan la salida de los competidores existentes¹¹.

1.2.3.2.1 Barreras de entrada

Las barreras de entrada se pueden considerar como aquellos factores que impiden o dificultan la entrada de nuevas empresas a competir en un sector, proporcionando ventajas competitivas a las empresas ya instaladas en él. Cuanto más grandes sean las barreras, más difícil será entrar en el negocio.

¹¹ Francés A., Estrategia y planes para la empresa, Pearson Educación, México, 2006, pág. 87.

Cuanto más difícil sea entrar, menores serán los competidores nuevos que ingresen. Asimismo, significa que lo más probable es que los consumidores tendrán menos opciones, lo cual por lo común se traduce en mayores utilidades para las empresas que ya participan en la industria.

Entre las principales barreras de entrada se encuentran:

- ✦ Necesidad de mucho capital
- ✦ Economías de escala
- ✦ Patentes y requisitos para obtener licencias
- ✦ Escasez de lugares propicios

Las barreras de entrada para el mercado meta #1 y #2 son las siguientes:

- ✦ El know how o saber hacer de la empresa.
- ✦ Escasez de lugares propicios para establecer restaurantes de comidas rápidas en el sector.
- ✦ Permisos municipales para expendio de comidas rápidas en el sector.

1.2.3.2.2 Barreras de salida

Otro de los elementos que hará atractivo el sector de mercado en el que se opere, a posibles competidores, será la existencia o no, de barreras de salida.

Entendemos por barreras de salida de un sector las causas que pueden permitir o dificultar el abandono de la actividad en dicho mercado. Si existen pocas barreras para salir del sector, posiblemente algunas empresas ya existentes prefieran abandonar que iniciar una lucha con un nuevo entrante que por sus características pueda provocar una lucha desigual con posibilidades de pérdida de posiciones para las empresas ya establecidas¹².

Los obstáculos que pueden dificultar el abandono de una actividad pueden ser los siguientes:

¹² Mussons J., La empresa y la competitividad, Edicions UPC, España, 1998, pág. 98.

- ✦ Económicos: debido a que los activos fijos están muy especializados y no pueden reconvertirse a otras actividades.
- ✦ Estratégicos: a causa de relaciones con otras áreas de negocios y a la posible pérdida de sinergias existentes.
- ✦ Políticos y sociales: ocasionados por las presiones de los gobiernos o de los sindicatos que intentan evitar el cierre de la actividad
- ✦ Psicológicos: producidos por los directivos a quienes a nivel personal, les es difícil tomar una decisión tan drástica como puede ser el cierre de un negocio que en muchos casos ha sido el pilar de toda su vida profesional.

Las barreras de salida para el mercado meta #1 y #2 son las siguientes:

- ✦ Barrera emocional por parte de los propietarios al no querer admitir el colapso del negocio y mantener viva la ilusión de quienes trabajan en el mismo.

1.2.3.2.3 Impacto de las barreras a la entrada y a la salida en la rentabilidad del sector

La combinación de barreras a la entrada y a la salida en una industria o sector determina la magnitud del retorno esperado y la estabilidad de dicho retorno, como se aprecia en la **Tabla 1.9**

		Barreras a la salida	
		Bajas	Altas
Barreras a la entrada	Bajas	Retorno bajo y estable	Retorno bajo y riesgo alto
	Altas	Retorno alto y estable	Retorno alto y riesgo alto

Tabla 1.9 Barreras de entrada y salida.

- ✦ Al hacer un análisis del proyecto en curso, se puede ver que la magnitud del retorno esperado es alta y la estabilidad de dicho retorno es estable por lo que se puede prever el éxito de la inversión a realizarse.

1.2.3.3 Amenazas competitivas del mercado

Las amenazas competitivas que presentan las fuerzas de Porter son: amenaza de rivalidad intensa en el segmento, amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutos, amenaza del creciente poder de negociación de los compradores, y proveedores¹³.

1.2.3.3.1 Amenaza de rivalidad intensa en el segmento

Un segmento es poco atractivo si ya cuenta con numerosos competidores, fuertes y agresivos; y es todavía menos atractivo si es estable o está en decadencia, si los costos fijos son altos o si las barreras de salida son altas. Estas condiciones dan pie a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de productos nuevos que hacen que competir sea muy costoso.

Para el caso del proyecto en curso, el análisis es el siguiente:

- ✦ El segmento en estudio es bastante atractivo al no contar con competidores dentro del mercado; y el atractivo es mayor aún debido a que el retorno esperado es alto, las barreras de salida son bajas y no se prevén costos fijos elevados.

1.2.3.3.2 Amenaza de competidores potenciales

El atractivo de un segmento varía según la altura de sus barreras de entrada y de salida. El segmento más atractivo es aquel en que las barreras de entradas son altas y las de salida son bajas, de modo que pocas empresas nuevas puedan ingresar, pero las que no tienen un buen desempeño puedan salirse fácilmente.

Si tanto las barreras de entrada como las de salida son altas, las utilidades potenciales también son altas, pero las empresas enfrentan más riesgo, porque las que tienen bajo desempeño se quedan y luchan por sobrevivir.

¹³ Porter M., Competitive advantage, Edicions, The Free Press, USA, 1998, pág. 6.

Si las barreras tanto de entrada como de salida son bajas, las compañías entran y salen con facilidad de la industria, y los rendimientos son estables y bajos.

El peor caso es aquel en que las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas; las empresas pueden entrar durante las buenas épocas, pero tienen problemas para salirse durante las malas épocas. El resultado es una sobrecapacidad crónica y una baja en las ganancias de todo mundo. □

Para el caso del proyecto en curso, el análisis es el siguiente:

- ✦ El segmento en estudio es bastante atractivo al no contar con competidores potenciales dentro del mercado; y el atractivo es aún mayor debido a que las barreras de entrada son altas.

1.2.3.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Un segmento es poco atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y las utilidades que se pueden lograr en un segmento. La empresa tiene que vigilar de cerca las tendencias de precios de los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que bajen los precios y las utilidades en el segmento. Para el caso del proyecto en curso, el análisis es el siguiente:

- ✦ El segmento en estudio es poco atractivo en este aspecto debido a que existen sustitutos reales que limitan los precios y las utilidades que se pueden lograr en el mismo.

1.2.3.3.4 Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores

Un segmento es poco atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o creciente que les permite abatir los precios, exigir más calidad o servicios, y enfrentar a los competidores entre sí; todo a expensas de la rentabilidad de los proveedores. El poder de negociación de los compradores crece cuando estos se concentran o se organizan, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos en que el comprador incurre al cambiar de proveedor son bajos, cuando los compradores son sensibles a los precios, o

cuando los compradores se pueden integrar hacia arriba en la cadena de suministro. A fin de competir, los proveedores podrían seleccionar a los compradores que menos poder tengan para negociar o para cambiar de proveedor o bien, crear ofertas superiores que los compradores fuertes no puedan rechazar.

Para el caso del proyecto en curso, el análisis es el siguiente:

- ✦ El segmento en estudio es bastante atractivo debido a que posee un producto diferenciado frente a la competencia.

1.2.3.3.5 Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores

Un segmento es poco atractivo si los proveedores de la empresa pueden subir los precios o reducir la cantidad que abastecen. El poder de los proveedores suele aumentar cuando estos se concentran u organizan, cuando hay pocos sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante, cuando los costos de cambiar de proveedor son elevados, y cuando los proveedores se pueden integrar hacia abajo en la cadena de suministro. Las mejores defensas consisten en forjar relaciones mutuamente provechosas con los proveedores o utilizar múltiples fuentes de abasto.

Para el caso del proyecto en curso, el análisis es el siguiente:

- ✦ El segmento en estudio es bastante atractivo debido a que los proveedores no pueden integrarse en la cadena de suministro; mayor aún cuando los costos de cambiar de proveedor son mínimos.

1.2.3.4 Análisis de los competidores

Una vez que una empresa identifica a sus competidores, debe analizarlos precisando sus características, específicamente sus estrategias, planes de expansión, fuerzas y debilidades, y competidores a atacar¹⁴.

¹⁴ Kotler P., Dirección de marketing, Pearson Educación, México, 2006, pág. 347.

1.2.3.4.1 Identificación de las estrategias de los competidores

Los competidores más cercanos de una empresa son aquellos que persiguen el mismo mercado meta con la misma estrategia. En forma constante, la empresa debe comparar productos, precios, canales y promociones con los competidores más próximos. Así, es posible identificar áreas de ventaja o desventaja competitivas, lanzar ataques precisos contra los competidores, así como preparar defensas eficaces.

Para el caso de la presente investigación, se realizó un estudio comparativo de los perfiles estratégicos de los principales competidores de productos sustitutos, que en este caso, son los principales actores en la palestra de mercado.

	Poliburger	Pizza Planet	McDonald	Bar UDLA
Producto	Hamburguesas y papas fritas	Pizzas, pan de ajo y ensaladas	Hamburguesas, nuggets y papas fritas	Nuggets, pizzas y papas fritas
Precio	Hamburguesa completa: \$1,45 Papas fritas: \$1,20 Cola: \$0,40	Slice de pizza de 2 ingts: \$1,60 Slice + pan de ajo + cola: \$2,20 2 Slice + Pan ajo + cola: \$3,10	Hamb. + papas + cola: \$4.20 Nuggets + Papas + Cola: \$4.20	Nuggets + papas: \$3.80 Pizza: \$2.50 Papas fritas: \$2.50
Servicio	Atención rápida Horario: 8:00 am a 8:00 pm	Atención a mesa Servicio de mesas y SSHH Horario: 11:00 am a 8:00 pm	Atención rápida Servicio de mesas y SSHH Horario: 11:00 am a 12:00 pm	Atención rápida Servicio de mesas y SSHH Horario: 8:00 am a 7:00 pm
Publicidad	Rótulo identificativo local	Rótulo identificativo local Agenda universitaria Católica	Rótulo identificativo local Panacartas en exteriores Pausas publicitarias Tv	Rótulo identificativo local
Promoción	N/A	Todos los días 2 x 1 en pizzas super planet	Pequeños precios a \$1,60 la hamburguesa pequeña y \$0,90 los complementos	Nuggets + papas fritas: \$3.80 Precio normal nuggets: \$3.20

Tabla 1.10 Perfiles estratégicos.

1.2.3.4.2 Determinación de los planes de expansión de los competidores

Una vez identificados los principales competidores y sus estrategias, una empresa debe vigilar los planes de expansión de sus competidores para que pueda estar advertida con anticipación y pueda defenderse por adelantado.

- ☀ McDonald Av. Patria acaba de remodelar su local, incluyendo área de cafetería, mayor número de mesas y una nueva fachada tanto interior como exterior. Por el momento no existen planes de expansión por parte de Pizza Planet, Poliburger y Bar UDLA.

1.2.3.4.3 Fuerza y vulnerabilidad de la competencia

Las empresas suelen conocer los puntos fuertes y débiles de sus competidores mediante información secundaria, experiencia personal y testimonios, y pueden aumentar estos conocimientos por medio de una investigación primaria de mercado con los clientes, proveedores y distribuidores.

A continuación se presentan los puntos fuertes y débiles de los principales competidores de productos sustitutos:

	Fortalezas	Debilidades
Poliburger	Posicionado en el mercado como hamburguesas grandes Atención rápida Experiencia del personal Preparación a la vista	No existe un standar de calidad en la fritura de las papas Nula recordación de marca Empaque sencillo sin etiqueta Localización del local
Pizza Planet	Local amplio y acogedor	Ausencia de posicionamiento Localización del local Poca visibilidad del rótulo identificativo del local
McDonald	Posicionado en el mercado como número 1 Calidad garantizada Recordación de marca Local amplio y acogedor Rapidez en el servicio	Localización del local
Bar UDLA	Localización del local Local amplio y acogedor Calidad garantizada Rapidez en el servicio	Menú restringido

Tabla 1.11 Fortalezas y debilidades de los principales competidores de productos sustitutos.

1.2.3.4.4 Selección de los competidores a atacar

El directivo debe decidir ahora contra qué competidor competir con más energía. Su elección estará apoyada por la realización de un análisis de lo que buscan los clientes, que revelará las fuerzas y debilidades de la empresa.

La empresa puede dirigir su ataque a diferentes tipos de competidores:

- ✦ Competidores fuertes contra débiles: casi todas las empresas enfocan sus ataques a los competidores débiles, ya que estos representan un porcentaje menor de recursos y tiempo para atacar.
- ✦ Competidores cercanos contra distantes: las empresas, en su mayor parte, competirán con quienes se les parezcan más. Al mismo tiempo, la empresa debe evitar tratar de “destruir” a su competidor cercano, ya que el éxito de la empresa al perjudicar al rival más cercano, produce competidores más duros contra los cuales se debe luchar.
- ✦ Competidores buenos contra malos: una empresa actuaría con inteligencia, si apoyara a los competidores buenos y atacara a los malos.

Los competidores buenos tienen varias características: juegan con las reglas de la industria, fijan precios razonables en relación con los costos, se limitan a una porción o segmento de la misma, motivan a otros a bajar sus costos o a mejorar la diferenciación. Los competidores malos: violan las reglas, tratan de comprar participación en lugar de captarla e invierten en capacidad excesiva.

Los competidores de productos sustitutos a atacar son los siguientes:

- ✦ Poliburguer: es un competidor malo que viola toda regla de la industria. En primer lugar fija precios por debajo del mercado con la intención de comprar participación en lugar de captarla. En segundo lugar no ofrece variedad, calidad de sus productos, envases innovadores y sabores distintos. En tercer lugar, dentro de los tres exponentes, es el que menos se apega a la mejora continua. Por todos estos motivos se hace necesario poner en marcha un ataque masivo en esta dirección para hacer frente a este mal exponente de la comida rápida y capturar un porcentaje de su

participación en el mercado, ganada a través de los años por su fuerte posicionamiento como hamburguesas grandes.

- ✱ Bar UDLA: es un competidor mediocre que posee el monopolio de la industria, no ofrece variedad en su menú, y no existe una relación valor-precio que permita solventar su presencia en el mercado. Es así que se hace necesario poner en marcha una estrategia de ataque que vaya en pos de capturar un porcentaje de su participación en el mercado.

1.2.4 ANALISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno económico, político, social, legal, tecnológico y sociocultural.

1.2.4.1 Entorno económico

Casi todos los analistas ecuatorianos predicen que 2010 será mejor comparado con el mal año 2009 para el Ecuador, principalmente porque el precio del petróleo se mantendrá entre \$70 y \$80 el barril, se estabilizará el envío de remesas de los ecuatorianos en el exterior, y las materias primas evolucionarán positivamente por el renacimiento de la demanda de los Estados Unidos y la de otros países desarrollados, pero principalmente porque las economías emergentes liderarán el crecimiento y ellos sostendrán esta tendencia. Si esto sucede y el Gobierno puede acceder a fuentes de financiamiento suficientes, 2010 debería ser un año de crecimiento económico, pero en niveles que la mayoría de investigadores ubican entre el 2% y el 3% anual que es mejor que el -0.4% del año anterior. El FMI, en cambio, predice que el Ecuador no crecerá por encima del 1.5% en 2010. La inflación anual se mantendrá en niveles similares a los del 2009, entre el 4% y 5%, el financiamiento será limitado, habrá aumento de impuestos, y un alto nivel de desempleo cercano al 10% y un subempleo del 51% de la población económicamente activa, es decir, seis de cada 10 ecuatorianos o está desempleado o subempleado. Esto último, de una gravedad significativa que alimenta la inseguridad y la delincuencia. El Ecuador ocupa el puesto 136 sobre 181 países, en la clasificación general que mide la facilidad para hacer negocios en un país. Perú está en el puesto 62, Colombia 60, Chile 53, y Venezuela 174.

1.2.4.2 Entorno político

Ecuador está a años luz de esperar un manejo ordenado de las finanzas públicas, de una gestión que promueva la inversión extranjera y atraiga financiamiento internacional y de una búsqueda por revivir la inversión privada para contrarrestar el problema del empleo. El gobierno actual administra la economía sin el menor cuidado, persigue un sistema atentatorio de las libertades públicas, amenaza la democracia y se aísla de la economía internacional. El trágico desenlace de una gestión pública de estas características es muy probable.

1.2.4.3 Entorno sociodemográfico

Quito tendrá 2.215.820 habitantes en el 2010 de acuerdo a proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. La tasa anual de crecimiento poblacional será del 2%. La delincuencia va en aumento debido a la falta de empleo y a las condiciones precarias en que vive la sociedad. El número de asaltos aumenta y los asesinatos se incrementan a la luz del día debido a una débil política judicial y penal que va en favor de los delincuentes y en contra de la sociedad. Los índices delincuenciales en la zona de estudio, precisamente en la 12 de Octubre, Patria y Floresta son alarmantes. Según un informe de la Policía Nacional el robo a locales comerciales tiene un total de 715 delitos para el periodo Enero 2007 a Diciembre 2008. El robo a personas en la vía pública es de 2709 para el mismo periodo.

1.2.4.4 Entorno legal

En cuanto al entorno legal, en la actualidad se presenta un panorama positivo para los empleados mas no para los empleadores, ya que las leyes y reglamentos van en favor de los primeros como es el caso de la terminación de las tercerizadoras, terminación de la contratación por horas, medidas precautelatorias para las empleadas domésticas así como la incorporación de personas discapacitadas a actividades comunes y corrientes dentro de las empresas.

1.2.4.5 Entorno tecnológico

La tecnología es un factor crítico a la hora de alcanzar ventajas competitivas dentro de los mercados altamente competitivos. Dentro de las comidas rápidas,

se han encontrado algunas variantes para que los envases mantengan el calor de las comidas, su textura y sabor. Este envase revolucionario lleva el nombre de aluminium container, es fácil de usar e impermeabiliza el calor evitando quemaduras. Su costo es económico y se lo puede diseñar en diferentes presentaciones. De igual manera, las envolturas impermeabilizadoras han revolucionado el sector de las comidas rápidas en los últimos años. Sus función principal es las de mantener el calor del producto por periodos prolongados.

1.2.4.6 Entorno sociocultural

Los factores culturales ejercen la más amplia y profunda influencia en la conducta del consumidor. La cultura y las clases sociales ejercen un papel muy importante dentro de las influencias culturales. Según un estudio realizado por Geomanagement, en Quito predomina la población de estrato bajo y medio bajo, que en conjunto totalizan un 45%. La población de estrato medio llega a un poco más de la tercera parte, es decir el 37%. 5% de la población forma parte del estrato alto y 13% de la población de estrato medio alto. 58% de los quiteños tienen menos de 29 años. En lo que respecta al área de estudio, la clase media juega un papel muy importante dentro del sector por su interés, capacidad de compra y accesibilidad al producto propuesto. En cuanto a la cultura, la conglomeración de personas en un lugar es fundamental a la hora de evaluar alternativas por parte de los estudiantes, el precio también influye en ellos al igual que la contundencia del plato. Es importante mencionar que la comida rápida y a la vista son factores importantes que no se deben menospreciar a la hora de diseñar y estructurar un local.

1.2.5 ANALISIS FODA

Un marco de referencia que se utiliza con frecuencia para organizar y utilizar las piezas de datos e información obtenidas del análisis del mercado es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Un análisis FODA comprende los ambientes interno y externo de la empresa. Internamente, el marco de referencia se encarga de las fortalezas y debilidades de la compañía en dimensiones clave como el desempeño y los recursos financieros, recursos humanos, instalaciones y capacidad de producción, participación en el mercado,

percepciones del cliente, calidad del producto, disponibilidad del producto y comunicación organizacional. La evaluación del ambiente externo organiza la información sobre el mercado (clientes y competencia), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las regulaciones gubernamentales. El análisis FODA es una estructura sencilla y directa que proporciona una dirección y sirve como catalizador para el desarrollo de planes de marketing viables. Cubre esta función estructurando la evaluación del ajuste entre lo que la empresa puede hacer y aquello que no puede hacer (fortalezas y debilidades), así como las condiciones ambientales que funcionan a favor y en contra de la empresa (oportunidades y amenazas):

- ✦ Fortalezas: son aspectos internos de la organización que le otorgan una ventaja frente a la competencia.
- ✦ Oportunidades: son hechos externos a la organización que la benefician o podrían beneficiarla de forma significativa en el futuro.
- ✦ Debilidades: son aspectos internos de la organización que limitan o inhiben el éxito general de la empresa y su desarrollo frente a la competencia.
- ✦ Amenazas: son hechos externos potencialmente perjudiciales para la posición competitiva presente o futura de la empresa.

Si se realiza en forma correcta, el análisis FODA no sólo organiza los datos y la información, sino que puede ser muy útil al descubrir ventajas estratégicas que es posible aprovechar en la estrategia de marketing de la empresa. A continuación se presenta el análisis FODA para la empresa en desarrollo:

MATRIZ FODA

	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Receta patentada *Diferenciación del producto, empaque e imagen *Talento administrativo superior *Calidad óptima del producto *Conocimiento del mercado *Local atractivo a la vista *Excelente ubicación 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Inexperiencia en la industria de comidas rápidas *Costos altos en materia prima
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Carencia de ofertas exquisitas, saludables e innovadoras *Tamaño del mercado *Ausencia de competidores 	<p>Estrategias FO</p> <p>Propósito: Utilización de fortalezas para aprovechar oportunidades</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Propósito: Vencer las debilidades, aprovechando las oportunidades</p>
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Inestabilidad política y jurídica del Ecuador *Incremento en el nivel de desempleo y subempleo *Posible entrada competidores extranjeros 	<p>Estrategias FA</p> <p>Propósito: Utilización de fortalezas para evitar o disminuir el impacto de las amenazas</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Propósito: Reducir las debilidades para evitar o disminuir el impacto de las amenazas</p>

Tabla 1.12 *Matriz FODA.*

1.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos perseguidos por una empresa son múltiples y se pueden agrupar en dos categorías: los objetivos extraeconómicos y los objetivos de marketing propiamente dichos. Los objetivos extraeconómicos reflejan las aspiraciones individuales de los directivos o de los propietarios, o bien preocupaciones sociales. Como se ha destacado anteriormente, estos objetivos no económicos deben precisarse en la definición de la misión de la empresa.

Los objetivos de marketing pueden expresarse de tres maneras diferentes: en términos de ventas o cifra de ventas, en términos de beneficio o por referencia a los compradores.

1.3.1 OBJETIVOS DE VENTA

Con los objetivos de venta, la empresa expresa el impacto que quiere realizar en su producto o servicio, los cuales deben ser traducidos en términos financieros.

Los objetivos de venta que se plantean para el presente proyecto se enlistan a continuación:

- ✦ Conseguir una cuota del 36% del total del mercado meta #1 encontrado para finales del año 2011.
- ✦ Obtener una cuota del 77% del total del mercado meta #2 encontrado para finales del año 2012.
- ✦ Incrementar paulatinamente la cuota del mercado meta #1 en un 20% mensual a partir del segundo mes del año 2011.
- ✦ Extender gradualmente la cuota del mercado meta #2 en un 17% mensual a partir del segundo mes del año 2012.
- ✦ Alcanzar una cifra en ventas de USD \$81,444 para finales del año 2011, en concordancia a la cuota del mercado meta #1.
- ✦ Lograr una cifra en ventas de USD \$65,365 para finales del año 2012, en concordancia a la cuota del mercado meta #2.

1.3.2 OBJETIVOS DE BENEFICIO

La definición de objetivos financieros fuerza al marketing a evaluar con precisión las implicaciones que puedan tener los objetivos de venta propuestos sobre la rentabilidad de la empresa.

Los objetivos de beneficio que se plantean para el presente proyecto se enlistan a continuación:

- ✦ Alcanzar una rentabilidad del 1.7% para el local #1 a finales del año 2012.
- ✦ Lograr una rentabilidad del 4.6% para el local #2 a finales del año 2013.
- ✦ Recuperar el 100% del monto de la inversión del local #1 en un plazo máximo de 3 años y 6 meses.
- ✦ Recuperar el 100% del monto de la inversión del local #2 en un plazo máximo de 3 años.

1.3.3 OBJETIVOS SOBRE CONSUMIDORES

Los objetivos relativos a los consumidores resultan de las decisiones de posicionamiento que se tomen. Estos objetivos definen el tipo de actitud y de comportamiento que la empresa desea que los compradores adopten respecto de su marca o de sus servicios¹⁵. Los objetivos sobre consumidores que se plantean para el presente proyecto se enlistan a continuación:

- ✦ Obtener una tasa de notoriedad espontánea de marca del 70% dentro del mercado meta #1 de la empresa hasta finales del 2011.
- ✦ Alcanzar una tasa de notoriedad espontánea de marca del 85% dentro del mercado meta #2 de la empresa hasta finales del 2012.
- ✦ Conseguir una tasa de retención de los clientes del local #1 del 80% hasta finales del 2012.
- ✦ Lograr una tasa de retención de los clientes del local #2 del 85% hasta finales del 2013.

¹⁵ Lambin J., Marketing estratégico, McGraw Hill, Chile, 1997, pág. 589.

1.4 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Una vez que el mercadólogo ha seleccionado los mercados meta, y que los ha entendido a cabalidad, entonces podrá elaborar la mezcla de marketing que se adapte mejor a la meta. La estrategia de posicionamiento del producto es fundamental para preparar una mezcla de marketing adecuada. Crear y conservar una imagen del producto fuerte, clara y consistente, en comparación con el de la competencia, es fundamental para diferenciar el producto, además que es esencial para desarrollar una imagen de la marca que consiga la lealtad de los clientes.

El posicionamiento es la imagen que la empresa o sus productos ocupan en la mente del consumidor. Es importante enfatizar que el posicionamiento es la forma en la que el mercado meta percibe el producto de la empresa en relación con la competencia¹⁶; no es la forma en que el comercializador diferencia el producto en términos de atributos o funciones del producto, aunque estos aspectos del producto pueden reforzar el posicionamiento.

El posicionamiento es el mecanismo orientador para todas las inversiones organizacionales, ya sean diseño de producto, precio, selección de canal (punto), promoción o personal.

Un posicionamiento efectivo significa que es necesario determinar 1) que piensan en este momento los consumidores del producto, sobre todo en comparación con los de la competencia; 2) el mercadólogo qué quiere que los consumidores piensen del producto, y 3) cuál estrategia de posicionamiento mejorará la imagen que los consumidores tienen del producto en la actualidad, hasta llegar a la imagen que se desea para el producto.

Es decir, en dónde nos encontramos ahora, hacia dónde queremos ir y cómo hacemos nuestro mejor esfuerzo para llegar ahí, sin olvidar la posición que tiene el producto en relación con los de la competencia.

Las empresas usan diversas bases para el posicionamiento, entre ellas las siguientes:

¹⁶ Lamb C., Marketing, International Thomson Editores, México, 2006, pag. 251

- ✦ Atributo: un producto se asocia con un atributo, características del producto, o beneficio para el consumidor.
- ✦ Precio y calidad: esta base de posicionamiento quizá haga hincapié en el precio alto como señal de calidad o destaque el precio bajo como advertencia de valor
- ✦ Uso o aplicación: resaltar usos o aplicaciones puede ser un medio efectivo para posicionar un producto con los compradores.
- ✦ Usuario del producto: esta base de posicionamiento se dirige a un tipo o personalidad de usuario.
- ✦ Clase de producto: en este caso, el objetivo consiste en colocar el producto en asociación con una categoría particular de productos.
- ✦ Competidor: el posicionamiento contra los competidores es parte de cualquier estrategia de este tipo.
- ✦ Emoción: el posicionamiento que usa la emoción se enfoca en cómo el producto hace sentir a los clientes¹⁷.

No es raro que un especialista en marketing use más de una de las variables anteriormente citadas.

1.4.1 DECLARACION DE POSICIONAMIENTO

Las declaraciones de posicionamiento son descripciones simples, concisas y creativas de los puntos de diferenciación de la empresa en relación con la competencia para una marca y mercado meta. Las declaraciones de posicionamiento eficaces, por lo general se limitan a sólo uno o dos puntos de diferenciación valorados por el mercado meta.

Las declaraciones de posicionamiento deben crear percepciones de una propuesta de valor única y convincente de parte del mercado meta. Las

¹⁷ Lamb C., Marketing, International Thomson Editores, México, 2006, pág. 252.

declaraciones de posicionamiento eficaces cumplen con varios criterios que se enumeran a continuación:

- ✦ Son pertinentes a los consumidores, objetivas y fáciles de comunicar.
- ✦ Se basan en importantes beneficios del producto en relación con la competencia.
- ✦ Son reforzadas por todas las actividades de la organización, en especial por la mezcla de mercadeo.
- ✦ Son relativamente duraderas y no se alteran.

El propósito final de la declaración de posicionamiento es dar a los consumidores una razón para comprar el producto o servicio de la empresa, reduciendo así la competencia.

El posicionamiento que se pretende alcanzar para la empresa en desarrollo es el siguiente:

- ✦ “La nueva moda en comidas rápidas”

El objetivo de este posicionamiento es invitar a los consumidores hacia una nueva propuesta en comida rápida, que les permita probar algo diferente, que les guste, fidelicen con la marca e inviten a familiares y amigos a degustar por ellos mismos un nuevo estilo de comida en la ciudad.

1.5 MEZCLA DE MARKETING

Toda la mezcla de mercadeo debe ser consistente con la estrategia de posicionamiento de la empresa. No se puede tomar una decisión de variable de mezcla en forma independiente de la estrategia de posicionamiento de la empresa y de las otras variables de la mezcla de mercadeo. La mezcla de marketing se define como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Estas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro pes”:

- ✦ producto,
- ✦ precio,
- ✦ plaza y,
- ✦ promoción¹⁸.

1.5.1 PRODUCTO

Producto es todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado. Como puede verse, bajo el concepto de producto se engloban tanto los tangibles o físicos, comúnmente conocidos como productos, y los intangibles, también conocidos como servicios. Como parte de la mezcla de marketing, el producto debe cumplir con dos objetivos básicos:

- ✦ Ser capaz de satisfacer eficazmente necesidades o deseos específicos de los consumidores o usuarios.
- ✦ Ser capaz de generar preferencia por parte de los consumidores o usuarios; es decir, que estos lo prefieran respecto a los productos competidores.

¹⁸ Kotler P., Marketing, Pearson Educación, México, 2001, pág. 49.

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto como:

- ✦ El diseño, estilo y color,
- ✦ La calidad,
- ✦ La garantía,
- ✦ El envase,
- ✦ La etiqueta,
- ✦ La marca y,
- ✦ La entrega

1.5.1.1 Diseño, estilo y color

El diseño puede ser una de las armas competitivas más potentes del arsenal de marketing de una compañía. El diseño es un concepto más amplio que el estilo. El estilo simplemente describe el aspecto de un producto. Los estilos pueden ser llamativos o aburridos. Un estilo sensacional podría capturar la atención, pero no necesariamente hace que el producto tenga un mejor desempeño. A diferencia del estilo, el diseño va más allá de lo superficial. Un buen diseño contribuye a la utilidad de un producto, no solo a su belleza.

Un buen diseño y un estilo agradable pueden atraer la atención, mejorar el desempeño de un producto, reducir los costos de producción y conferir al producto una importante ventaja competitiva en el mercado meta.

El color está íntimamente ligado al diseño. Su principal función es la de llamar la atención del consumidor. Es importante destacar que los colores ofrecen un cierto simbolismo e incluso transmiten emociones, por lo que pueden influir en el proceso de decisión de compra del consumidor.

El diseño, estilo y color de los productos a ofertar se presentan a continuación:

- ✦ **Platter de pollo/ cordero/ pernil/ ternera:** arroz basmati con pedazos marinados de pollo, cordero, ternera o pernil al fogón, faláfel, tomate y lechuga, acompañados de sus salsas súper especiales blanca, verde y picante. Una alternativa de colores que llama la atención.



Figura 1.14 Platter de pollo.

- ✦ **Kebab de pollo/ cordero/ pernil/ ternera:** pan griego con pedazos de pollo, cordero, ternera o pernil al fogón, tomate, lechuga y pickles, acompañados de sus salsas súper especiales blanca, verde y picante. Una gama de colores que atrae a la vista.



Figura 1.15 Kebab de pernil.

- ✦ **Boryani de pollo/ cordero/ perrnil/ ternera:** pan de agua con pedazos marinados de pollo, cordero, ternera o perrnil al fogón, col, acompañados de sus salsas súper especiales blanca, verde y picante. Un espectacular despliegue para los ojos.



Figura 1.16 *Boryani de cordero.*

1.5.1.2 Calidad

La calidad es una de las principales herramientas de posicionamiento de los mercadólogos. La calidad del producto tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. Al desarrollar un producto, la empresa debe escoger primero un nivel de calidad que apoye la posición del producto en el mercado meta. Aquí, calidad del producto significa calidad de desempeño: la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación, y otros atributos valiosos. Las compañías casi nunca tratan de ofrecer el nivel de calidad de desempeño más alto posible; pocos clientes quieren o pueden pagar los elevados niveles de calidad que ofrecen determinados productos. Más bien, las compañías escogen un nivel de calidad congruente con las necesidades del mercado meta y los niveles de calidad de los productos competidores.

Más allá del nivel de calidad, la alta calidad también puede implicar niveles elevados de consistencia de calidad. Aquí calidad del producto significa calidad de

cumplimiento: ausencia de defectos y consistencia en la entrega de un nivel de desempeño meta. Todas las compañías deben esforzarse por alcanzar niveles altos de calidad de cumplimiento¹⁹.

Más allá de la simple reducción de defectos en los productos, la meta final de la calidad total es mejorar el valor para los clientes.

La calidad de los productos a ofertar se verá reflejada de la siguiente manera:

- ✦ El nivel de calidad a ofertar mantendrá un estándar medio apoyando la posición del producto en el mercado meta, lo que implicará una adecuada y pertinente selección de proveedores con certificados HACCP, anticipadas y permanentes capacitaciones para el personal, envases y empaques desarrollados de acuerdo a estándares de alto desempeño.
- ✦ El nivel de consistencia mantendrá un nivel de calidad alto de cumplimiento evitando defectos y remarcando un servicio rápido y oportuno.

1.5.1.3 Marca

Una marca es un nombre, un término, un letrero, un símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores ven la marca como una parte importante de un producto, y la asignación de marcas puede añadir valor a un producto. La marca registrada de un vendedor representa protección legal de características únicas de un producto, que de otra manera los competidores podrían copiar.

Un buen nombre puede contribuir mucho al éxito de un producto. Sin embargo, encontrar el mejor nombre de marca es una tarea difícil, que inicia con una reseña minuciosa del producto y sus beneficios, el mercado meta y las estrategias de marketing propuestas.

Entre las cualidades deseables de un nombre de marca están: (1) Debe sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto. (2) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar. Los nombres cortos son buenos. (3) El nombre

¹⁹ Kotler P., Marketing, Pearson Educación, México, 2001, pág. 250.

de marca debe ser distintivo. (4) El nombre debe ser fácil de traducir a otros idiomas. (5) Debe poderse registrar para protegerlo legalmente.

La marca en sí está compuesta de tres elementos:

✦ **Nombre:** es el título en virtud del cual el producto, la empresa, etc., es reconocida. El nombre es la primera tarjeta de presentación. Cuando se lo pronuncia, automáticamente evoca algún tipo de sensación en los consumidores. Se deben respetar los siguientes puntos:

- Debe ser fácilmente recordable.
- Debe estar asociado al beneficio principal del producto.
- Debe ser sencillo.
- Es preferible utilizar nombres cortos.
- Que esté identificado con el logotipo o gráfico que representa la marca.
- Debe tener en cuenta los mercados en los que va a operar y sus peculiares condiciones.
- Debe ser fácilmente pronunciable.

El nombre que llevarán todos los productos es el siguiente:

- CHICKEN OVER RICE. **VER ANEXO 12**

✦ **Logotipo:** es la expresión gráfica de la marca. Hace que esta pueda ser fácilmente reconocible. Además, ayuda a que el consumidor se sienta identificado con ella. El logotipo puede estar formado por símbolos, imágenes, colores, etc. Cuando utilizemos colores debemos prestar atención a su uso ya que debe estar en sintonía con el resto de elementos y, por supuesto, por el posicionamiento de la empresa.

El logotipo que llevarán todos los productos es el siguiente:



Figura 1.17 Logo *Chicken Over Rice*.

VER ANEXO 12

- ✳ **Eslogan:** es un texto breve que acompaña al nombre y que refuerza el posicionamiento. En ocasiones el eslogan puede incluir los beneficios del producto y su ventaja competitiva.
 - El eslogan que llevarán todos los productos de la empresa se lo verá en la parte promocional en el punto 1.5.3.5.5 como propuesta única de venta.

1.5.1.4 Envase

El envase abarca el diseño y la producción del recipiente o envoltura de un producto²⁰. El envase suele incluir: el recipiente primario del producto; un envase secundario que se desecha cuando el producto está a punto de usarse; y el paquete de transporte necesario para almacenar, identificar, y transportar el producto. Tradicionalmente, la función primaria del envase era contener y proteger el producto. Sin embargo, el aumento de la competencia implica que los

²⁰ Kotler P., Marketing, Pearson Educación, México, 2001, pág. 261.

envases ahora deben desempeñar muchas tareas de venta como: atraer la atención, describir el producto e incluso efectuar la venta.

Crear un buen envase para un producto nuevo requiere de muchas decisiones. Primero la compañía debe establecer como debe ser el envase, luego hay que tomar decisiones acerca de elementos específicos del envase como tamaño, forma, materiales y color. La seguridad así como el aspecto ecológico también deben ser tomados en cuenta.

El envase de los productos a ofertar se presenta a continuación:



VER ANEXO 12

Figura 1.18 *Envase platter*



VER ANEXO 12

Figura 1.19 *Envase Kebab y boryani.*

Tanto el envase para el platter como para el kebab y el boryani llevan un protector impermeabilizador interno que permite que las comidas permanezcan mucho más tiempo a su temperatura ideal. Este protector impermeabilizador lleva el nombre de aluminium container. Los envases son de papel cartón reciclable a base de caña de azúcar así que no contribuyen a la destrucción del medio ambiente.

1.5.1.5 Rotulado

Los rótulos van desde simples etiquetas pegadas a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte del envase. El rotulado desempeña varias funciones. Como mínimo, el rótulo identifica el producto o la marca. El rótulo también puede describir varias cosas acerca del producto: quién lo hizo, dónde se hizo, cuándo se hizo, qué contiene, como se usa y qué precauciones hay que tomar al usarlo. Por último, el rótulo puede promover el producto con gráficos atractivos.

El rotulado para los productos a ofertar es el siguiente:

- ✨ El logotipo con el eslogan van en la parte frontal y trasera de los envases con los colores rojo y blanco alternados.

1.5.1.6 Entrega

Entrega es la forma en la que el producto o servicio se suministra al consumidor. Incluye aspectos como el tiempo que transcurre hasta la entrega y la atención del personal que realiza la misma.

La entrega está estrechamente vinculada con las entradas y salidas de una actividad o un proceso. La relación entre un proceso o actividad y sus entradas y salidas se muestra a continuación:



Figura 1.20 *Actividad o proceso.*

En el caso de una actividad de servicio de mostrador en un restaurante de comida rápida las entradas que influyen en esas salidas son el número de empleados, el nivel de la experiencia y capacitación del empleado, la confiabilidad de los

equipos de cocina, la complejidad del menú, los suministros de cocina y la materia prima. Las salidas incluyen la espera de los clientes formados, la precisión en los pedidos y la experiencia de servicio. El restaurante de comida rápida puede desarrollar un conjunto de medidas de desempeño no financieras, vinculadas entre sí, a través de la cadena de entradas y salidas. Las medidas de salida indican a la gerencia cómo se está desempeñando la actividad, por ejemplo, si la línea de espera se está reduciendo al mínimo. Las medidas de entrada son la palanca que impacta en el desempeño de la actividad. Así, si la línea de espera es demasiado larga en el restaurante de comida rápida, entonces las medidas de entrada pueden indicar la necesidad de capacitación complementaria, más empleados o un equipo de cocina más confiable.

Algunos ejemplos de las medidas de desempeño no financieras se citan a continuación:

- ✦ Entrega puntual
- ✦ Rotación del inventario
- ✦ Tiempo que transcurre entre el pedido y la entrega del producto al cliente
- ✦ Preferencia del cliente en comparación con los competidores.
- ✦ Satisfacción del empleado
- ✦ Número de quejas de los clientes.

La entrega de los productos a ofertar se lo hará de la siguiente manera:

- ✦ El proceso de entrega inicia una vez que el cliente haya hecho y pagado su pedido. El cajero registra el pedido en el ordenador y pasa la orden al cocinero en jefe. Este se encarga de preparar la orden y ponerla a disposición del cliente. La entrega del producto no dura más de 2 minutos desde que el cliente realiza su pedido.
- ✦ El proceso de entrega será a la vista del cliente, el cual podrá apreciar la preparación y disponer la medida de sus ingredientes.

- ✦ Como estrategia para reforzar el posicionamiento de la empresa, la persona que atenderá las ordenes de los clientes será una persona extranjera, de origen europeo, de acuerdo a convenios con escuelas.
- ✦ La atención al cliente se hará a través de turnos conseguidos por una maquina ticketera que estará a la vista del consumidor.
- ✦ El horario de atención a la clientela se lo hará desde las 11:00 am hasta las 9:30 pm, horario ininterrumpido.

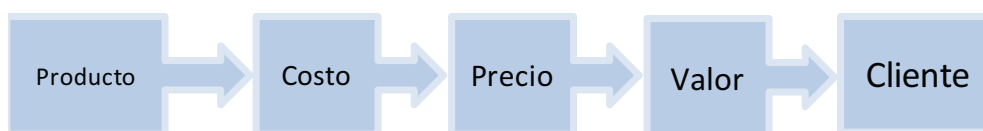
1.5.2 PRECIO

Precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Las reglas del mercado enseñan que lo que determina finalmente el precio no es el costo de fabricación del producto ni la cantidad de beneficios que la empresa quiera obtener, sino la percepción que tengan los consumidores del valor de dicho producto.

1.5.2.1 Fijación de precios basada en el valor percibido

La lógica convencional de fijar precios, partiendo de un producto que se costea para luego ver como se convence al cliente de que pague por él, no es la más adecuada. La lógica correcta para definir el precio de productos o servicios es precisamente la inversa de la convencional.

Lógica tradicional:



Lógica basada en valor:

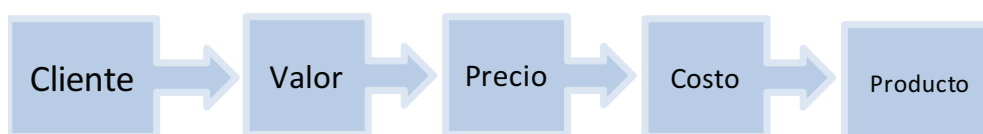


Figura 1.21 Lógicas para fijar precios.

A diferencia de la mentalidad convencional para fijar precios empujando los productos al mercado, con la lógica basada en valor se halan las ideas de valor de los clientes, para llegar al resultado final del producto. Este método de valor percibido admite diferentes variantes en lo referente a la forma de conocer la percepción del consumidor:

- ✦ Métodos directos, preguntando a los consumidores el valor que atribuyen al producto comparado²¹.
- ✦ Métodos indirectos, basados en el análisis de las ventajas económicas que el consumidor obtendría en el supuesto de adquirir el producto.

El método del valor percibido permite determinar el precio de venta de un producto con un nivel competitivo, es decir, equivalente al precio competidor medio. El método utilizado para el presente proyecto fue el siguiente:

- ✦ Método directo basado en degustaciones y encuestas, preguntando a los consumidores el valor atribuido para cada producto.

El precio de los productos a ofertar es el siguiente:

- ✦ Platter: Pollo USD \$1.99, Cordero \$2.60, Pernil \$2.60 y Ternera \$2.25
- ✦ Kebab: Pollo USD \$1.75, Cordero \$2.60, Pernil \$2.60 y Ternera \$2.25
- ✦ Boryani: Pollo USD \$1.75, Cordero \$2.60, Pernil \$2.60 y Ternera \$2.25

1.5.3 PROMOCION

La promoción lleva al consumidor hacia la puerta del local a través de la creación de una conciencia de marca, información del producto, actitud favorable y un incentivo extra para comprar. Luego los atributos del producto y del local se encargan de persuadirlo.

Dentro de la planeación de la promoción, como primer paso se debe determinar una oportunidad de promoción, luego determinar los objetivos promocionales, evaluar la organización existente, seleccionar la audiencia, el mensaje, la mezcla

²¹ De Jaime J., Pricing: nuevas estrategias de precios, ESIC Editorial, España, 2007, pág. 127.

promocional, el presupuesto, la implementación de la estrategia, y por último la medición de los resultados, emprendiendo las acciones correctivas necesarias.

1.5.3.1 Oportunidades de promoción

Para poder determinar las oportunidades de promoción, el investigador debe enfocarse en tres áreas. La primera se basa en los elementos de comunicación: producto, precio y canales de distribución. La segunda área es el macro ambiente, la cual incluye tendencias demográficas, sociales, culturales, ambiente económico, ecológico y tecnológico. Por último la tercera área está constituida por los clientes, donde se tratan sus necesidades y gustos.

Una vez analizadas estas tres áreas, se pudo determinar que:

- ✦ La oportunidad de promoción para el presente proyecto se encuentra en la fuerte diferenciación que poseen los productos frente a productos que se encuentran en la misma categoría. Esta diferenciación se concentra en la innovación de una comida rápida saludable, nutritiva y novedosa en su presentación, contenido, sabor, imagen, así como en la rapidez en su entrega.

1.5.3.2 Objetivos promocionales

Los objetivos promocionales para el presente proyecto son los siguientes:

- ✦ Generar conciencia de marca en el mercado meta #1 de la empresa en un 70% hasta finales del 2011.
- ✦ Instaurar conciencia de marca en el mercado meta #2 de la empresa en un 85% hasta finales del 2011.
- ✦ Crear entendimiento y comprensión de los beneficios que proporcionan los productos de la empresa en el mercado meta #1 en un 70% hasta finales del 2011.
- ✦ Generar entendimiento y comprensión de los beneficios que proporcionan los productos de la empresa en el mercado meta #2 en un 85% hasta finales del 2011.

1.5.3.3 Organización de la empresa

Cada vez que se desarrolla un conjunto nuevo o revisado de objetivos promocionales, debe evaluarse la organización existente para determinar si puede alcanzar estos objetivos. Dentro de la organización se debe evaluar la infraestructura humana, las capacitaciones que se dan, la logística interna y externa, la agencia de publicidad con la que se trabaja o se desea trabajar y los planes de contingencia.

- ✦ Para el proyecto en curso, se evaluó en primer lugar la infraestructura humana. Los ingenieros comerciales Santiago Haro y Andrés Rodríguez serán las personas encargadas de llevar a cabo la promoción de este proyecto puesto que son personas conocedoras del tema y calificadas para cumplir con este propósito. En lo que se refiere a las capacitaciones, cada persona antes mencionada mantiene capacitaciones permanentes a través de cursos de actualización en pos de contribuir con la creación y buen desempeño del proyecto.

1.5.3.4 Selección de la audiencia

Sin lugar a dudas, seleccionar la audiencia apropiada es una de las partes más importantes dentro de una estrategia promocional, por tal motivo se debe tener claro que enviar un mensaje promocional a la audiencia equivocada está condenado al fracaso.

Para que el gerente de promoción diseñe en forma adecuada la audiencia objetivo apropiada, como punto de partida es necesario familiarizarse con el producto, determinar quién y cómo se utiliza y quién influye en su compra y empleo. □

- ✦ La audiencia objetivo para el presente proyecto representan los estudiantes de las universidades Católica, Politécnica, UDLA y Salesiana, hombres y mujeres, solteros de clase media, de 19 a 23 años, que buscan innovación, salud, rapidez y exquisitez.

1.5.3.5 Selección del mensaje

La elaboración del mensaje promocional es un proceso creativo. Los objetivos promocionales ayudarán a definir la idea del mensaje, pero el diseño del mismo es una tarea esencialmente creativa. El mensaje es la suma de signos y señales que intentan transmitir una o más ideas, es “qué se dice”. El mensaje debe decir qué se ofrece y por qué puede interesarle al destinatario²².

El mensaje puede referirse a muchísimas cosas, características del producto, ventajas, precio, innovación, diferencias respecto a la competencia.

El mensaje se compone de 5 elementos principales: tipología, PUV, value for Money, concepto y manejo de marca.

1.5.3.5.1 Tipología

La tipología se refiere al estilo promocional. El estilo promocional es la manera de expresar el mensaje. Entre los distintos estilos promocionales se puede destacar presentaciones:

- ✦ Agradables
- ✦ Humor
- ✦ Motivos sexuales
- ✦ Atemorizantes
- ✦ Reflexivos
- ✦ Subliminales
- ✦ Musicales

La tipología que se utilizará para el presente proyecto es la siguiente:

- ✦ Agradable, con el firme propósito de encantar a la audiencia e invitarlos a probar el producto de la empresa.

²² Vértice P., Merchandising y terminal punto de venta, Publicaciones vértice, España, 2008, pág. 87.

1.5.3.5.2 Value for money

Un value for Money es un producto que le ofrece al consumidor más valor por menos dinero²³. En el caso del proyecto en curso, el value for money es el siguiente:

- ✦ Comida rápida totalmente nueva, apetitosa, saludable y contundente a un precio increíblemente accesible.

1.5.3.5.3 Concepto

El concepto es la representación mental y simbólica del contenido del mensaje, cómo este será procesado en la mente del receptor. El concepto para el presente proyecto es el siguiente:

- ✦ Algo nuevo en comidas rápidas.

1.5.3.5.4 Propuesta única de venta (PUV)

La propuesta única de venta se trata del eslogan utilizado para lograr cautivar a la audiencia objetivo y que realice la acción de compra. Con los elementos antes expuestos y una vez definido el concepto, la propuesta única de venta para el presente proyecto es la siguiente:

Comida express New Yorkina

VER ANEXO 12

1.5.3.6 Selección de la mezcla promocional

La utilización de cuatro herramientas de promoción como publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas se denomina mezcla promocional, las cuales son de vital importancia para alcanzar los objetivos promocionales. A cada componente de la mezcla promocional se le debe asignar una distribución porcentual para indicar la manera como se empleará cada uno.

En el caso del presente proyecto, los porcentajes serán asignados de la siguiente manera:

²³ Bonta P., 199 preguntas sobre marketing y publicidad, Grupo Norma, Colombia, 1994, pág. 22

- ✦ Publicidad 55%
- ✦ Promoción de ventas 20%
- ✦ Venta personal 20%
- ✦ Relaciones públicas 5%

1.5.3.6.1 Publicidad

La publicidad es una forma de difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo. Los medios de comunicación se organizan en dos grandes grupos:

- ✦ Medios convencionales, formados por los grandes medios de comunicación social, incluida la publicidad exterior: periódicos, suplementos de prensa, revistas, televisión, radio, cine, vallas, letreros, pancartas, internet, paneles verticales luminosos, publicidad móvil.
- ✦ Medios secundarios, también denominados below the line, son los medios de publicidad selectivos y directos, es decir no masivos: anuarios, guías, publicidad en el lugar de venta, marketing directo²⁴.

1.5.3.6.1.1 Objetivos

- ✦ Captar un 36,96% del mercado meta #1 de la empresa a través de la publicidad utilizada para finales del 2011.
- ✦ Atraer un 44,55% del mercado meta #2 de la empresa a través de la publicidad utilizada para finales del 2011.

²⁴ Bort M., Merchandising: como mejorar la imagen de un establecimiento comercial, ESIC Editorial, España, 2004, pág. 115.

1.5.3.6.1.2 Estrategias

Entre las estrategias publicitarias para el presente proyecto se presentan las siguientes:

- ✦ Letrero luminoso en la parte frontal superior de los locales con el logo y el eslogan propuestos.
- ✦ Panel vertical luminoso ubicado en la avenida 12 de Octubre y Ramón Roca, específicamente en el parterre central de la intersección antes mencionada con el logo y el eslogan propuestos, así como los colores blanco y rojo y las promociones de temporada.
- ✦ Panel vertical luminoso ubicado en la avenida de los Granados y Colimes, específicamente en el parterre central de la intersección antes mencionada con el logo y el eslogan propuestos, así como los colores blanco y rojo y las promociones de temporada.
- ✦ Pancarta plegable anticorrosiva en la parte frontal derecha del Edificio El Girón, aledaño a la 12 de Octubre con el logo y el eslogan propuestos, así como los colores blanco y rojo y las promociones de temporada.
- ✦ Publicidad a través de flyers en las universidades Católica, Politécnica, UDLA y Salesiana con el logo y el eslogan propuestos, así como los colores blanco y rojo y las promociones de temporada.
- ✦ Uniformes con el logo y el eslogan propuestos, así como los colores blanco y rojo para cada empleado.

1.5.3.6.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas se basa en incentivos a corto plazo que refuerzan y vigorizan la oferta normal de la empresa, cuyo propósito es tener un impacto directo sobre el comportamiento de los clientes de la empresa. Entre los tipos de promociones más importantes se tienen los siguientes: descuentos, obsequios, regalo sorpresa, presente un amigo, concursos, rebotes, cantidad adicional, edición de lujo, versión especial y cupones de descuento.

1.5.3.6.2.1 Objetivos

- ✦ Atraer un 13.44% del mercado meta #1 de la empresa a través de la promoción de ventas empleada para finales del 2011.
- ✦ Captar un 16.2% del mercado meta #2 de la empresa a través de la promoción de ventas empleada para finales del 2011.

1.5.3.6.2.2 Estrategias

Entre las estrategias promocionales para el presente proyecto se presentan las siguientes:

- ✦ Rellena tu bebida gratis por la compra de tu platter favorito. Promoción aplica restricciones.

1.5.3.6.3 Venta personal

El objetivo principal de este tipo de promoción es informar a un comprador de las características de un producto o servicio y argumentar y convencerlo de que adquiera ese producto. La venta personal es la herramienta más eficaz en las últimas fases del proceso de compra, especialmente cuando se trata de crear preferencias en los compradores, convencerlos o llevarlos a la acción.

1.5.3.6.3.1 Objetivos

- ✦ Capturar un 13.44% del mercado meta de la empresa a través de la venta personal empleada para finales del 2011.
- ✦ Atraer un 16.2% del mercado meta de la empresa a través de la venta personal empleada para finales del 2011.

1.5.3.6.3.2 Estrategias

Entre las estrategias de venta personal para el vigente proyecto se presentan a continuación:

- ✦ Personal de atención al público amable, caballeroso y totalmente capacitado, capaz de persuadir y resolver inquietudes del público.
- ✦ Cocinero totalmente capacitado para entregar los pedidos al público y persuadirlo para una nueva compra.
- ✦ Jefe administrativo de origen europeo o habla inglesa para reforzar el posicionamiento de la empresa.
- ✦ Comisiones sobre ventas por objetivos para el personal de atención al público (4% de las ventas totales anuales).

1.5.3.6.4 Relaciones públicas

Las relaciones públicas son el arte de producir resultados gratuitos en el área de marketing. El objetivo de las relaciones públicas es influir en la opinión pública a favor de la empresa.

Se pretende obtener la confianza del público al que se dirige, y se espera que esta confianza se convierta en una opinión positiva y favorable hacia la empresa y sus productos.

Las relaciones públicas contribuyen a la consecución de los siguientes objetivos:

- ✦ Apoyar el lanzamiento de nuevos productos
- ✦ Ayudar al reposicionamiento en un mercado maduro
- ✦ Crear el interés por una determinada categoría de producto
- ✦ Influir en un determinado público
- ✦ Defender productos que se encuentran con dificultades
- ✦ Crear un imagen corporativa que favorezca los productos de la empresa

En función de los objetivos de comunicación que se asignen y del presupuesto disponible, el responsable de relaciones públicas puede elegir entre una amplia variedad de medios de acción, tales como: rueda de prensa, publrreportaje, asistencia a ferias, visitas a la empresa, conferencias, patrocinio y mecenazgo²⁵.

1.5.3.6.4.1 Objetivos

- ✦ Cautivar un 3.36% del mercado meta #1 de la empresa a través de las relaciones públicas utilizadas para finales del 2011.
- ✦ Atraer un 4.05% del mercado meta #2 de la empresa a través de las relaciones públicas utilizadas para finales del 2011.

1.5.3.6.4.2 Estrategias

Entre las estrategias de relaciones públicas para el vigente proyecto se presentan a continuación:

- ✦ Publrreportaje en el programa América Vive sobre el nuevo concepto de la comida rápida newyorkina Chicken Over Rice.
- ✦ Publrreportaje en el programa Las mejores huecas del Ecuador sobre el nuevo concepto de la comida rápida newyorquina Chicken Over Rice.

1.5.3.7 Presupuesto promocional

Una vez que se han propuesto las estrategias promocionales para el proyecto en curso, el presupuesto promocional para el 2011 es el siguiente:

²⁵ Agueda E., Principios de marketing, ESIC Editorial, España, 2008, pág. 754.

CANT.	DETALLE	V.Unitario	V.Total
2	Caja de Luz Material: Lona Exterior Translucida BannerOne 15 Oz. Medidas: 300 x 100 cm. Resolución: 720 DPI INCLUYE INSTALACION EN QUITO SECTOR: NORTE Para otros sectores consultar valor adicional.	270.00	540.00
2	Caja de Luz Tipo Paleta Doble Lado Material: Lona Exterior Translucida BannerOne 15 Oz. Medidas: 200 x 150 cm. Resolución: 720 DPI INCLUYE INSTALACION EN PARTERRE - QUITO SECTOR: NORTE Para otros sectores consultar valor adicional.	405.00	810.00
1	Banner con ojales Material: Lona Exterior BannerOne 13 Oz. Medidas: 400 x 300 cm. Resolución: 720 DPI INCLUYE INSTALACION EN PARTERRE - QUITO SECTOR: NORTE Para otros sectores consultar valor adicional.	75.80	75.80
1000	Publicidad Flyers (Cat. Pol. Sal.) Material: Papel Couché 150 Grs. Medidas: A5 145 x 210 mm. Resolución: Offset	0.0675	67.50
6	Uniformes empleados blanco y rojo con logo y slogan	28.0	168.00
		SUB-TOTAL: \$	1,661.30
		12% I.V.A.: \$	199.36
		DESCUENTO 10%: \$	166.13
		TOTAL: \$	1,694.53

Tabla 1.13 Presupuesto promocional.

1.5.3.8 Implementación de la estrategia

Para garantizar el éxito de una estrategia promocional es imprescindible diseñar un programa de ejecución que permita guiar a los profesionales a cargo a la consecución de los objetivos propuestos. El programa de implementación para el proyecto en curso se lo describe a continuación:

- ✱ Los letreros luminosos van de la mano con la construcción de los stands, el stand de la 12 de Octubre empezará a funcionar la primera semana de Febrero del 2011. El Stand de la UDLA empezará a funcionar la primera semana de Marzo del 2012.
- ✱ El panel vertical luminoso de la 12 de Octubre se lo ubicará la última semana de Enero del 2010 con el objetivo de generar expectativa entre los consumidores. El panel vertical luminoso de la Granados se lo ubicará la última semana de Febrero del 2012.
- ✱ La pancarta plegable anticorrosiva se la colocará igualmente la primera semana de Diciembre del 2010.
- ✱ La publicidad a través de flyers se la entregará en las Universidades Católica, Politécnica, y Salesiana durante el primer semestre del 2011. La publicidad a través de flyers en la UDLA se la entregará a partir del primer semestre del 2012.
- ✱ La cajera de origen europeo estará disponible para la primera semana del mes de Enero del 2010. En la UDLA, la cajera estará disponible para la primera semana del mes de Febrero del 2012.
- ✱ Cada empleado tendrá su uniforme puesto el día de la apertura del stand, 1 de Febrero del 2011 para el stand de la 12 de Octubre. Para el stand de la UDLA, el 5 de Marzo del 2012.
- ✱ Las promociones estarán disponibles a partir del 1 de Febrero del 2011 para el stand de la 12 de Octubre. En la UDLA para el 5 de Marzo del 2012.

- ✦ El publrreportaje en el programa América Vive se gestionará para que salga al público en el mes de Abril del 2011.
- ✦ El publrreportaje en el programa las mejores huecas del Ecuador se gestionará para que salga en el mes de Mayo del 2011.

1.5.3.9 Medición de resultados

Es muy importante medir los resultados alcanzados y determinar si se han logrado los objetivos promocionales que se plantearon al inicio del capítulo. Por tal motivo, los parámetros de medición para evaluar los resultados serán los siguientes:

- ✦ Impacto promocional letrero luminoso = $(\# \text{ de opciones escogidas por letrero luminoso} * 100) / \# \text{ total de clientes nuevos}$. Es importante mencionar que se preguntará a los clientes a la hora de hacer su pedido la manera cómo se enteraron del local ó que les llamó la atención.
- ✦ Impacto promocional panel vertical luminoso = $(\# \text{ de opciones escogidas por panel vertical luminoso} * 100) / \# \text{ total de clientes nuevos}$.
- ✦ Impacto promocional pancarta plegable anticorrosiva = $(\# \text{ de opciones escogidas por pancarta plegable} * 100) / \# \text{ total de clientes nuevos}$.
- ✦ Impacto promocional flyers = $(\# \text{ de opciones escogidas por flyers} * 100) / \# \text{ total de clientes nuevos}$.
- ✦ Impacto promocional uniformes personal = $(\# \text{ de opciones escogidas por uniformes personal} * 100) / \# \text{ total de clientes nuevos}$.
- ✦ Impacto promocional combos = $(\# \text{ de opciones escogidas por combos} * 100) / \# \text{ total de clientes nuevos}$.
- ✦ Impacto promocional refill = $(\# \text{ de opciones escogidas por refill} * 100) / \# \text{ total de clientes nuevos}$.
- ✦ Impacto promocional personal = $(\# \text{ de opciones escogidas por personal} * 100) / \# \text{ total de clientes nuevos}$.

- ✦ Impacto promocional publrreportaje América Vive = (# de opciones escogidas por publrreportaje América Vive*100)/ # total de clientes nuevos.
- ✦ Impacto promocional publrreportaje Las mejores huecas del Ecuador = (# de opciones escogidas por publrreportaje Las mejores Huecas del Ecuador*100)/ # total de clientes nuevos.

1.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.6.1 CONCLUSIONES

- ✱ El área de estudio Plaza el Quinde no se presenta como un mercado atractivo para el sector de comidas rápidas de acuerdo a que la gran mayoría de encuestados piensan que “La Zona” es un sector de entretenimiento, donde cada bar ofrece mucha diversión, licores y variedad de comidas, por lo que no se veía la necesidad de buscar comidas extras en sus exteriores. Por otra parte, La Zona es percibida por los encuestados como un sector bastante inseguro y con alto índice delincriminal como para servirse alimentos en un stand en exteriores. Por las razones antes mencionadas, en el área de estudio Plaza el Quinde sólo se realizó un estudio exploratorio más no concluyente en vista que los resultados no se presentaron muy alentadores. Por tal motivo sólo se continuó con el estudio de mercado de las Universidades Católica, Salesiana, UDLA y Politécnica.
- ✱ Existe un gran interés por parte de la población de las universidades Católica, Salesiana, UDLA y Politécnica de clase media por consumir el producto por lo menos dos veces por semana, debido a que la oferta actual no satisface sus necesidades.
- ✱ Los potenciales consumidores están cansados de la monotonía en cuanto a comidas rápidas que se ofertan en el sector así como el mal servicio de las cafeterías universitarias como es el caso de la PUCE; en el caso de la UDLA, la ausencia de ofertas alrededor de la misma y el mismo malestar frente a su cafetería. Por tal motivo, se clama por algo innovador, saludable, rápido y exquisito.
- ✱ Existe poder adquisitivo por parte de los potenciales consumidores para comprar el producto, lo que genera grandes expectativas para el desarrollo del proyecto y el éxito del mismo.
- ✱ Se encontró un área predestinada en las avenidas 12 de Octubre y General Veintemilla, Edificio El Girón, para la puesta en marcha y funcionamiento

del local #1, cuya ubicación es ideal para acceder hacia el consumidor final. Para el caso del local #2, se encontró un área predestinada en la avenida Colimes y Granados, justo al frente derecho de la entrada a la UDLA.

- ✦ El número de potenciales consumidores de los productos propuestos en el estudio realizado asciende a 3.723 estudiantes para el mercado meta #1, y 1.221 estudiantes para el mercado meta #2, lo que refleja una cuantía considerable para garantizar la rentabilidad del proyecto, ya que se considera una frecuencia de dos veces a la semana.
- ✦ Los competidores de productos sustitutos al verse amenazados por un menú más nutritivo e innovador, tendrán que rediseñar sus comidas y sus estrategias en general, para lo cual Chicken Over Rice deberá manejarse rígidamente de acuerdo a las estrategias ya establecidas en este capítulo para contrarrestar cualquier ataque y mantener su posición en el mercado.

1.6.2 RECOMENDACIONES

- ✦ El diseño del local debería acoplarse a las necesidades del cliente tales como cocina a la vista, mesas, sillas, baños, rapidez y diferencia en el servicio, innovación en el menú, así como una imagen diferente y moderna de sus instalaciones.
- ✦ Se debería tomar en cuenta el funcionamiento del local también los días sábados para el mercado meta #1, al notarse bastante afluencia de estudiantes a los distintos establecimientos universitarios, principalmente la Universidad Católica.
- ✦ Se debería tomar en consideración las horas de mayor preferencia, de 11:30 am a 2:30 pm, y de 5:30 pm a 10:30 pm para organizar el horario de funcionamiento del local, así como para tomar en cuenta los stocks y evitar imprevistos.

- ✦ Es recomendable negociar con los propietarios de los distintos locales o áreas libres de interés a través de propuestas 3D para poder llamar su atención y entablar una negociación más concreta y realista.
- ✦ Por último, sería importante considerar la opción de franquiciar este nuevo concepto de comidas rápidas newyorquinas para el segundo semestre del 2012, previo al análisis de los candidatos y de los estatutos establecidos para la concesión.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO TÉCNICO

Precisar durante el primer semestre del 2010 si es viable que la empresa en desarrollo cumpla con los requerimientos técnicos necesarios para poder llegar al consumidor final.

2.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La localización es el lugar físico donde se realiza la actividad productiva, es decir el emplazamiento hasta el que es preciso trasladar los factores de producción, y en el que se obtienen los productos que finalmente deberán ser llevados al mercado. Las decisiones relacionadas con donde localizar un negocio o una fábrica no se toman tan a menudo como otras decisiones operativas. Un error en la localización no se supera fácilmente²⁶.

2.1.1 MACROLOCALIZACIÓN

El proyecto en curso estará ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, la ciudad más importante del país, con la mayor cantidad de población de clase media, y en la cual se concentra más del 35% de las industrias nacionales. La figura 1.22 muestra el mapa del Distrito Metropolitano de Quito donde se localizará el proyecto en curso.

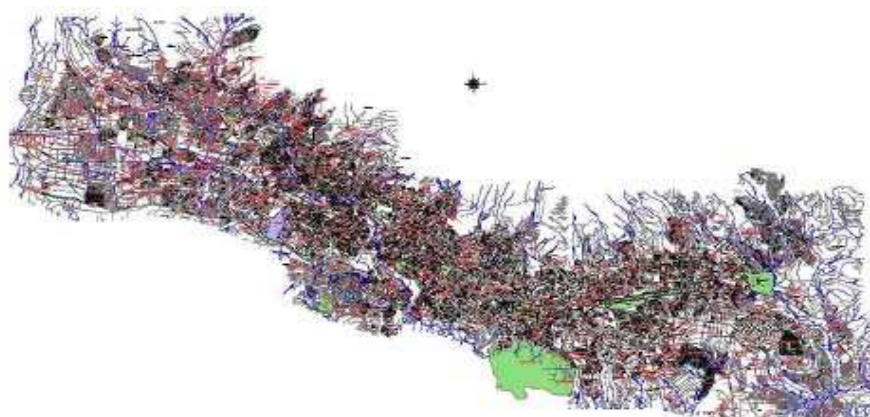


Figura 1.22 Macrolocalización.

²⁶ Campoy D., Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa, Ideaspropias Editorial, España, 2007, pág. 86.

2.1.2 MICROLOCALIZACIÓN

Los criterios predominantes a la hora de seleccionar la localización física de las instalaciones son diferentes según sea el tipo de instalación concreta a la que se esté refiriendo. Los factores predominantes que se deben tomar en cuenta a la hora de tomar esta decisión son:

- ✦ Proximidad respecto al usuario.
- ✦ Proximidad con respecto a las fuentes de materias primas.
- ✦ Nivel de equipamientos de la zona.
- ✦ Posibilidades reales de subcontratación en la zona.
- ✦ Facilidad para acceder a la mano de obra cualificada que sea necesario para el negocio.
- ✦ Disposiciones de ordenanzas municipales y planes de ordenación territorial.
- ✦ Posibilidades de acceder a ayudas fiscales, económicas, formativas o de asesoramiento.

Por otra parte, los centros de distribución son muy diferentes, en ellos no se elaboran ni se ensamblan productos, ni tampoco se venden. Representan un eslabón intermedio en el sistema de distribución logística. No suelen contaminar, y además el coste de la instalación no es demasiado grande. El criterio prioritario, en este caso, consiste en la disponibilidad de medios de comunicación que permitan alcanzar un coste de transporte lo más reducido posible²⁷.

Los factores predominantes a la hora de elegir el local donde se realizarán las actividades productivas del proyecto en curso son las siguientes:

- ✦ Área de mucha confluencia de personas.
- ✦ Extensión acorde con las especificaciones para la construcción del local.

²⁷ Campoy D., Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa, Ideaspropias Editorial, España, 2007, pág. 87.

- ✦ Proximidad respecto al establecimiento (Universidad Católica e UDLA) con mayor número de estudiantes de clase media que se aproximan al perfil de mercado meta que busca la empresa.
- ✦ Espacio con acceso visual desde tres perspectivas para el local #1 (Av. 12 de Octubre hacia el Sur, Av. 12 de Octubre hacia el Norte, Av. General Veintemilla hacia el Oeste).
- ✦ Área estratégicamente direccionada a la entrada principal de la UDLA (Av. Colimes y Granados)
- ✦ Parada de transbordo de pasajeros (Local #1).
- ✦ Apertura de los propietarios del edificio y casa para conceder el espacio en arriendo (Local #1 y Local #2).
- ✦ Costo del arriendo en concordancia con las expectativas de los arrendatarios.

Las áreas predestinadas para la puesta en marcha y funcionamiento del local #1 y local #2 se encuentran localizadas en las siguientes direcciones:

- ✦ Edf. El Girón, Av. 12 de Octubre y Av. General Veintimilla, Norte de Quito.



Figura 1.23 *Ubicación física local #1.*

- ✦ Ave. Colimes E12-02 y Ave. De los Granados, Norte de Quito.



Figura 1.24 *Ubicación física local #2.*

El centro de distribución de las materias primas para el local #1 y #2 del proyecto en estudio se encuentra localizado en la siguiente dirección:

- ✦ Ave. Capitán Rafael Ramos y Ave. Gonzalo Zaldumbide, Norte de Quito.

2.2 INGENIERÍA Y DISEÑO

La ingeniería y diseño se refiere a la descripción sumaria de las obras físicas más importantes o más características del proyecto en estudio²⁸.

Cada detalle y cada esfuerzo por diseñar y construir un negocio o una fábrica deben ir acorde a los gustos y preferencias de los consumidores. No se puede levantar un edificio o un stand sin antes entender el por qué de su existencia. La ingeniería y diseño de un negocio o una fábrica radica en la consecución de una serie de pasos que se los debe cumplir a cabalidad y que se los enumera a continuación:

- ✦ Planos arquitectónicos
- ✦ Planos estructurales
- ✦ Diseños aproximativos

²⁸ ILPES, Guía para la presentación de proyectos, Siglo XXI Editores, México, 2006, pág. 67.

Para la consecución del proyecto en curso, los planos de ingeniería y diseño se los realizó bajo la dirección, control y apoyo de afamados profesionales que se los enumera a continuación:

- ✦ Arq. Eduardo Pavón
- ✦ Ing. Gabriela Haro
- ✦ Ing. Hugo Obando

El plano arquitectónico para el local #1 se lo presenta en la figura 1.25

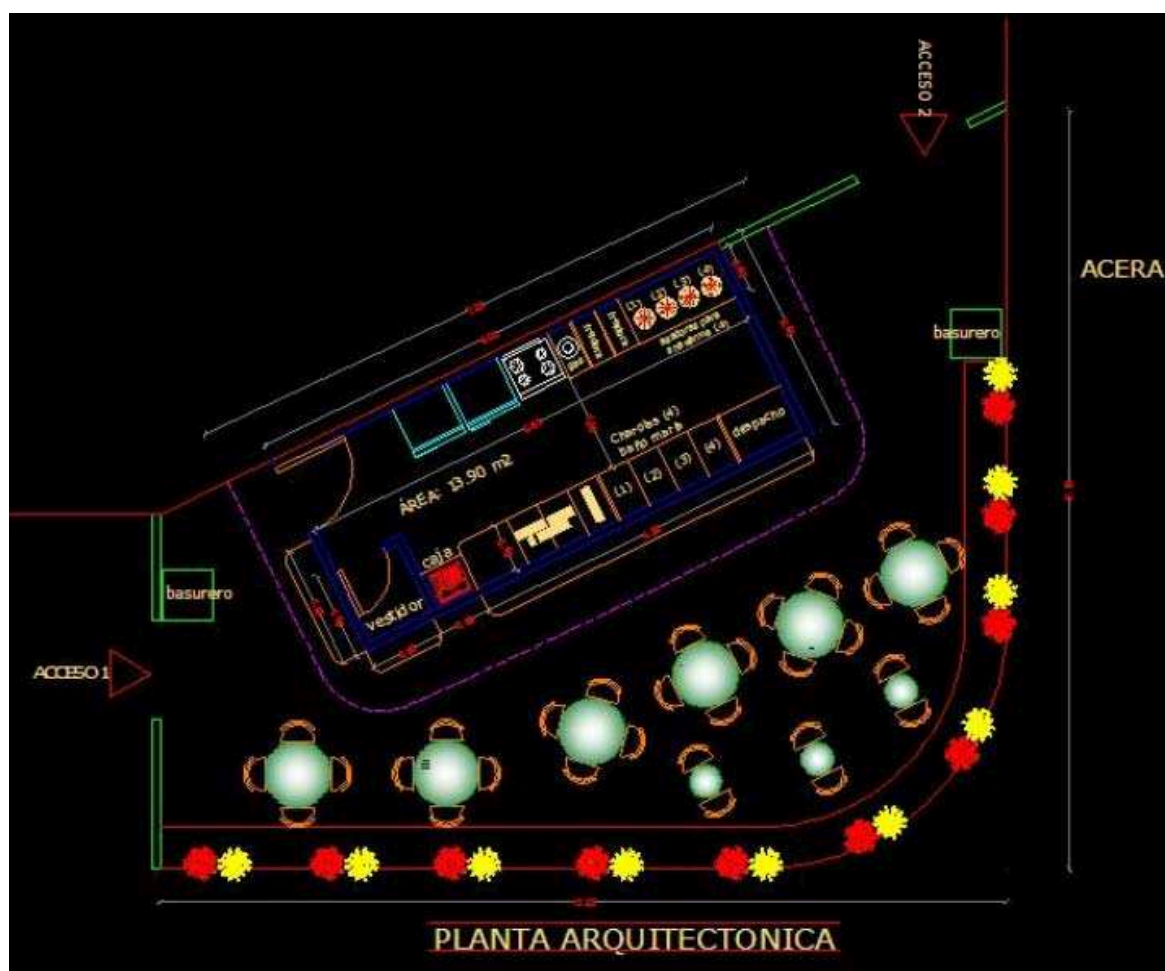


Figura 1.25 *Plano arquitectónico local #1.*

El plano arquitectónico para el local #2 se lo visualiza en la figura 1.26

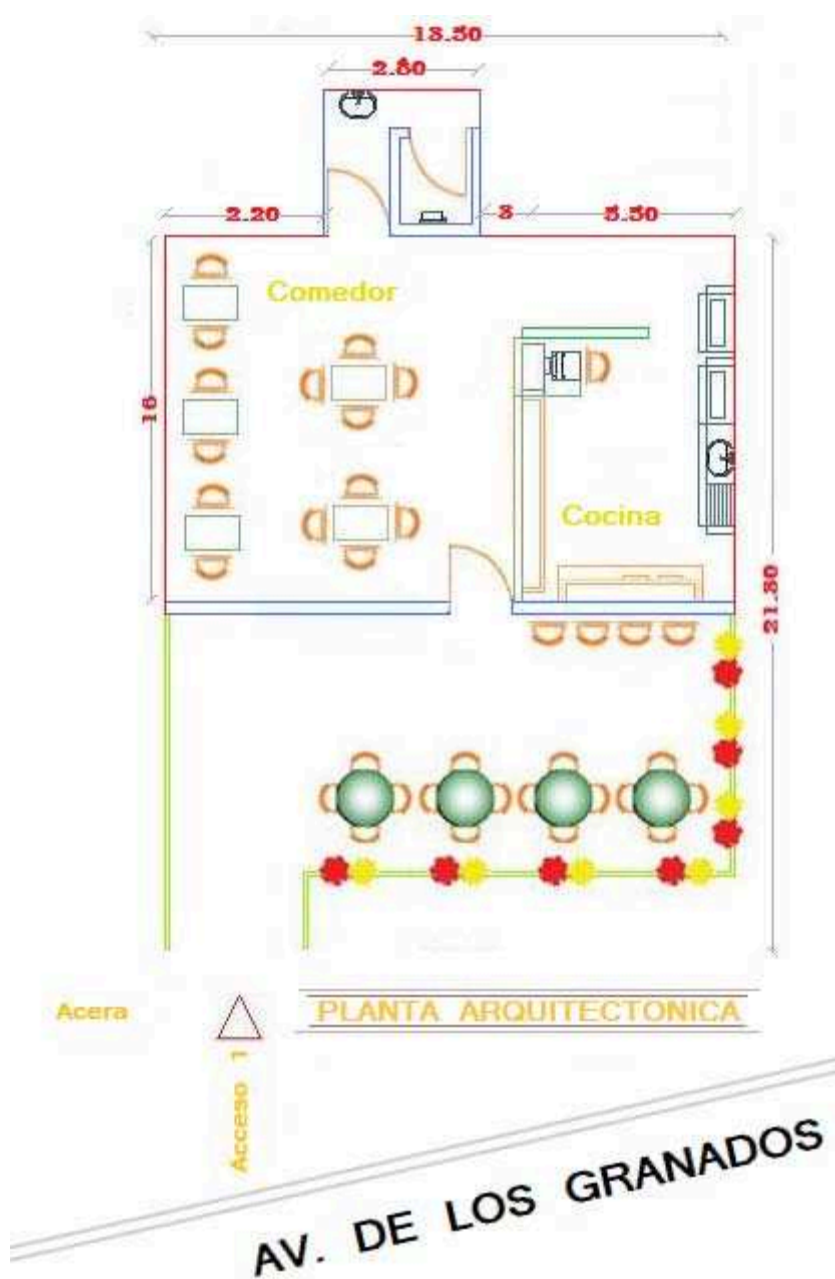


Figura 1.26 Plano arquitectónico local #2.

El diseño aproximativo para el local #1 se lo presenta a continuación:



Figura 1.27 *Diseño aproximativo local #1.*

El diseño aproximativo para el local #2 se lo presenta a continuación:



Figura 1.28 *Diseño aproximativo local #2.*

2.3 EQUIPAMIENTO, MAQUINARIA Y CAPACIDAD INSTALADA

2.3.1 EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA

La selección de equipo y maquinaria, debe ser precedida por una adecuada toma de información a través de fabricantes de equipos, publicaciones comerciales, asociaciones de venta, archivos de las empresas, etc²⁹. Se debe distinguir dos etapas que involucran todo proceso de selección:

- ✦ Elección del tipo de equipo para especificar las propuestas, y
- ✦ Selección entre los distintos equipos dentro del tipo elegido.

Entre los aspectos a considerar en la selección de la maquinaria y del equipo necesario para el proyecto, se presentan los siguientes:

- ✦ Vida útil que tendrá el equipo y la maquinaria.
- ✦ Carga de trabajo que pueda soportar cada alternativa de equipo.
- ✦ Capacidad instalada que ofrece cada equipo y maquinaria.
- ✦ Modularidad para incrementar la capacidad de producción.

Se ha considerado que la maquinaria y equipos necesarios para la instalación y puesta en marcha del negocio es la siguiente:

- ✦ Planchas de asar
- ✦ Self service 4 servicios
- ✦ Máquina de bebidas
- ✦ Congelador
- ✦ Freidora
- ✦ Cajas registradora
- ✦ Máquina de turnos

²⁹ www.mitecnologico.com/Main/SeleccionDeMaquinariaYEquipo

- ✦ Asadero de carnes con 4 escotillas
- ✦ Sillas metálicas
- ✦ Mesas metálicas
- ✦ Panel luminoso del menú

2.3.2 CAPACIDAD INSTALADA

En términos de la industria en general, la capacidad instalada se refiere al volumen de producción que se puede obtener con los recursos disponibles de una compañía en determinado momento (recursos como dinero, equipos, personal, instalaciones, etc)³⁰.

La manera de obtenerla es calcular cuántas unidades de producto puede la empresa fabricar por hora, y multiplicar eso por las horas laborables disponibles. Normalmente se calcula por familia de productos, ya que son los que comparten un proceso similar y se puede obtener una tasa de producción promedio.

Por ejemplo, si se hablara de una máquina que puede producir 100 piezas por hora y que la empresa trabaja 8 horas al día, 5 días a la semana, se hablaría de una capacidad instalada de: $100 * 8 * 5 = 4.000$ piezas a la semana. La capacidad instalada para la elaboración del platter, kebab y boryani entre semana es la siguiente:

- ✦ 200 órdenes por hora, 10 horas y media al día, 5 días a la semana

$$\text{Capacidad instalada} = 200 * 10.3 * 5$$

$$\text{Capacidad instalada} = 10.300 \text{ órdenes a la semana.}$$

La capacidad instalada para el día sábado es la siguiente:

- ✦ 200 órdenes por hora, 5 horas al día, 1 día a la semana

$$\text{Capacidad instalada} = 200 * 5 * 1 = 1.000 \text{ órdenes a la semana.}$$

³⁰ www.sepi.upiicsa.ipn.mx/tesis/347.pdf

2.4 REQUERIMIENTO DEL PERSONAL

En administración es generalmente aceptado que la eficiencia de una organización esté en relación directa con la calidad del recurso humano con que cuenta.

2.4.1 DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO

El requerimiento lo constituye el personal que laborará para la puesta en marcha del negocio. Dicho personal deberá cumplir con específicos roles para el correcto funcionamiento de la empresa.

EL requerimiento de personal para el proyecto en desarrollo se lo describe a continuación:

- ✦ Jefe administrativo de unidad: encargado de administrar el local, atender los pedidos de los clientes, llevar caja, vigilar el desenvolvimiento del personal y resolver cualquier inquietud o problema que se presente en el mismo.
- ✦ Cocinero: encargado de preparar los productos, administrar el stock, controlar la calidad y entregar los pedidos a los clientes.
- ✦ Ayudante de cocina: encargado de preparar las materias primas de los productos, mantener en orden los utensilios y envases y conservar limpio el local en todo momento.
- ✦ Contador: encargado de llevar la contabilidad de la empresa, informes trimestrales, asuntos tributarios y laborales.

2.5 PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

Tratándose de establecimientos de comida rápida para obtener permisos de funcionamiento se deberá presentar los siguientes requisitos³¹:

³¹ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Permisos de funcionamiento, 2010.

Generales

- ✦ Formulario único de Licencia metropolitana de funcionamiento
- ✦ Copia del RUC actualizado
- ✦ Copia de cédula de identidad o ciudadanía del representante legal
- ✦ Copia de papeleta de votación del representante legal
- ✦ Informe de compatibilidad de Uso del suelo
- ✦ Para establecimientos que requieren control sanitario: carné de salud del personal que manipula alimentos.

Específicos

- ✦ Requisitos adicionales de acuerdo al tipo de empresario:
 - Persona jurídica: copia de escritura de constitución.
- ✦ Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior:
 - Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio)
 - Dimensiones y fotografías de la fachada del local
 - Dimensiones y bosquejo de cómo quedará la publicidad
- ✦ Requisitos adicionales para los establecimientos que requieren de un certificado ambiental:
 - Certificado ambiental vigente

2.6 FUENTES DE APROVISIONAMIENTO

La gestión de aprovisionamiento es crucial para alcanzar el éxito en la reducción del costo de la cadena de valor. A través de una cuidadosa elección e integración de los proveedores una compañía puede mejorar la calidad así como reducir el costo de las mercancías o servicios.

La misión del gestor de aprovisionamiento es localizar las mejores fuentes de aprovisionamiento para su empresa, y no comprar tan sólo por comprar, considerando variables muy importantes como: precio, cantidad de mercancías, tiempo de entrega y calidad.

El concepto de aprovisionamiento es más amplio que el mero de compra. La gestión de aprovisionamiento incluye la función de conseguir los insumos que integran la cadena de valor (no los insumos en sí mismos), materias primas, materiales, activos fijos, locales, maquinas, equipos de oficina o laboratorio. La realidad demuestra que no existe el proveedor perfecto.

2.6.1 POLÍTICA DE APROVISIONAMIENTO

Es recomendable que la compañía disponga de una política de aprovisionamiento, que debe incluir los siguientes aspectos³²:

- ✦ Los parámetros de decisión: precio, plazo, calidad, servicio requerido, etc.
- ✦ La búsqueda de nuevas fuentes de suministro y la selección de proveedores: características de los productos, el modo de identificación de suministradores potenciales, la petición de ofertas, el número de proveedores a seleccionar, etc.
- ✦ La negociación: tipo de información, tiempo de espera, reglas básicas, etc.
- ✦ La relación con las áreas funcionales de la compañía.
- ✦ Los criterios de ética profesional.

³² [www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/aprovisio1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/aprovisio1y2.pdf)

La política de aprovisionamiento para la empresa en desarrollo es la siguiente:

- ✦ No tener un sólo proveedor
- ✦ Antes de aprovisionarse, revisar los precios, calidad, cantidad de mercancía y tiempos de entrega.
- ✦ Cuando se haga trato con un proveedor, asegurarse de la seriedad del mismo.
- ✦ Buscar proveedores que den un buen servicio.
- ✦ Que nunca haga falta mercancías para evitar decir a un cliente que no.
- ✦ Antes de aprovisionarse, verificar la cantidad de mercancías que se tiene en existencia.

2.6.2 PROVEEDORES

Las mejores fuentes de aprovisionamiento para la empresa en desarrollo, considerando variables como precio, cantidad, tiempo de entrega y calidad, se las especifica en la tabla 1.14.

Proveedores	
Equipo y maquinaria	Tituaña Metal Mecánica Codehotel
Software	Justicia y del Pino Asociados
Envases y cubiertos	Acashbani Golderie Trading
Carnes	Pronaca Agropesa
Arroz	Washington Chong Comercial María Estela
Verduras	Jean Pierre Serrat Hacienda Zuleta
Granos	Jean Pierre Serrat Hacienda Zuleta
Pan pita	Miguel Aguilar Pastelo S.A.
Aceite	Danec S.A. LaFabril S.A.

Tabla 1.14 Fuentes de aprovisionamiento.

2.6.3 REGISTRO DE APROVISIONAMIENTO

Es muy importante llevar un registro de toda la información respecto de las compras. Las órdenes de compra y las facturas son primordiales para verificar si la entrega está completa y en buenas condiciones, así como para la declaración de impuestos e inventarios³³.

Para el caso de la empresa en desarrollo, se vio pertinente desarrollar una orden de compra con las siguientes características:

ORDEN DE COMPRA			
PROVEEDOR		ORDEN DE COMPRA #	
	Fecha del pedido:	Día	Mes
	Fecha de la entrega:	Día	Mes
REQUISICION		SOLICITANTE	
FORMA DE PAGO			
CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO	IMPORTE
OBSERVACIONES:			
			SUBTOTAL
			IVA
			TOTAL
FIRMA			

Tabla 1.15 Orden de compra.

En el caso de los inventarios, al controlar las mercancías se evitará que se agoten las existencias antes de tiempo o que se acumulen. Si se agotan es porque se olvidaron solicitarlas, las solicitaron tarde o no se sabía que se habían agotado en

³³ www.contactopyme.gob.mx/promode/compras.asp

bodega. Si eso pasa, el cliente se sentirá decepcionado, se le dará ventaja a la competencia, se perderá la venta y hasta al mismo cliente. Por tal motivo es necesario comprar la cantidad de artículos de acuerdo a un pronóstico de ventas. Tener mucha mercancía en existencia implica tener dinero quieto que podría utilizarse en otras necesidades. Revisar estos puntos es lo que se llama control de inventarios, lo que ayudará a disponer de la mercadería necesaria, en el momento oportuno.

Existen cuatro reglas básicas para controlar un inventario, las cuales se presentan a continuación:

- ✦ La primera regla de los inventarios es: revisar frecuentemente los niveles de existencia de mercancía. Se lo debe registrar en un cartelón.
- ✦ La segunda y tercera regla son: acomodar bien las mercancías y acomodarlas por tamaño. Puede ser por proveedor o por tipo de artículo.
- ✦ La cuarta regla es llevar un registro de existencias de las mercancías que se tiene, es decir llevar un inventario de bodega. Para esta labor se debe llevar un cuaderno o una tarjeta para registrar la existencia de cada uno.

TARJETA DE EXISTENCIA				
Artículo:		Nivel de reposición:		
Precio de costo:				
Precio de venta:				
Fecha	Detalle	Ingresos	Salidas	Saldo

Tabla 1.16 Tarjeta de existencias.

En la tabla 1.16 se puede observar la tarjeta de existencias para la empresa en desarrollo. Sabiendo la cantidad que se vende de cada artículo por semana o por mes, podrá calcularse, más o menos con tiempo, cuando se debe volver a reponer.

2.7 LOGÍSTICA INTERNA

La logística interna comprende las actividades de recepción, almacenaje y asignación de los insumos al producto, manejo de materiales (Handling), control de inventarios, calidad de materias primas, pago y devolución a proveedores y gestión del transporte.

Las operaciones vislumbran la transformación de insumos en producto final, manufactura, packaging, ensamblaje, mantenimiento de equipos, testeo, impresión de envases y demás³⁴.

La logística externa entrevé las operaciones de almacenaje y distribución física del producto a los compradores, acondicionamiento de productos terminados, manejo de stocks, operaciones de despacho y control de vehículos. En un restaurante, la logística de salida o externa prácticamente no existe y las operaciones son lo más relevante.

Los sistemas de logística ofrecen un excelente servicio a los clientes satisfaciendo los seis “correctos”: al garantizar que los productos correctos, en cantidades correctas y en la condición correcta, sean entregados en el lugar correcto, en el momento correcto y al costo correcto.

Estos seis “correctos” se aplican siempre sin importar si el sistema abastece refrescos, vehículos o bolígrafos, o administra anticonceptivos, medicamentos esenciales u otros suministros. Dos de las perspectivas antes mencionadas no se consideran parte del sistema logístico: (a) que la atmosfera en la que se entregan los productos sea agradable t atractiva, y (b) que los clientes reciban siempre una excelente atención. No obstante, la calidad de la atención influye en gran medida en los sistemas logísticos y viceversa.

³⁴ Porter M., Competitive advantage, The Free Press, USA, 1998, pág. 40.

2.7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO INTERNO

Conocer y entender el funcionamiento del proceso logístico interno es un trabajo preliminar esencial para el desarrollo de este proyecto. El siguiente apartado expone las bases del proceso logístico interno de los locales tal y como existirán durante el proyecto:

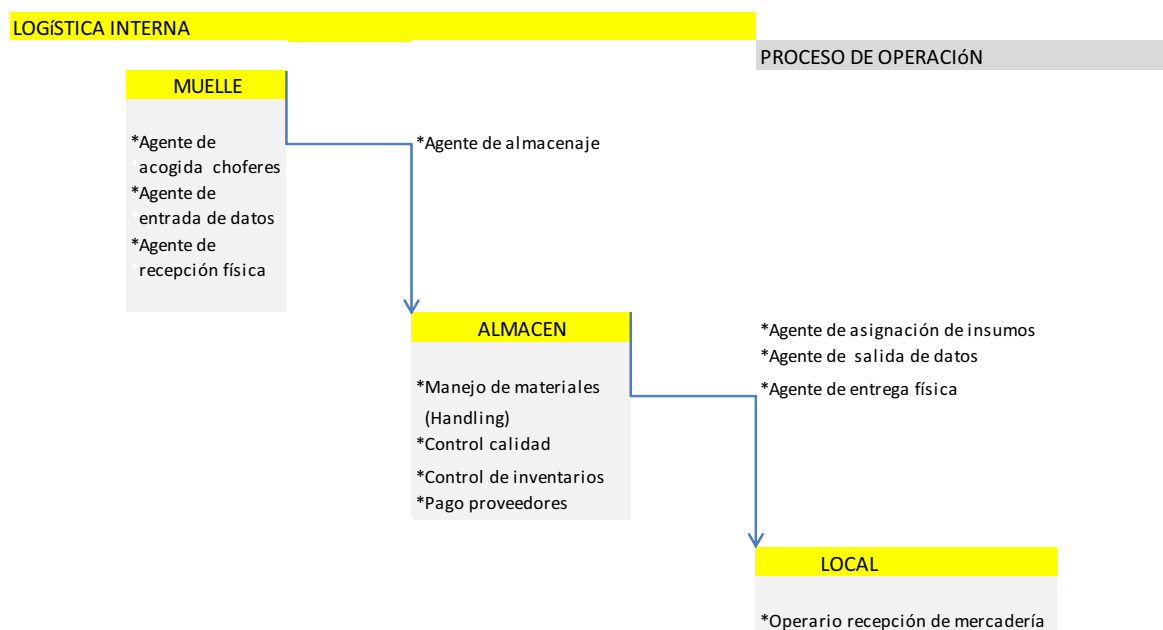


Figura 1.29 Ciclo logístico interno.

2.8 PROCESO DE OPERACIÓN

Las operaciones son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

2.8.1 FLUJOGRAMA

El flujoograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso³⁵. Además de la secuencia de actividades, el flujoograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor).

³⁵ Atehortúa F., Sistema de gestión integral, Editorial Universidad de Antioquia, Colombia, 2008, pág. 57.

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de: las entradas de proveedores, salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso. El proceso de operación que se llevará a cabo dentro del local se lo puede visualizar a través de la figura 1.30

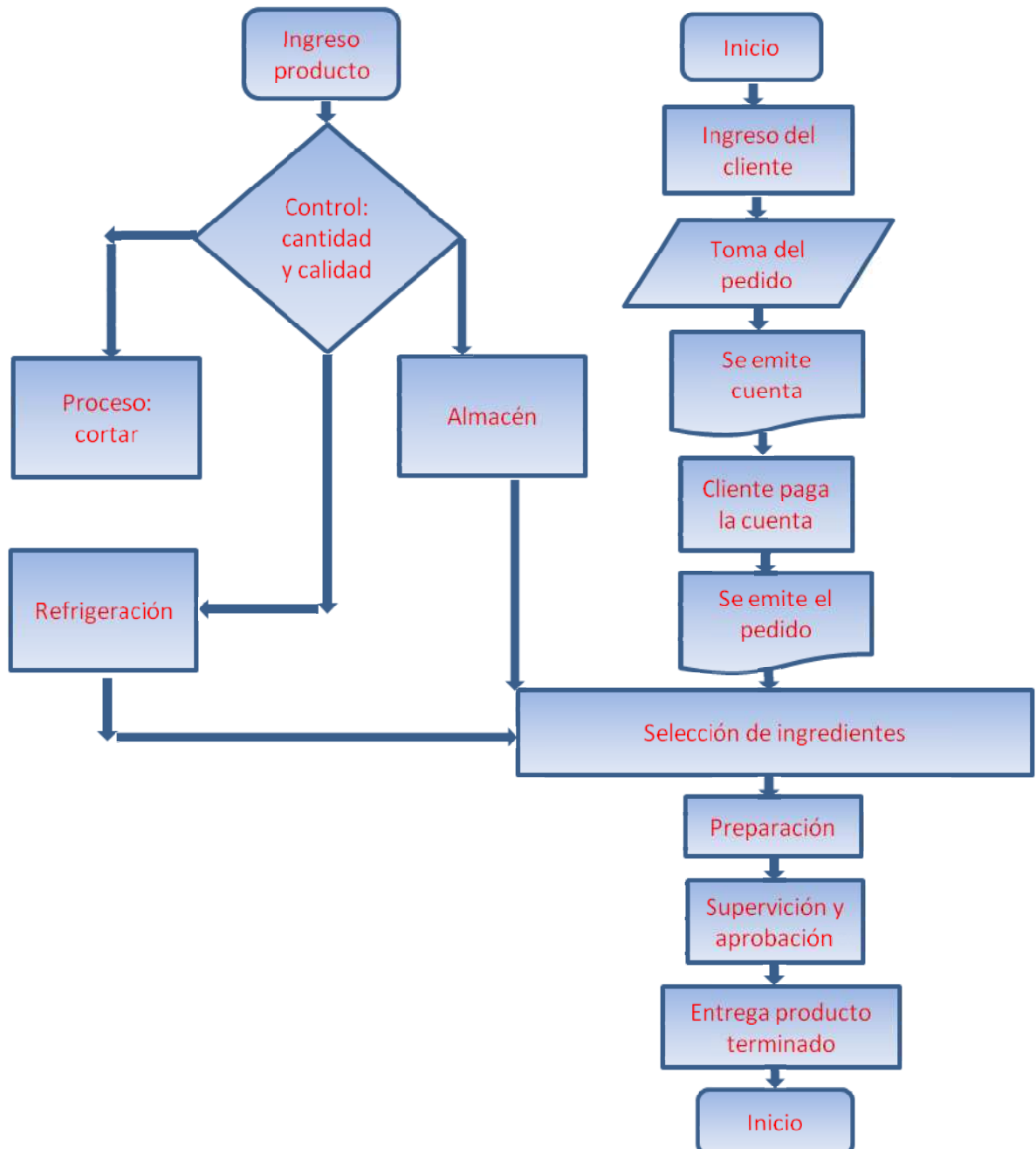


Figura 1.30 Flujograma.

2.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.9.1 CONCLUSIONES

- ✦ Las locaciones escogidas para la puesta en marcha de los locales se encuentran estratégicamente seleccionadas y se cuentan con las facilidades para su correcto funcionamiento tanto de los dueños como del municipio.
- ✦ En lo que respecta a la ingeniería y diseño de los locales, se cuenta con diseños muy bien diferenciados y llamativos a la vista, estratégicamente diseñados para llamar la atención de los clientes y generar la acción de compra de los productos.
- ✦ En cuanto a los requerimientos para el funcionamiento de los locales, no se cuenta con ninguna dificultad, lo que se traduce a luz verde para la puesta en marcha del negocio.
- ✦ En cuanto a las fuentes de aprovisionamiento, no se ve trabas dentro de los proveedores preseleccionados, puesto que cuentan con gran cantidad de stock, buenos precios y cómodas formas de pago.
- ✦ Es importante resaltar que el proceso logístico es simple, fácil de monitorearlo y accesible al momento de encontrar cuellos de botellas que impidan el buen funcionamiento de la empresa.
- ✦ Por último es importante resaltar que el proceso de producción no demanda de grandes ni complicadas actividades que impidan el buen desempeño del personal lo que garantiza el éxito en la entrega de los productos.

2.9.2 RECOMENDACIONES

- ✦ Se debería contar con al menos dos o tres proveedores a la vez ya que al sufrir un desabastecimiento de uno, se podría contar con el segundo o tercero en orden de importancia y no desabastecer a los locales.

- ✦ Cabe la pena mencionar que sería importante seleccionar personas con estudios afines al cargo a ocupar puesto que de esta manera se conseguiría mayor productividad y mayor calidad en los productos ofrecidos.
- ✦ Se recomienda llevar el estado de las existencias día a día para evitar pérdidas y recargos en el trabajo, así como facilidad para prever faltantes y estimar cantidades.
- ✦ Por último se recomienda capacitar a todo el personal en todas las áreas de trabajo para comprometer al personal a trabajar en equipo y evitar imprevistos.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Determinar durante el primer semestre del 2010 si existe la factibilidad de crear y estructurar una empresa capaz de manejar el giro del negocio.

3.1 BASE LEGAL

El ordenamiento de cada país, fijado por su constitución política, leyes, reglamentos, decretos y costumbres, entre otros, determinan diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente el funcionamiento de una empresa. Para ello se investigó lo necesario para el establecimiento de un restaurante de Comida Rápida sin precedentes en la ciudad de Quito, con el objetivo de identificar alguna restricción que imposibilitara la creación y el planteamiento legal del mismo.

De acuerdo a lo anterior se establecieron las siguientes consideraciones legales a ser tomadas en cuenta:

3.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa será constituida como una compañía de responsabilidad limitada sujeta al control de la Superintendencia de Compañías y regida por la ley de compañías el Ecuador. Para ello se necesitara los siguientes requisitos:

- **Razón Social:** El nombre del negocio deberá ser aprobado por la Secretaría General de la oficina matriz de la Superintendencia de Compañías (Art. 92 de la Ley de Compañías y resolución No 99.1.1.30013 del 10 de Noviembre de 1999)³⁶.
 - En el caso del presente proyecto la razón social será la siguiente:
CHICKEN OVER RICE CÍA. LTDA.

³⁶ Superintendencia de compañías, Procedimientos para la constitución, 2010.

- **Solicitud de aprobación:** La presentación de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a la que se adjuntara la solicitud, suscrita por el abogado, con que se pida la aprobación del contrato constitutivo (Art.136 de la Ley de Compañías) al Superintendente de Compañías o a su delegado.
- **Número de socios:** La compañía se constituirá con dos socios, quienes solamente responderán por todas las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales, y harán comercio bajo una razón social o denominación objetiva. Esto se demuestra en la siguiente tabla:

Socios	Aporte	%
Santiago Haro	3,906.33	50%
Andrés Rodríguez	3,906.33	50%
	7,812.65	100%

Tabla 1.17 *Tabla socios y aportes.*

- **Capital mínimo:** El capital mínimo para constituir una compañía limitada es de US\$ 400. Sin embargo el capital pagado deberá ser de por lo menos el 50%. El saldo deberá integrarse en el plazo máximo de un año.
- **Contrato social:** Establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se oponga a las disposiciones legales.
- **La Junta general:** Formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social.

3.1.2 PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCIÓN

El procedimiento para la constitución de la compañía es el siguiente:

- a.** Junta de futuros socios. Deben tener voluntad de formar la persona Jurídica.
- b.** Reservar el nombre de la compañía con cinco alternativas diferentes, para que uno de ellos sea escogido y aprobado para la superintendencia de Compañías.
- c.** Elaboración de la minuta que contiene el contrato constitutivo, los estatutos y la integración de capital. Necesita llevar la firma de un abogado calificado.
- d.** Abrir la cuenta de “Integración de Capital” en un banco, con el capital mínimo de 400 dólares o puede ser también aportado con bienes muebles con el detalle del aporte que corresponde a cada socio y al menos se debe pagar el 50% del capital social.
- e.** Presentar en una notaria los estatutos aprobados por la Superintendencia de Compañías para que se eleve a escritura pública.
- f.** Para la aprobación de constitución de la compañía se debe enviar una solicitud a la Superintendencia de Compañías anexando tres copias certificadas de la escritura pública.
- g.** Publicación por una sola vez de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía.
- h.** Obtención de la Patente Municipal
- i.** Inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución de la compañía.
- j.** Emisión e inscripción de los nombramientos legales en el Registro Mercantil para que sea registrado en la Superintendencia de Compañías.

- k. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas.
- l. Envío de un oficio por la Superintendencia de Compañías al banco depositario, informando que la compañía ha terminado el proceso de constitución, y a la vez solicitando que se devuelva los aportes para que pueden ser movilizados o retirados los fondos de la cuenta de integración de capital.

3.1.3 TRAMITES PARA LA CONSTITUCIÓN

Entre los trámites que se deben realizar para constituir la compañía se encuentran los siguientes³⁷:

a. Registro único del contribuyente

Identifica al contribuyente ante la administración tributaria. Este documento se obtiene en el Servicio de rentas Internas y para su obtención es necesarios los siguientes requisitos:

- Escrituras de constitución
- Llenar el formulario RUC 01 - A
- Nombramiento que otorga la Superintendencia de Compañías
- Cedula de Identidad del representante legal
- Papeleta de votación del representante legal
- Carta con los pagos de agua, luz o teléfono, de no más de 3 meses de antigüedad
- Hoja de datos

b. Patentes Municipales

Este permiso municipal es obligatorio y se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

³⁷ Superintendencia de compañías, Procedimientos para la constitución, 2010.

Para su obtención es necesario los siguientes requisitos (todo documento deberá ser original o copia):

- Escritura de constitución de la compañía
- Resolución de la superintendencia de compañías
- Cedula de identidad del representante legal
- Papeleta de votación del representante legal
- Dirección donde funciona la misma

c. Informe de Regulación Metropolitana IRM

El IRM es el documento necesario para realizar la mayor parte de los tramites en el Municipio del Distrito, así: comprar o vender una propiedad, fraccionar, edificar y conocer si el predio está afectado o no por trazados viales. Sirve para obtener datos básicos de un predio tales como:

- Área disponible para construir planta baja
- Área máxima de edificación
- Retiro de edificación que se debe respetar
- Usos del suelo permitidos y prohibidos
- Disponibilidad de servicios básicos

Requisitos:

- Todo documento deberá ser original copia certificada
- Se debe adquirir en la administración zonal respectiva el formulario de IRM.
- Registrar los datos de la propiedad y adjuntar una copia del comprobante del pago del impuesto predial
- Entregar copias de la cedula de ciudadanía y papeleta de votación.

d. Certificado de compatibilidad de uso de suelo y Zonificación

Sirve para determinar la compatibilidad de funcionamiento de un establecimiento con el uso de suelo asignado a un sector determinado.

Requisitos:

- Todo documento deberá ser original o copia
- Presentar en la administración zonal respectiva lo siguiente:
- Solicitud en papel simple con los timbres respectivos detallando: tipo, nombre o razón social, ubicación del establecimiento y actividad.
- Informe de regulación metropolitana(IRM)
- Copia de la cedula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Caso de establecimientos existentes: Informes y/o permisos de años anteriores a la solicitud emitidos por entidades competentes.

e. Patentes y Marcas Registradas

Para registrar la marca del negocio se requiere realizar una serie de trámites en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Se necesita buscar otras marcas con el mismo nombre registradas o un proceso de registro en el departamento de estadística.
- Una vez revisado los nombres y si no constan en el registro, se procede a llenar un documento en donde se describe la marca con todas las especificaciones técnicas y detalladamente acerca del nombre y del logotipo y el sector en el cual se requiere incurrir.

Se debe entregar el documento original adjuntando los siguientes requisitos:

- Dos copias del original
- Comprobante del pago de la tasa
- Un ejemplar del logotipo de la marca en papel couche de dimensiones 4x4 cms a blanco y negro
- Seis ejemplares del mismo color, impresas en papel Bond de dimensiones 4x4 cms
- Para personas jurídicas, una copia notariada del representante legal

El momento que se obtiene la resolución favorable del registro se procede a la entrega del título de propiedad de la marca³⁸.

Todo este proceso tiene que firmar el abogado patrocinador de la compañía o persona que desee registrar la marca.

³⁸ Superintendencia de compañías, Procedimientos para la constitución, 2010.

3.2 BASE FILOSÓFICA

3.2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Para efecto de tener un buen negocio, especializado en el servicio de comidas rápidas, el nombre de la empresa será:

✨ **“CHICKEN OVER RICE”**

Se decidió que el nombre sea en inglés puesto que existe una tendencia hacia este tipo de denominación y que también refuerce el posicionamiento.

También incluye los beneficios del producto que se vende, el servicio que se da y su ventaja competitiva en la variedad de comidas.

3.2.2 MISIÓN

Ser una cadena de restaurantes de comida rápida altamente innovadora, competitiva y dedicada a la satisfacción plena de nuestros clientes, ofreciendo conceptos únicos e integrales de alimentos, que sobrepasan las expectativas del cliente.

3.2.3 VISIÓN

Posicionarse en el mercado nacional como una de las cadenas de restaurantes con más alto reconocimiento de marca a través del sabor y calidad de sus recetas, sus menús y su cultura de servicio, así como también en una muy atractiva fuente de trabajo.

3.2.4 VALORES CORPORATIVOS

- Actitud de servicio
- Convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo
- Honestidad y entusiasmo en el trabajo.

- Compromiso y responsabilidad
- Innovación permanente
- Ejemplo de liderazgo
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo
- Competitividad y calidad.

3.3 BASE ORGANIZACIONAL

3.3.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La organización presenta una estructura Lineo - Funcional, debido a que el organigrama del restaurante “Chicken over rice” se caracteriza por la autoridad, división del trabajo y delegación de autoridades, conservándose la especialización de cada actividad en una función³⁹.

Las ventajas que permite son:

- Descubrir errores de una manera más sencilla
- Imponer disciplina en todas las áreas con mayor facilidad
- Favorecer el control y de acción rápida
- Toma de decisiones sin dificultad y con fluidez
- Capacitación constante

Las desventajas son:

- Es rígida
- La organización depende de personas claves, lo que origina conflictos

El organigrama estructural de la empresa se destaca en la figura 1.31.

3.3.2 DETALLE DEL RECURSO HUMANO PARA LA EMPRESA

a. GERENTE GENERAL

Supervisor: PRESIDENTE

Descripción de Tareas:

- Pagos Proveedores, Acreedores
- Operaciones Bancarias, Legales
- Sueldos

³⁹ Caldas M., Empresa e iniciativa emprendedora, Editorial Editex S.A., España, 2009, pág. 107.

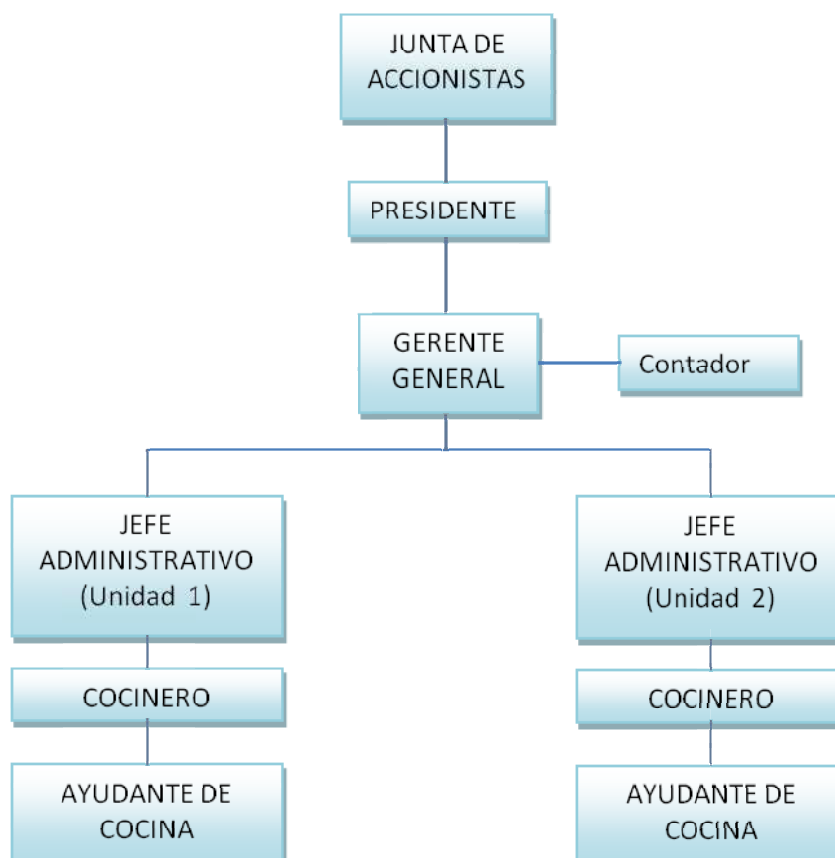


Figura 1.31 Organigrama.

b. CONTADOR

Supervisor: GERENTE GENERAL

Descripción de Tareas:

- Encargado de la contabilidad de la empresa
- Informes contables mensuales
- Asuntos tributarios
- Tramites Ministerio de Trabajo

Responsabilidad y Deberes:

- Llevar al día los estados financieros del restaurante
- Análisis contables

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es la Oficina
- Compartido con el Presidente y Gerente General

Habilidades Intelectuales:

- Estudios afín
- Experiencia previa
- Capacidad de afrontar situaciones imprevistas

Habilidades Físicas:

- Salud física y mental
- Visión apta
- Condiciones de motricidad

Condición del Cargo:

- 25 a 40 años
- Residencia en la ciudad de Quito
- Masculino o femenino
- Cargas de familia (máx. 3)
- Estado civil – no es relevante

c. JEFE ADMINISTRATIVO

Supervisor: GERENTE GENERAL

Horario de labores: 9:30 am a 4:00 pm / 4:00 pm a 10:30 pm

Descripción de Tareas:

- Responsable de la apertura y cierre del local
- Asignar y supervisar tareas
- Encargado de caja
- Compras
- Relaciones Publicas, Marketing

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo
- Eficiencia y eficacia
- Cuidado de los bienes de uso
- Uso adecuado de las mercaderías

Responsabilidad y Deberes:

- Buen manejo de caja
- Informar de las actividades del local
- Reportar cualquier anomalía dentro del local

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es el Local
- Compartido con el Chef y ayudante de cocina

Habilidades Intelectuales:

- Estudios afín
- Experiencia previa
- Capacidad de afrontar situaciones imprevistas

Habilidades Físicas:

- Salud física y mental
- Visión apta
- Condiciones de motricidad

Condición del Cargo:

- 25 a 40 años
- Residencia en la ciudad de Quito
- Masculino o femenino
- Cargas de familia (máx. 3)
- Estado civil – no es relevante

d. COCINERO

Supervisor: JEFE ADMINISTRATIVO

Horario de labores: 9:30 am a 4:00 pm / 4:00 pm a 10:30 pm

Detalle de Tareas:

- Control de Mercaderías y faltantes
- Realización de los distintos menús
- Control de higiene de la cocina y empleados

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo
- Eficiencia y eficacia
- Cuidado de los bienes de uso
- Uso adecuado de las mercaderías

Responsabilidad y Deberes:

- Preparar los pedidos de los clientes
- Encargarse del cuidado de los bienes de uso para realizar los menús
- Hacer uso adecuado de los materiales necesarios para los menús

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es la cocina
- Compartido con los ayudantes de cocina

Habilidades Intelectuales:

- Estudios afín
- Experiencia previa
- Capacidad de afrontar situaciones imprevistas

Habilidades Físicas:

- Salud física y mental
- Visión apta
- Condiciones de motricidad

Condición del Cargo:

- 25 a 40 años
- Residencia en la ciudad de Quito
- Masculino o femenino
- Cargas de familia (máx. 3)
- Estado civil – no es relevante

e. AYUDANTE DE COCINA

Supervisor: COCINERO – JEFE ADMINISTRATIVO

Horario de labores: 9:30 am a 4:00 pm / 4:00 pm a 10:30 pm

Detalle de Tareas:

- Colaborar en la realización de los menús
- Higiene de la cocina
- Cuidado de los bienes de uso de la cocina

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo
- Eficiencia y eficacia

Responsabilidad y Deberes:

- Cuidado de los bienes de uso para realizar los menús
- Realizar tareas de agilidad para el trabajo del chef

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es la cocina
- Compartido con el chef

Habilidades Intelectuales:

- Estudios Secundarios
- Experiencia previa
- Cursos de capacitación
- Activo, enérgico e higiénico

Habilidades Físicas:

- Salud física y mental
- Visión apta
- Condiciones de motricidad

Condición del Cargo:

- 20 a 40 años
- Residencia en la ciudad de Quito
- Masculino o femenino
- Cargas de familia (máx. 3)
- Estado civil – no es relevante

3.3.3 PROCESO DE SELECCIÓN

Los procesos de selección constituyen las rutas de acceso del personal a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes de la organización. La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización, las que presenten características deseadas por la organización.

En términos más amplios, la selección busca los candidatos, entre varios reclutados, más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización⁴⁰.

Los pasos a seguir para seleccionar el personal, dentro de la modalidad de la empresa en desarrollo, son los siguientes:

- a) Requerimiento de personal: utilizando un recurso formal, el jefe administrativo de cada unidad solicitará al presidente, la selección de una persona para ocupar un puesto determinado, indicando las características generales que debe reunir el nuevo empleado.

⁴⁰ Chiavenato I., Gestión del talento humano, McGraw Hill, Colombia, 2005, pag.111.

- b) Análisis del requerimiento: el presidente junto al gerente general analizarán el requerimiento del personal, considerando las funciones y requisitos contemplados en la hoja de descripción del puesto.
- c) Reclutamiento: el presidente y el gerente general se proveerán de los candidatos necesarios, a través de los medios que estime convenientes (banco de candidatos, periódicos, instituciones, etc)
- d) Recepción de solicitudes: en esta etapa se recibirán y analizarán las solicitudes y la documentación requerida a través del reclutamiento y se seleccionarán solamente aquellas que reúnan los requisitos mínimos para optar al puesto.
- e) Investigación de antecedentes: el seleccionador investigará los antecedentes de los candidatos cuyas solicitudes hayan sido seleccionadas. Este paso se tratará de cubrir mediante la indagación con las personas que hayan sido jefes directo del candidato.
- f) Entrevista preliminar: los candidatos serán llamados para llevar a cabo una entrevista preliminar, a fin de aclarar algunas dudas sobre la información brindada en la documentación remitida originalmente, las razones por las cuales desea el empleo y conocer algunas características personales del aplicante: presentación, lenguaje, etc.
- g) Pruebas de empleo: los candidatos realizarán dos tipos de pruebas: las pruebas de conocimientos sobre aspectos teóricos y prácticos relacionados con el desempeño del puesto, y las pruebas psicológicas, para conocer lo relacionado con la inteligencia, aptitudes, intereses, y características de personalidad de cada candidato. A partir de esta exploración deberá surgir un perfil de cada solicitante.
- h) Entrevista principal: cada candidato será entrevistado con el propósito de confirmar algunas características detectadas en los pasos anteriores. Esta entrevista estará orientada hacia la confirmación de la inteligencia general del aplicante, sus logros (educación), sus intereses, aptitudes, disposición hacia otros, circunstancias domésticas, etc.

- i) Selección preliminar: el presidente y el gerente general elaborarán una lista de solicitantes deseables y la someterá a consideración del jefe administrativo de la unidad que haya solicitado el nuevo empleado, quien podrá entrevistar a los empleados antes de tomar una decisión al respecto.
- j) Colocación: después de emitirse el acuerdo, el candidato será notificado sobre su selección, quien al hacerse presente a la unidad correspondiente, será sometido a un proceso de inducción, a fin de facilitar su adaptación al lugar de trabajo.

3.3.4 CONTRATO ENTRE LAS PARTES

El contrato a celebrarse entre las partes se lo debe realizar bajo todos los lineamientos especificados por la ley y se lo debe cumplir a cabalidad, tanto por el empleado como por el empleador para evitar futuros inconvenientes.

El contrato a celebrarse entre los empleados de la empresa en desarrollo se lo realizará bajo la siguiente denominación:

- ✦ Contrato a medio tiempo.

3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.4.1 CONCLUSIONES

- ✦ En cuanto a la base legal para constituir la empresa, no existen restricciones que imposibiliten la creación y el planteamiento legal del mismo, tan solo se debe cumplir con los requerimientos establecidos y presentarlos en los órganos de control pertinentes.
- ✦ El nombre propuesto de la empresa no presenta conflictos con otras denominaciones establecidas en la Superintendencia de Compañías, lo que posibilita el libre procedimiento de registro y funcionamiento de la compañía.
- ✦ La estructura organizacional lineo – funcional de la empresa permite que los procesos de producción sean ágiles, evitando conflictos, mal entendidos y procesando de mejor manera la información.
- ✦ EL contrato a celebrarse entre las partes es a medio tiempo, lo que permitirá que se contrate al personal en dos turnos, evitando la acumulación de horas en el mismo, y por ende la acumulación de cansancio y frustraciones, evadiendo el mal desempeño y mala atención hacia los consumidores.

3.4.2 RECOMENDACIONES

- ✦ Sería muy importante registrar la marca del negocio en el mismo instante de la constitución de la empresa para evitar posibles hurtos y futuros percances con la autoridad.
- ✦ Se debería concienciar al personal sobre el significado de la misión de la empresa y lo que conlleva la misma para la consecución de los objetivos y estrategias de la compañía.
- ✦ Se debería rotular los valores corporativos de la empresa dentro de cada local y revisarlos junto al personal cada mañana antes de empezar cualquier función operativa y administrativa.

- ✳ Sería importantísimo que el Presidente o el Gerente General realicen un chequeo minucioso del personal, así como del cumplimiento de sus funciones al iniciar y terminar la jornada de trabajo.
- ✳ En el contrato a celebrarse entre las partes no se debería escatimar ni un solo detalle para evitar sanciones ni posibles malos entendidos.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO FINANCIERO

Comprobar durante el primer semestre del 2010 si es rentable crear una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito.

4.1 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Inversión y financiamiento Local #1

Inversión

Activos fijos	Valores	Porcentaje
Edificio	3,850.00	14.78%
Maquinaria y equipo	5,750.00	22.08%
Equipo de computación	1,150.00	4.42%
Repuestos y accesorios	200.00	0.77%
Muebles y enseres	1,740.00	6.68%
Software ventas	2,500.00	9.60%
Total	15,190.00	58.33%

Activos diferidos

Gastos de constitución	1,700.00	6.53%
Total	1,700.00	6.53%

Capital de trabajo

Capital de trabajo	9,152.16	35.14%
Total	9,152.16	35.14%

Total inversiones	26,042.16	100.00%
--------------------------	------------------	----------------

Financiamiento

Aporte de socios	7,812.65	30.00%
Préstamo bancario	18,229.51	70.00%
Total financiamiento	26,042.16	100.00%

Tabla 1.18 Inversión y Financiamiento local #1.

La inversión necesaria para la puesta en marcha del local #1 es de USD \$26,042.16 de los cuales, USD \$15,190 son para activos fijos, USD \$1,700 para activos diferidos, y USD \$9,152.16 para capital de trabajo.

Detalle del financiamiento

Fuente	Forma	Valor
1. Aporte de socio 30% Inversión Inicial	Dinero en efectivo	7,812.65
2. Préstamo bancario 70% Inversión inicial	5 Años plazo Hipotecario 15% interés efectivo anual	18,229.51
	Total	26,042.16

Tabla 1.19 Detalle del financiamiento local #1.

El 30% de la inversión inicial, USD \$7,812.65 se lo hará a través del aporte de socios con dinero en efectivo, y el 70%, USD \$18,229.51 se lo hará a través de un préstamo hipotecario en el Banco del Pichincha a una tasa efectiva anual del 15%. Las cuotas de pagos serán mensuales y la garantía constituirá el stand donde funcionará el local #1, así como los activos fijos. **VER ANEXO 13**

Inversión y financiamiento local #2

Inversión

Activos fijos	Valores	Porcentaje
Maquinaria y equipo	5,750.00	29.23%
Equipo de computación	1,150.00	5.85%
Repuestos y accesorios	200.00	1.02%
Muebles y enseres	1,740.00	8.85%
Software ventas	2,500.00	12.71%
Total	11,340.00	57.65%

Activos diferidos

Gastos de establecimiento	800.00	4.07%
Total	800.00	4.07%

Capital de trabajo

Capital de trabajo	7,530.77	38.28%
Total	7,530.77	38.28%

Total inversiones	19,670.77	100.00%
--------------------------	------------------	----------------

Financiamiento

Aporte de socios	5,901.23	30.00%
Préstamo bancario	13,769.54	70.00%
Total financiamiento	19,670.77	100.00%

Tabla 1.20 Inversión y Financiamiento Local #2.

La inversión necesaria para la puesta en marcha del local #2 es de USD \$19,670.77 de los cuales, USD \$11,340 son para activos fijos, USD \$800 para activos diferidos, y USD \$7,530.77 para capital de trabajo.

Detalle del financiamiento

Fuente	Forma	Valor
1. Aporte de socio 30% Inversión Inicial	Dinero en efectivo	5,901.23
2. Préstamo bancario 70% Inversión inicial	4 Años plazo Hipotecario 15% interés efectivo anual	13,769.54
	Total	19,670.77

Tabla 1.21 Detalle del financiamiento local #2.

El 30% de la inversión inicial, USD \$5,901.23 se lo hará a través del aporte de socios con dinero en efectivo, y el 70%, USD \$13,769.54 se lo hará a través de un préstamo hipotecario en el Banco del Pichincha a una tasa efectiva anual del 15%. Las cuotas serán mensuales y la garantía constituirá los activos fijos para el funcionamiento del local #2. **VER ANEXO 14**

4.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

Presupuesto de Ventas Local #1

Ventas presupuestadas unidades					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Platter de pollo	4,560	10,964	14,505	18,764	25,314
Platter de cordero	1,710	4,334	5,439	7,037	9,493
Platter de pernil	2,850	7,223	9,066	11,728	15,821
Platter de ternera	2,280	5,778	7,252	9,382	12,657
Kebab de pollo	3,420	8,667	10,879	14,073	18,985
Kebab de cordero	1,282	3,250	4,080	5,277	7,119
Kebab de pernil	2,137	5,417	6,799	8,796	11,866
Kebab de ternera	1,710	4,334	5,439	7,037	9,493
Boryani de pollo	2,280	5,778	7,252	9,382	12,657
Boryani de cordero	855	2,167	2,720	3,518	4,746
Boryani de pernil	1,425	3,611	4,533	5,864	7,910
Boryani de ternera	1,140	2,889	3,626	4,691	6,328
Faláfel	2,850	7,223	9,066	11,728	15,821
Papas fritas	8,549	21,668	27,197	35,183	47,463
Gaseosa	11,399	28,890	36,262	46,911	63,284
Agua mineral	1,425	3,611	4,533	5,864	7,910
Nestea	1,425	3,611	4,533	5,864	7,910
Jugo natural de naranja	3,420	8,667	10,879	14,073	18,985
Jugo natural de zanahoria	2,280	5,778	7,252	9,382	12,657
Precio proyectado					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Patter de pollo	1.99	2.07	2.15	2.24	2.33
Platter de cordero	2.60	2.70	2.81	2.92	3.04
Platter de pernil	2.60	2.70	2.81	2.92	3.04
Platter de ternera	2.25	2.34	2.43	2.53	2.63
Kebab de pollo	1.75	1.82	1.89	1.97	2.05
Kebab de cordero	2.60	2.70	2.81	2.92	3.04
Kebab de pernil	2.60	2.70	2.81	2.92	3.04
Kebab de ternera	2.25	2.34	2.43	2.53	2.63
Boryani de pollo	1.75	1.82	1.89	1.97	2.05
Boryani de cordero	2.60	2.70	2.81	2.92	3.04
Boryani de pernil	2.60	2.70	2.81	2.92	3.04
Boryani de ternera	2.25	2.34	2.43	2.53	2.63
Faláfel	0.99	1.03	1.07	1.11	1.16
Papas fritas	0.99	1.03	1.07	1.11	1.16
Gaseosa	0.60	0.62	0.65	0.67	0.70
Agua mineral	0.45	0.47	0.49	0.51	0.53
Nestea	0.60	0.62	0.65	0.67	0.70
Jugo natural de naranja	0.80	0.83	0.87	0.90	0.94
Jugo natural de zanahoria	0.80	0.83	0.87	0.90	0.94
Ventas presupuestadas \$	81,444	213,445	280,227	377,015	528,949

Tabla 1.22 Presupuesto de ventas local #1.

	Total	Chick	C. Pol	C. Cor	C. Per	C. Ter	Kebab	K. Pol	K. Cor	K. Per	K. Ter	Bonya	B. Pol	B. Cor	B. Per	B. Ter	Falaf	Papas	Gase	Agua	Nest	Nsra	Zana
1	1440	288	115	43	72	58	216	86	32	54	43	144	58	22	36	29	72	216	288	36	36	86	58
2	1728	346	138	52	86	69	259	104	39	65	52	173	69	26	43	35	86	259	346	43	43	104	69
3	2074	415	166	62	104	83	311	124	47	78	62	207	83	31	52	41	104	311	415	52	52	124	83
4	2488	498	199	75	124	100	373	149	56	93	75	249	100	37	62	50	124	373	498	62	62	149	100
5	2986	597	239	90	149	119	448	179	67	112	90	299	119	45	75	60	149	448	597	75	75	179	119
6	3583	717	287	107	179	143	537	215	81	134	107	358	143	54	90	72	179	537	717	90	90	215	143
7	4300	860	344	129	215	172	645	258	97	161	129	430	172	64	107	86	215	645	860	107	107	258	172
8	5160	1032	413	155	258	206	774	310	116	193	155	516	206	77	129	103	258	774	1032	129	129	310	206
9	6192	1238	495	186	310	248	929	372	139	232	186	619	248	93	155	124	310	929	1238	155	155	372	248
10	7430	1486	594	223	372	297	1115	446	167	279	223	743	297	111	186	149	372	1115	1486	186	186	446	297
11	8916	1783	713	267	446	357	1337	535	201	334	267	892	357	134	223	178	446	1337	1783	223	223	535	357
12	10699	2140	856	321	535	428	1605	642	241	401	321	1070	428	160	267	214	535	1605	2140	267	267	642	428
Total1	56996	11399	4560	1710	2850	2280	8549	3420	1282	2137	1710	5700	2280	855	1425	1140	2850	8549	11399	1425	1425	3420	2280
1	10892	2178	871	327	545	436	1634	654	245	408	327	1089	436	163	272	218	545	1634	2178	272	272	654	436
2	11088	2218	887	333	554	444	1663	665	249	416	333	1109	444	166	277	222	554	1663	2218	277	277	665	444
3	11288	2258	903	339	564	452	1693	677	254	423	339	1129	452	169	282	226	564	1693	2258	282	282	677	452
4	11491	2298	919	345	575	460	1724	689	259	431	345	1149	460	172	287	230	575	1724	2298	287	287	689	460
5	11698	2340	936	351	585	468	1755	702	263	439	351	1170	468	175	292	234	585	1755	2340	292	292	702	468
6	11908	2382	953	357	595	476	1786	714	268	447	357	1191	476	179	298	238	595	1786	2382	298	298	714	476
7	12122	2424	970	364	606	485	1818	727	273	455	364	1212	485	182	303	242	606	1818	2424	303	303	727	485
8	12341	2468	987	370	617	494	1851	740	278	463	370	1234	494	185	309	247	617	1851	2468	309	309	740	494
9	12563	2513	1005	377	628	503	1884	754	283	471	377	1256	503	188	314	251	628	1884	2513	314	314	754	503
10	12789	2558	1023	384	639	512	1918	767	288	480	384	1279	512	192	320	256	639	1918	2558	320	320	767	512
11	13019	2604	1042	391	651	521	1953	781	293	488	391	1302	521	195	325	260	651	1953	2604	325	325	781	521
12	13253	2651	1060	398	663	530	1988	795	298	497	398	1325	530	199	331	265	663	1988	2651	331	331	795	530
Total2	144451	28890	11556	4334	7223	5778	21668	8667	3250	5417	4334	14445	5778	2167	3611	2889	7223	21668	28890	3611	3611	8667	5778
1	13519	2704	1081	406	676	541	2028	811	304	507	406	1352	541	203	338	270	676	2028	2704	338	338	811	541
2	13789	2758	1103	414	689	552	2068	827	310	517	414	1379	552	207	345	276	689	2068	2758	345	345	827	552
3	14065	2813	1125	422	703	563	2110	844	316	527	422	1406	563	211	352	281	703	2110	2813	352	352	844	563
4	14346	2869	1148	430	717	574	2152	861	323	538	430	1435	574	215	359	287	717	2152	2869	359	359	861	574
5	14633	2927	1171	439	732	585	2195	878	329	549	439	1463	585	219	366	293	732	2195	2927	366	366	878	585
6	14926	2985	1194	448	746	597	2239	896	336	560	448	1493	597	224	373	299	746	2239	2985	373	373	896	597
7	15224	3045	1218	457	761	609	2284	913	343	571	457	1522	609	228	381	304	761	2284	3045	381	381	913	609
8	15529	3106	1242	466	776	621	2329	932	349	582	466	1553	621	233	388	311	776	2329	3106	388	388	932	621
9	15839	3168	1267	475	792	634	2376	950	356	594	475	1584	634	238	396	317	792	2376	3168	396	396	950	634
10	16156	3231	1292	485	808	646	2423	969	364	606	485	1616	646	242	404	323	808	2423	3231	404	404	969	646
11	16479	3296	1318	494	824	659	2472	989	371	618	494	1648	659	247	412	330	824	2472	3296	412	412	989	659
12	16809	3362	1345	504	840	672	2521	1009	378	630	504	1681	672	252	420	336	840	2521	3362	420	420	1009	672
Total3	181312	36262	14505	5439	9066	7252	27197	10879	4080	6799	5439	18131	7252	2720	4533	3626	9066	27197	36262	4533	4533	10879	7252
1	17195	3439	1376	516	860	688	2579	1032	387	645	516	1720	688	258	430	344	860	2579	3439	430	430	1032	688
2	17591	3518	1407	528	880	704	2639	1055	396	660	528	1759	704	264	440	352	880	2639	3518	440	440	1055	704
3	17995	3599	1440	540	900	720	2699	1080	405	675	540	1800	720	270	450	360	900	2699	3599	450	450	1080	720
4	18409	3682	1473	552	920	736	2761	1105	414	690	552	1841	736	276	460	368	920	2761	3682	460	460	1105	736
5	18833	3767	1507	565	942	753	2825	1130	424	706	565	1883	753	282	471	377	942	2825	3767	471	471	1130	753
6	19266	3853	1541	578	963	771	2890	1156	433	722	578	1927	771	289	482	385	963	2890	3853	482	482	1156	771
7	19709	3942	1577	591	985	788	2956	1183	443	739	591	1971	788	296	493	394	985	2956	3942	493	493	1183	788
8	20162	4032	1613	605	1008	806	3024	1210	454	756	605	2016	806	302	504	403	1008	3024	4032	504	504	1210	806
9	20626	4125	1650	619	1031	825	3094	1238	464	773	619	2063	825	309	516	413	1031	3094	4125	516	516	1238	825
10	21100	4220	1688	633	1055	844	3165	1266	475	791	633	2110	844	317	528	422	1055	3165	4220	528	528	1266	844
11	21586	4317	1727	648	1079	863	3238	1295	486	809	648	2159	863	324	540	432	1079	3238	4317	540	540	1295	863
12	22082	4416	1767	662	1104	883	3312	1325	497	828	662	2208	883	331	552	442	1104	3312	4416	552	552	1325	883
Total4	234553	46911	18764	7037	11728	9382	35183	14073	5277	8796	7037	23455	9382	3518	5864	4691	11728	35183	46911	5864	5864	14073	9382
1	22678	4536	1814	680	1134	907	3402	1361	510	850	680	2268	907	340	567	454	1134	3402	4536	567	567	1361	907
2	23291	4658	1863	699	1165	932	3494	1397	524	873	699	2329	932	349	582	466	1165	3494	4658	582	582	1397	932
3	23919	4784	1914	718	1196	957	3588	1435	538	897	718	2392	957	359	598	478	1196	3588	4784	598	598	1435	957
4	24565	4913	1965	737	1228	983	3685	1474	553	921	737	2457	983	368	614	491	1228	3685	4913	614	614	1474	983
5	25228	5046	2018	757	1261	1009	3784	1514	568	946	757	2523	1009	378	631	505	1261	3784	5046	631	631	1514	1009
6	25910	5182	2073	777	1295	1036	3886	1555	583	972	777	2591	1036	389	648	518							

Presupuesto de Ventas Local #2

Ventas presupuestadas unidades					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Platter de pollo		3,519	8,140	10,217	13,217
Platter de cordero		1,320	3,052	3,831	4,956
Platter de pernil		2,199	5,087	6,385	8,260
Platter de ternera		1,759	4,070	5,108	6,608
Kebab de pollo		2,639	6,105	7,662	9,913
Kebab de cordero		990	2,289	2,873	3,717
Kebab de pernil		1,649	3,815	4,789	6,195
Kebab de ternera		1,320	3,052	3,831	4,956
Boryani de pollo		1,759	4,070	5,108	6,608
Boryani de cordero		660	1,526	1,916	2,478
Boryani de pernil		1,100	2,544	3,193	4,130
Boryani de ternera		880	2,035	2,554	3,304
Faláfel		2,199	5,087	6,385	8,260
Papas fritas		6,598	15,262	19,156	24,781
Gaseosa		8,797	20,349	25,542	33,042
Agua mineral		1,100	2,544	3,193	4,130
Nestea		1,100	2,544	3,193	4,130
Jugo natural de naranja		2,639	6,105	7,662	9,913
Jugo natural de zanahoria		1,759	4,070	5,108	6,608
Precio proyectado					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Patter de pollo		2.07	2.15	2.24	2.33
Platter de cordero		2.70	2.81	2.92	3.04
Platter de pernil		2.70	2.81	2.92	3.04
Platter de ternera		2.34	2.43	2.53	2.63
Kebab de pollo		1.82	1.89	1.97	2.05
Kebab de cordero		2.70	2.81	2.92	3.04
Kebab de pernil		2.70	2.81	2.92	3.04
Kebab de ternera		2.34	2.43	2.53	2.63
Boryani de pollo		1.82	1.89	1.97	2.05
Boryani de cordero		2.70	2.81	2.92	3.04
Boryani de pernil		2.70	2.81	2.92	3.04
Boryani de ternera		2.34	2.43	2.53	2.63
Faláfel		1.03	1.07	1.11	1.16
Papas fritas		1.03	1.07	1.11	1.16
Gaseosa		0.62	0.65	0.67	0.70
Agua mineral		0.47	0.49	0.51	0.53
Nestea		0.62	0.65	0.67	0.70
Jugo natural de naranja		0.83	0.87	0.90	0.94
Jugo natural de zanahoria		0.83	0.87	0.90	0.94
Ventas presupuestadas \$		65,365	157,253	205,275	276,175

 Tabla 1.24 *Presupuesto de ventas local #2.*

	Total	Chick	C. Pol	C. Cor	C. Per	C. Ter	Kebab	K. Pol	K. Cor	K. Per	K. Ter	Barya	B. Pol	B. Cor	B. Per	B. Ter	Falaf	Papas	Gase	Agua	Nest	Mara	Zana
1	1340	268	107	40	67	54	201	80	30	50	40	134	54	20	34	27	67	201	268	34	34	80	54
2	1568	314	125	47	78	63	235	94	35	59	47	157	63	24	39	31	78	235	314	39	39	94	63
3	1834	367	147	55	92	73	275	110	41	69	55	183	73	28	46	37	92	275	367	46	46	110	73
4	2146	429	172	64	107	86	322	129	48	80	64	215	86	32	54	43	107	322	429	54	54	129	86
5	2511	502	201	75	126	100	377	151	56	94	75	251	100	38	63	50	126	377	502	63	63	151	100
6	2938	588	235	88	147	118	441	176	66	110	88	294	118	44	73	59	147	441	588	73	73	176	118
7	3437	687	275	103	172	137	516	206	77	129	103	344	137	52	86	69	172	516	687	86	86	206	137
8	4022	804	322	121	201	161	603	241	90	151	121	402	161	60	101	80	201	603	804	101	101	241	161
9	4705	941	376	141	235	188	706	282	106	176	141	471	188	71	118	94	235	706	941	118	118	282	188
10	5505	1101	440	165	275	220	826	330	124	206	165	551	220	83	138	110	275	826	1101	138	138	330	220
11	6441	1288	515	193	322	258	966	386	145	242	193	644	258	97	161	129	322	966	1288	161	161	386	258
12	7536	1507	603	226	377	301	1130	452	170	283	226	754	301	113	188	151	377	1130	1507	188	188	452	301
Total1	43984	8797	3519	1320	2199	1759	6598	2639	990	1649	1320	4398	1759	660	1100	880	2199	6598	8797	1100	1100	2639	1759
1	7672	1534	614	230	384	307	1151	460	173	288	230	767	307	115	192	153	384	1151	1534	192	192	460	307
2	7810	1562	625	234	390	312	1171	469	176	293	234	781	312	117	195	156	390	1171	1562	195	195	469	312
3	7950	1590	636	239	398	318	1193	477	179	298	239	795	318	119	199	159	398	1193	1590	199	199	477	318
4	8094	1619	647	243	405	324	1214	486	182	304	243	809	324	121	202	162	405	1214	1619	202	202	486	324
5	8239	1648	659	247	412	330	1236	494	185	309	247	824	330	124	206	165	412	1236	1648	206	206	494	330
6	8388	1678	671	252	419	336	1258	503	189	315	252	839	336	126	210	168	419	1258	1678	210	210	503	336
7	8539	1708	683	256	427	342	1281	512	192	320	256	854	342	128	213	171	427	1281	1708	213	213	512	342
8	8692	1738	695	261	435	348	1304	522	196	326	261	869	348	130	217	174	435	1304	1738	217	217	522	348
9	8849	1770	708	265	442	354	1327	531	199	332	265	885	354	133	221	177	442	1327	1770	221	221	531	354
10	9008	1802	721	270	450	360	1351	540	203	338	270	901	360	135	225	180	450	1351	1802	225	225	540	360
11	9170	1834	734	275	459	367	1376	550	206	344	275	917	367	138	229	183	459	1376	1834	229	229	550	367
12	9335	1867	747	280	467	373	1400	560	210	350	280	934	373	140	233	187	467	1400	1867	233	233	560	373
Total2	101745	20349	8140	3052	5087	4070	15262	6105	2289	3815	3052	10175	4070	1526	2544	2035	5087	15262	20349	2544	2544	6105	4070
1	9522	1904	762	286	476	381	1428	571	214	357	286	952	381	143	238	190	476	1428	1904	238	238	571	381
2	9712	1942	777	291	486	388	1457	583	219	364	291	971	388	146	243	194	486	1457	1942	243	243	583	388
3	9907	1981	793	297	495	396	1486	594	223	371	297	991	396	149	248	198	495	1486	1981	248	248	594	396
4	10105	2021	808	303	505	404	1516	606	227	379	303	1010	404	152	253	202	505	1516	2021	253	253	606	404
5	10307	2061	825	309	515	412	1546	618	232	387	309	1031	412	155	258	206	515	1546	2061	258	258	618	412
6	10513	2103	841	315	526	421	1577	631	237	394	315	1051	421	158	263	210	526	1577	2103	263	263	631	421
7	10723	2145	858	322	536	429	1608	643	241	402	322	1072	429	161	268	214	536	1608	2145	268	268	643	429
8	10938	2188	875	328	547	438	1641	656	246	410	328	1094	438	164	273	219	547	1641	2188	273	273	656	438
9	11156	2231	893	335	558	446	1673	669	251	418	335	1116	446	167	279	223	558	1673	2231	279	279	669	446
10	11380	2276	910	341	569	455	1707	683	256	427	341	1138	455	171	284	228	569	1707	2276	284	284	683	455
11	11607	2321	929	348	580	464	1741	696	261	435	348	1161	464	174	290	232	580	1741	2321	290	290	696	464
12	11839	2368	947	355	592	474	1776	710	266	444	355	1184	474	178	296	237	592	1776	2368	296	296	710	474
Total3	127708	25542	10217	3831	6385	5108	19156	7662	2873	4789	3831	12771	5108	1916	3193	2554	6385	19156	25542	3193	3193	7662	5108
1	12112	2422	969	363	606	484	1817	727	273	454	363	1211	484	182	303	242	606	1817	2422	303	303	727	484
2	12390	2478	991	372	620	496	1859	743	279	465	372	1239	496	186	310	248	620	1859	2478	310	310	743	496
3	12675	2535	1014	380	634	507	1901	761	285	475	380	1268	507	190	317	254	634	1901	2535	317	317	761	507
4	12967	2593	1037	389	648	519	1945	778	292	486	389	1297	519	194	324	259	648	1945	2593	324	324	778	519
5	13265	2653	1061	398	663	531	1990	796	298	497	398	1326	531	199	332	265	663	1990	2653	332	332	796	531
6	13570	2714	1086	407	678	543	2035	814	305	509	407	1357	543	204	339	271	678	2035	2714	339	339	814	543
7	13882	2776	1111	416	694	555	2082	833	312	521	416	1388	555	208	347	278	694	2082	2776	347	347	833	555
8	14201	2840	1136	426	710	568	2130	852	320	533	426	1420	568	213	355	284	710	2130	2840	355	355	852	568
9	14528	2906	1162	436	726	581	2179	872	327	545	436	1453	581	218	363	291	726	2179	2906	363	363	872	581
10	14862	2972	1189	446	743	594	2229	892	334	557	446	1486	594	223	372	297	743	2229	2972	372	372	892	594
11	15204	3041	1216	456	760	608	2281	912	342	570	456	1520	608	228	380	304	760	2281	3041	380	380	912	608
12	15554	3111	1244	467	778	622	2333	933	350	583	467	1555	622	233	389	311	778	2333	3111	389	389	933	622
Total4	165209	33042	13217	4956	8260	6608	24781	9913	3717	6195	4956	16521	6608	2478	4130	3304	8260	24781	33042	4130	4130	9913	6608
1	15974	3195	1278	479	799	639	2396	958	359	599	479	1597	639	240	399	319	799	2396	3195	399	399	958	639
2	16405	3281	1312	492	820	656	2461	984	369	615	492	1640	656	246	410	328	820	2461	3281	410	410	984	656
3	16848	3370	1348	505	842	674	2527	1011	379	632	505	1685	674	253	421	337	842	2527	3370	421	421	1011	674
4	17303	3461	1384	519	865	692	2595	1038	389	649	519	1730	692	260	433	346	865	2595	3461	433	433	1038	692
5	17770	3554	1422	533	888	711	2665	1066	400	666	533	1777	711	267	444	355	888	2665	3554	444	444	1066	711
6	18250	3650	1460	547	912	730	2737	1095	411	684	547	1825	730	274	456	365	912	2737	3650	456	456	1095	730
7	18742	3748	1499	562	937	750	2811	1125	422	703	562	1874	750	281	469	375	937	2811	3748	469	469	1125	750
8	19248	3850	1540	577	962	770	2887	1155	433	722	577	1925	770	289	481	385	962	2887	3850	481	481	1155	770
9	19768	3954	1581	593	988																		

4.3 PRESUPUESTO COSTOS DE OPERACIÓN

Presupuesto Costos de operación Local #1

Presupuesto de costos de Materia Prima

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Materia Prima	40,255	105,624	138,507	186,346	261,442
Total	40,255	105,624	138,507	186,346	261,442

Presupuesto de costos Mano de Obra Directa

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Cocinero	5,673	11,289	13,320	15,718	18,547
Ayudante de cocina	4,872	9,694	16,311	19,247	22,711
Total	10,544	20,983	29,631	34,965	41,259

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
MOI	6,670	13,273	15,662	18,482	21,808
Materiales indirectos	3,505	4,977	9,407	17,780	33,604
Suministros	1,143	1,315	1,762	2,431	3,452
Reparación y manten.	430	447	465	484	503
Seguros	645	671	698	726	755
Arriendos	8,400	8,736	9,085	9,449	9,827
Imprevistos	829	862	896	932	969
Total	21,622	30,281	37,976	50,283	70,919
Total costos operacionales	72,422	156,888	206,114	271,594	373,619

Tabla 1.26 Presupuesto Costos de operación local #1.

Los costos de operación del local #1 para el año 2011 son de USD \$72,422, de los cuales USD \$40,255 son de materia prima, USD \$10,544 de mano de obra, y USD \$21,622 de costos indirectos de fabricación. Entre los rubros con mayor peso dentro de los costos de operación se encuentran las materias primas. **VER ANEXO 15**

Presupuesto Costos de operación Local #2
Presupuesto de costos de Materia Prima

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Materia Prima		32,308	77,725	101,461	136,504
Total		32,308	77,725	101,461	136,504

Presupuesto de costos Mano de Obra Directa

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Cocinero		5,673	11,289	13,320	15,718
Ayudante de cocina		4,872	9,694	16,311	22,711
Total		10,544	20,983	29,631	38,429

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
MOI		6,670	13,273	15,662	18,482
Materiales indirectos		2,397	3,404	6,433	12,159
Suministros		1,143	1,189	1,237	1,286
Reparación y manten.		276	287	299	310
Seguros		414	431	448	466
Arriendos		6,000	6,240	6,490	6,749
Imprevistos		828	861	895	931
Total		17,728	25,685	31,464	40,383
Total costos operacionales		60,580	124,392	162,556	215,317

Tabla 1.27 Presupuesto Costos de operación local #2.

Los costos de operación del local #2 para el año 2012 son de USD \$60,580, de los cuales USD \$32,308 son de materia prima, USD \$10,544 de mano de obra, y USD \$17,728 de costos indirectos de fabricación. Entre los rubros con mayor peso dentro de los costos de operación se encuentran las materias primas. **VER ANEXO 16**

4.4 PRESUPUESTO GASTOS DE OPERACIÓN

Presupuesto de Gastos de operación Local #1

Presupuesto de gastos administrativos

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Directivos		19,200	24,000	32,400	46,980
Personal contable	3,549	7,062	8,333	9,834	11,604
Movilización y viáticos	4,800	4,992	5,192	5,399	5,615
Total	8,349	31,254	37,525	47,633	64,199

Presupuesto de gastos de venta

Concepto	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015
Comisiones sobre ventas	3,258	8,538	11,209	15,081	21,158
Propaganda y publicidad	1,695	1,762	1,833	1,906	1,982
Total	4,952	10,300	13,042	16,987	23,140

Presupuesto de gastos generales

Concepto	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015
Servicio alarma activada	2,160	2,246	2,336	2,430	2,527
Impuesto predial	800	832	865	900	936
Mantenimiento	300	312	324	337	351
Depreciación	2,199	2,199	2,199	2,199	2,199
Amortización	340	340	340	340	340
Total	5,799	5,929	6,065	6,206	6,353

Total gastos operacionales	19,100	47,484	56,632	70,825	93,692
(-) Depreciación	2,199	2,199	2,199	2,199	2,199
(-) Amortizaciones	340	340	340	340	340
Total desembolsos por gastos operacionales	16,561	44,945	54,093	68,287	91,153

Tabla 1.28 Presupuesto Gastos de operación local #1.

Los gastos de operación del local #1 para el año 2011 son de USD \$16,561, de los cuales USD \$8,349 son de gastos administrativos, USD \$4,952 de gastos de venta, y USD \$5,799 de gastos generales. Entre los rubros con mayor peso dentro de los gastos de operación se encuentran movilización y viáticos.

Presupuesto de Gastos de operación Local #2
Presupuesto de gastos administrativos

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Personal administrativo		0	0	0	0
Movilización y viáticos		4,992	5,192	5,399	5,615
Total		4,992	5,192	5,399	5,615

Presupuesto de gastos de venta

Concepto	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015
Comisiones sobre ventas		2,615	6,290	8,211	11,047
Propaganda y publicidad		1,695	1,762	1,833	1,906
Total		4,309	8,052	10,044	12,953

Presupuesto de gastos generales

Concepto	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015
Servicio alarma activada		2,160	2,246	2,336	2,430
Impuesto predial		800	832	865	900
Mantenimiento		300	312	324	337
Depreciación		2,006	2,006	2,006	2,006
Amortización		160	160	160	160
Total		5,426	5,557	5,692	5,833

Total gastos operacionales		14,727	18,801	21,136	24,402
(-) Depreciación		2,006	2,006	2,006	2,006
(-) Amortizaciones		160	160	160	160
Total desembolsos por gastos operacionales		12,561	16,634	18,969	22,236

Tabla 1.29 *Presupuesto Gastos de operación local #2.*

Los gastos de operación del local #2 para el año 2012 son de USD \$14,727, de los cuales USD \$4,992 son de gastos administrativos, USD \$4,309 de gastos de venta, y USD \$5,426 de gastos generales. Entre los rubros con mayor peso dentro de los gastos de operación se encuentran movilización y viáticos.

4.5 PRESUPUESTO DE CAJA

Presupuesto de Caja Local #1					
Entradas de efectivo	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	81,444	213,445	280,227	377,015	528,949
Total entradas de efectivo	81,444	213,445	280,227	377,015	528,949
Salidas de efectivo	2011	2012	2013	2014	2015
Compras presupuestadas	40,383	105,624	138,507	186,346	261,442
Mano de obra directa	10,544	20,983	29,631	34,965	41,259
Costos indirectos de fabricación	21,867	30,281	37,976	50,283	70,919
Gastos administrativos	8,349	31,254	37,525	47,633	64,199
Gastos de ventas	4,952	10,300	13,042	16,987	23,140
Gastos generales	3,260	3,390	3,526	3,667	3,814
Compra maquinaria y equipo					
Compra equipo de computación					
Compra repuestos y accesorios					
Compra muebles y enseres					
Total salidas de efectivo	89,355	201,833	260,207	339,881	464,772
Pago de impuestos		-4,580	2,004	5,907	12,957
Total salidas de efectivo	89,355	197,253	262,211	345,788	477,729
Flujo neto de caja	-7,911	16,192	18,016	31,227	51,220
Saldo inicial de caja	9,152	5,491	5,491	5,491	5,491
Nuevo saldo de caja	1,242	21,684	23,507	36,719	56,711
Contratación de préstamo	9,454				
Pago de préstamo	2,647	12,526	3,566	4,139	4,805
Intereses pagados	2,557	3,550	1,638	1,065	399
Compra valores negociables		116	12,932	39,408	86,803
Recuperación valores negociables		0	116	12,932	39,408
Intereses ganados		0	4	453	1,379
Saldo final de caja	5,491	5,491	5,491	5,491	5,491

Tabla 1.30 *Presupuesto de Caja local #1.*

El presupuesto de caja es fundamental para medir las necesidades de efectivo que requiere la institución. Es importante mencionar que en este estado no se contemplan las depreciaciones y amortizaciones ya que las mismas no contemplan desembolsos de efectivo. Para el presente proyecto, con los excedentes de efectivo se realizaron inversiones con un interés del 3.5% anual.

Presupuesto de Caja Local #2				
Entradas de efectivo	2012	2013	2014	2015
Ventas	65,365	157,253	205,275	276,175
Total entradas de efectivo	65,365	157,253	205,275	276,175
Salidas de efectivo	2011	2012	2013	2014
Compras presupuestadas	32,488	77,725	101,461	136,504
Mano de obra directa	10,544	20,983	29,631	38,429
Costos indirectos de fabricación	17,881	25,685	31,464	40,383
Gastos administrativos	4,992	5,192	5,399	5,615
Gastos de ventas	4,309	8,052	10,044	12,953
Gastos generales	3,260	3,390	3,526	3,667
Compra maquinaria y equipo				
Compra equipo de computación				
Compra repuestos y accesorios				
Compra muebles y enseres				
Total salidas de efectivo	73,474	141,027	181,525	237,553
Pago de impuestos		-4,287	4,105	7,737
Total salidas de efectivo	73,474	136,740	185,630	245,289
Flujo neto de caja	-8,109	20,513	19,645	30,886
Saldo inicial de caja	7,531	4,518	4,518	4,518
Nuevo saldo de caja	-579	25,031	24,164	35,405
Contratación de préstamo	9,696			
Pago de préstamo	2,715	12,847	3,658	4,246
Intereses pagados	1,884	2,902	941	353
Compra valores negociables		4,764	19,977	46,964
Recuperación valores negociables		0	4,764	19,977
Intereses ganados		0	167	699
Saldo final de caja	4,518	4,518	4,518	4,518

Tabla 1.31 Presupuesto de Caja local #2.

4.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Estado de resultados proyectados Local #1					
Ingresos operacionales					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas netas	81,444	213,445	280,227	377,015	528,949
Costo de ventas	72,422	156,888	206,114	271,594	373,619
Utilidad bruta en ventas	9,023	56,557	74,113	105,421	155,330
Gastos de administración					
Personal contable	3,549	26,262	32,333	42,234	58,584
Movilización y viáticos	4,800	4,992	5,192	5,399	5,615
Total gastos administrativos	8,349	31,254	37,525	47,633	64,199
Gastos de venta					
Comisiones sobre ventas	3,258	8,538	11,209	15,081	21,158
Propaganda y publicidad	1,695	1,762	1,833	1,906	1,982
Total gastos de venta	4,952	10,300	13,042	16,987	23,140
Gastos generales					
Servicio alarma activada	2,160	2,246	2,336	2,430	2,527
Impuesto predial	800	832	865	900	936
Mantenimiento	300	312	324	337	351
Depreciación	2,199	2,199	2,199	1,366	1,366
Amortización	340	340	340	340	340
Total gastos generales	5,799	5,929	6,065	5,373	5,519
Total gastos operacionales	19,100	47,484	56,632	69,992	92,858
Utilidad operacional	-10,077	9,073	17,481	35,429	62,471
Ingresos no operacionales	0	4	453	1,379	3,038
Egresos no operacionales	2,557	3,550	1,638	1,065	399
Utilidad antes de imp. y trab	-12,635	5,528	16,295	35,743	65,110
15% participación trabajadores	-1,895	829	2,444	5,362	9,767
Utilidad antes de impuestos	-10,739	4,698	13,851	30,382	55,344
25% impuesto a la renta	-2,685	1,175	3,463	7,595	13,836
Utilidad neta	-8,055	3,524	10,388	22,786	41,508

Tabla 1.32 Estado de resultados proyectados local #1.

Con la proyección del estado de resultados se busca detectar el impacto que sobre la situación financiera futura de la empresa tienen las decisiones tomadas en el presente. Pronosticar el futuro es una tarea difícil; sin embargo, en la vida de los negocios no es aconsejable esperar a que ocurran los hechos para tomar las decisiones. Para el local #1, se proyecta captar ganancias a partir del año 2012.

Estado de resultados proyectados Local #2**Ingresos operacionales**

Concepto	2012	2013	2014	2015
Ventas netas	65,365	157,253	205,275	276,175
Costo de ventas	60,580	124,392	162,556	215,317

Utilidad bruta en ventas	4,785	32,860	42,719	60,858
---------------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Gastos de administración

Personal administrativo	0	0	0	0
Movilización y viáticos	4,992	5,192	5,399	5,615
Total gastos administrativos	4,992	5,192	5,399	5,615

Gastos de venta

Comisiones sobre ventas	2,615	6,290	8,211	11,047
Propaganda y publicidad	1,695	1,762	1,833	1,906
Total gastos de venta	4,309	8,052	10,044	12,953

Gastos generales

Servicio alarma activada	2,160	2,246	2,336	2,430
Impuesto predial	800	832	865	900
Mantenimiento	300	312	324	337
Depreciación	2,006	2,006	2,006	1,173
Amortización	160	160	160	160
Total gastos generales	5,426	5,557	5,692	5,000

Total gastos operacionales	14,727	18,801	21,136	23,569
-----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Utilidad operacional	-9,943	14,059	21,584	37,290
-----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Ingresos no operacionales	0	167	699	1,644
---------------------------	---	-----	-----	-------

Egresos no operacionales	1,884	2,902	941	353
--------------------------	-------	-------	-----	-----

Utilidad antes de imp. y trab	-11,826	11,324	21,342	38,581
--------------------------------------	----------------	---------------	---------------	---------------

15% participación trabajadores	-1,774	1,699	3,201	5,787
--------------------------------	--------	-------	-------	-------

Utilidad antes de impuestos	-10,052	9,626	18,141	32,794
------------------------------------	----------------	--------------	---------------	---------------

25% impuesto a la renta	-2,513	2,406	4,535	8,198
-------------------------	--------	-------	-------	-------

Utilidad neta	-7,539	7,219	13,606	24,595
----------------------	---------------	--------------	---------------	---------------

Tabla 1.33 Estado de resultados proyectados local #2.

Para el local #2, se proyecta captar ganancias a partir del año 2013.

4.7 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

Balance general presupuestado Local #1						
	Año 0	2011	2012	2013	2014	2015
Activo						
Activo corriente						
Activo disponible						
Caja–Bancos	9,152	5,491	5,491	5,491	5,491	5,491
Inversiones temporales		0	116	12,932	39,408	86,803
Activo exigible						
Intereses por cobrar		0	4	453	1,379	3,038
Activo realizable						
Inventarios		372	372	372	372	372
Total activo corriente	9,152	5,863	5,984	19,248	46,650	95,704
Activo fijo						
Edificio	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850
(-) Depreciación acumulada		193	385	578	770	963
Maquinaria y equipo	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750
(-) Depreciación acumulada		575	1,150	1,725	2,300	2,875
Equipo de computación	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150
(-) Depreciación acumulada		230	460	690	920	1,150
Repuestos y accesorios	200	200	200	200	200	200
(-) Depreciación acumulada		20	40	60	80	100
Muebles y enseres	1,740	1,740	1,740	1,740	1,740	1,740
(-) Depreciación acumulada		348	696	1,044	1,392	1,740
Software ventas	2,500	2,500	2,500	2,500	0	0
(-) Depreciación acumulada		833	1,667	2,500	0	0
Total activo fijo	15,190	12,991	10,792	8,594	7,228	5,863
Otros activos						
Gastos de constitución	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
(-) Amortización G. Constitución		340	680	1,020	1,360	1,700
Total activo diferido	1,700	1,360	1,020	680	340	0
Total activo	26,042	20,215	17,796	28,522	54,218	101,567
Pasivo						
Pasivo corriente						
15% Trabajadores		-1,895	829	2,444	5,362	9,767
Impuesto a la renta por pagar		-2,685	1,175	3,463	7,595	13,836
Total pasivo corriente		-4,580	2,004	5,907	12,957	23,602
Pasivo no corriente						
Deuda bancaria corto plazo		9,454				
Deuda bancaria largo plazo	18,230	15,583	12,510	8,944	4,805	0
Total pasivo no corriente	18,230	25,037	12,510	8,944	4,805	0
Total pasivo	18,230	20,457	14,514	14,851	17,762	23,602
Patrimonio						
Capital social	7,813	7,813	7,813	7,813	7,813	7,813
Utilidad del ejercicio		-8,055	3,524	10,388	22,786	41,508
Utilidad de ejercicios anteriores			-8,055	-4,531	5,858	28,644
Total patrimonio	7,813	-242	3,282	13,670	36,457	77,964
Pasivo + Patrimonio	26,042	20,215	17,796	28,522	54,218	101,567
Activo	26,042	20,215	17,796	28,522	54,218	101,567

Tabla 1.34 Balance General Presupuestado local #1.

Balance general presupuestado Local #2					
	Año 0	2012	2013	2014	2015
Activo					
Activo corriente					
Activo disponible					
Caja--Bancos	7,531	4,518	4,518	4,518	4,518
Inversiones temporales		0	4,764	19,977	46,964
Activo exigible					
Intereses por cobrar		0	167	699	1,644
Activo realizable					
Inventarios		333	333	333	333
Total activo corriente	7,531	4,852	9,782	25,528	53,459
Activo fijo					
Edificio	0	0	0	0	0
(-) Depreciación acumulada		0	0	0	0
Maquinaria y equipo	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750
(-) Depreciación acumulada		575	1,150	1,725	2,300
Equipo de computación	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150
(-) Depreciación acumulada		230	460	690	920
Repuestos y accesorios	200	200	200	200	200
(-) Depreciación acumulada		20	40	60	80
Muebles y enseres	1,740	1,740	1,740	1,740	1,740
(-) Depreciación acumulada		348	696	1,044	1,392
Software ventas	2,500	2,500	2,500	2,500	0
(-) Depreciación acumulada		833	1,667	2,500	0
Total activo fijo	11,340	9,334	7,327	5,321	4,148
Otros activos					
Gastos de establecimiento	800	800	800	800	800
(-) Amortización G. Constitución		160	320	480	640
Total activo diferido	800	640	480	320	160
Total activo	19,671	14,825	17,590	31,169	57,767
Pasivo					
Pasivo corriente					
15% Trabajadores		-1,774	1,699	3,201	5,787
Impuesto a la renta por pagar		-2,513	2,406	4,535	8,198
Total pasivo corriente		-4,287	4,105	7,737	13,985
Pasivo no corriente					
Deuda bancaria corto plazo		9,696	0		
Deuda bancaria largo plazo	13,770	11,055	7,904	4,246	0
Total pasivo no corriente	13,770	20,750	7,904	4,246	0
Total pasivo	13,770	16,463	12,009	11,982	13,985
Patrimonio					
Capital social	5,901	5,901	5,901	5,901	5,901
Utilidad del ejercicio		-7,539	7,219	13,606	24,595
Utilidad de ejercicios anteriores			-7,539	-320	13,286
Total patrimonio	5,901	-1,638	5,581	19,187	43,782
Pasivo + Patrimonio	19,671	14,825	17,590	31,169	57,767
Activo	19,671	14,825	17,590	31,169	57,767

Tabla 1.35 Balance General Presupuestado local #2.

4.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Análisis del punto de equilibrio Local #1

Margen bruto total (Margen bruto*% Participación)		
Platter de pollo	0.05	4.52%
Platter de cordero	0.01	0.85%
Platter de pernil	0.01	1.48%
Platter de ternera	0.02	1.66%
Kebab de pollo	0.02	2.06%
Kebab de cordero	0.01	0.60%
Kebab de pernil	0.01	1.04%
Kebab de ternera	0.01	1.01%
Boryani de pollo	0.02	1.96%
Boryani de cordero	0.01	0.55%
Boryani de pernil	0.01	0.93%
Boryani de ternera	0.01	0.90%
Faláfel	0.03	3.10%
Papas fritas	0.09	9.06%
Gaseosa	0.12	11.52%
Agua mineral	0.01	1.25%
Nestea	0.01	1.31%
Jugo natural de naranja	0.04	3.87%
Jugo natural de zanahoria	0.03	2.83%
Total		50.48%

Pto equilibrio = Costos fijos/Margen bruto total

Pto e equilibrio^{mensual} = ((Costos fijos)/12)/Margen bruto total

Pto e equilibrio^{mensual} = 3980 / 50.48%

Pto e equilibrio = \$ 7,884.21 mensuales

Tabla 1.36 Punto de Equilibrio local #1.

La técnica utilizada para calcular el punto de equilibrio es la de empresas de múltiples productos⁴¹. A través de este método se pudo determinar el volumen de ventas en el cual los ingresos son iguales a los costos y a los gastos, punto neutro

⁴¹ Albretch W., Accounting: concepts and applications Thompson Learning Inc., USA, 2008, pág.1035.

o de equilibrio, a través del cual se puede determinar el volumen de ventas requerido para alcanzar un nivel de utilidad.

El punto de equilibrio para el local #1 es de USD \$7,884.21 mensuales.

Análisis del punto de equilibrio Local #2

Margen bruto total (Margen bruto*% Participación)		
Platter de pollo	0.05	4.59%
Platter de cordero	0.01	0.87%
Platter de pernil	0.02	1.51%
Platter de ternera	0.02	1.70%
Kebab de pollo	0.02	2.12%
Kebab de cordero	0.01	0.61%
Kebab de pernil	0.01	1.07%
Kebab de ternera	0.01	1.03%
Boryani de pollo	0.02	2.00%
Boryani de cordero	0.01	0.57%
Boryani de pernil	0.01	0.95%
Boryani de ternera	0.01	0.91%
Faláfel	0.03	3.19%
Papas fritas	0.09	9.34%
Gaseosa	0.12	12.13%
Agua mineral	0.01	1.36%
Nestea	0.01	1.39%
Jugo natural de naranja	0.04	4.01%
Jugo natural de zanahoria	0.03	2.92%
Total		52.26%

Pto equilibrio = Costos fijos/Margen bruto total

Pto equilibrio = 3383.5 / 52.26%

Pto equilibrio = \$ 6,474.89 mensuales

Tabla 1.37 Punto de Equilibrio local #2.

El punto de equilibrio para el local #2 es de USD \$6,474.89 mensuales.

4.9 FLUJO DE FONDOS

Flujo de fondos Local #1

Concepto	Año 0	2011	2012	2013	2014	2015
Utilidad antes de impuestos		-12,635	5,528	16,295	35,743	65,110
(+) Egresos no efectivos						
Depreciación		2,199	2,199	2,199	1,366	1,366
Amortización		340	340	340	340	340
(-) Impuestos		-4,580	2,004	5,907	12,957	23,602
(-) Inversión	-26,042					
Flujo de efectivo en operación	-26,042	-5,516	6,063	12,927	24,492	43,213

$$\text{VAN} = 16,091$$

$$\text{TIR} = 29\%$$

Tabla 1.38 *Flujo de Fondos local #1.*

El valor actual neto (VAN), considera los ingresos operacionales menos los gastos operacionales. No se incluye los egresos que no representan salidas de efectivo, ni intereses, ya que constituyen un gasto de financiamiento⁴².

El valor actual neto permite medir la rentabilidad de un proyecto considerando el valor del dinero en el tiempo, a su vez permite descontar los flujos futuros proyectados a una tasa de descuento que se ha fijado en 24%, correspondiente al 4% de la inflación, 5% de riesgo de mercado y un 15% equivalente a no poseer los recursos.

La tasa interna de retorno (TIR) es aquella que hace que el valor actual neto sea igual a cero. En este sentido, esta tasa debe ser superior a la impuesta en el cálculo del VAN, para que el proyecto sea rentable, caso contrario, la inversión debe ser rechazada.

⁴² Velásquez R., Finanzas, Grupo Norma, Colombia, 1996, pag.62.

Flujo de fondos Local #2

Concepto	Año 0	2012	2013	2014	2015
Utilidad antes de impuestos		-11,826	11,324	21,342	38,581
(+) Egresos no efectivos					
Depreciación		2,006	2,006	2,006	1,173
Amortización		160	160	160	160
(-) Impuestos		-4,287	4,105	7,737	13,985
(-) Inversión	-19,671				
Flujo de efectivo en operación	-19,671	-5,373	9,386	15,772	25,928

$$\text{VAN} = 7,097$$

$$\text{TIR} = 26\%$$

Tabla 1.39 Flujo de Fondos local #2.

4.10 RAZONES DE NEGOCIO

4.10.1 LIQUIDEZ

Razón corriente = ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE

Razón corriente local #1 = 5,984 / 2,004 = 2.99

Razón corriente local #2 = 9,782 / 4,105 = 2.38

En 2012 el local #1 contará con US \$ 2.99 en activos corrientes disponibles a corto plazo para pagar US\$ 1 exigible a corto plazo. En 2013 el local #2 contará con US\$ 2.38 en activos corrientes disponibles a corto plazo para pagar US\$ 1 exigible a corto plazo.

4.10.2 RENTABILIDAD

Margen neto en ventas = UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Margen neto en ventas local #1	-9,9%	1,7%	3,7%	6,0%	7,8%
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Margen neto en ventas local #2		-11,5%	4,6%	6,6%	8,9%

Tabla 1.40 Rentabilidad de los locales 1 y 2.

La rentabilidad de los locales 1 y 2 aumenta en los años venideros.

4.11 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Periodo de recuperación de la inversión Local #1

	Año 0	2011	2012	2013	2014	2015
Flujo de efectivo proveniente de la operac	-26042	-5,516	6,063	12,927	24,492	43,213

Periodo de recuperación a valores constantes

Inversión	-26042
Inversión recuperada en el 1er año	-5,516
Inversión recuperada en el 2do año	6,063
Inversión recuperada en el 3er año	12,927
Inversión por recuperarse	12568
Año fraccionario	0.51
Periodo de recuperación	3.51 años

Tabla 1.41 Periodo de recuperación de la inversión local #1.

Esta metodología se la interpreta como el periodo que se requiere para que un proyecto genere flujos de efectivo necesarios para recuperar la inversión inicial. En este caso, el periodo de recuperación es de 3 años y 6 meses.

Periodo de recuperación de la inversión Local #2

	Año 0	2011	2012	2013	2014
Flujo de efectivo proveniente de la operac	-19671	-5,373	9,386	15,772	25,928

Periodo de recuperación a valores constantes

Inversión	-19671
Inversión recuperada en el 1er año	-5,373
Inversión recuperada en el 2do año	9,386
Inversión por recuperarse	15,658
Año fraccionario	0.99
Periodo de recuperación	2.99 años

Tabla 1.42 Periodo de recuperación de la inversión local #2.

En este caso, el periodo de recuperación es de 3 años.

4.12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.12.1 CONCLUSIONES

- ✱ La inversión requerida para la puesta en marcha del local #1 es bastante accesible para los inversionistas, USD \$26,042.16, considerando que los socios aportarán el 30% de la misma con dinero en efectivo de USD \$7,812.65 en partes iguales (50% cada uno), y el resto con un préstamo hipotecario de USD \$18,229.51 a 5 años, a una tasa efectiva anual del 15%, en cuotas mensuales de USD \$433.68.
- ✱ La inversión requerida para la puesta en marcha del local #2 es aun más accesible para los inversionistas, USD \$19,670.77, considerando que los socios aportarán el 30% de la misma con dinero en efectivo de USD \$5,901.23 en partes iguales (50% cada uno), y el resto con un préstamo hipotecario de USD \$13,769.54 a 4 años, a una tasa efectiva anual del 15%, en cuotas mensuales de USD \$383.22.
- ✱ Al medir la rentabilidad del proyecto para el local #1, considerando el valor del dinero en el tiempo, el valor actual neto arroja un resultado positivo de USD \$16,091, lo que se traduce en un proyecto rentable dentro de los 5 años de proyección.
- ✱ Al medir la rentabilidad del proyecto para el local #2, el valor actual neto arroja un resultado positivo de USD \$7,097, lo que se traduce en un proyecto rentable dentro de los 4 años de proyección.
- ✱ La inversión del proyecto para el local #1 debe aprobarse, debido a que la tasa impuesta en el cálculo del VAN es menor a la tasa interna de retorno (TIR) 29%.
- ✱ La inversión del proyecto para el local #2 debe aprobarse, debido a que la tasa impuesta en el cálculo del VAN es menor a la tasa interna de retorno (TIR) 26%.

- ✦ Por último, cabe la pena mencionar que el periodo de recuperación de la inversión para el local #1 es de 3 años y 6 meses, a lo cual se traduce que, al tener flujos cercanos en el tiempo, el proyecto tiene mayor probabilidad de realización.
- ✦ Para el caso del local #2, el periodo de recuperación de la inversión es de 3 años, aprobándose de igual manera el proyecto.

4.12.2 RECOMENDACIONES

- ✦ Sería importante analizar dentro del primer año de funcionamiento del local #1, la posibilidad de eliminar materias primas dentro de la preparación de las comidas que no sean tan apetecidas por los consumidores, con el fin de reducir el costo de ventas.
- ✦ Se debería analizar el comportamiento del personal y su desempeño cada trimestre con respecto al consumidor, para de esta manera evaluar el porcentaje de comisiones sobre ventas y hacer ajustes periódicos, en pos de un incremento en las ventas.
- ✦ Se recomienda invertir el excedente de efectivo en la misma empresa para la compra de maquinaria y equipo, así como la apertura de nuevos locales.
- ✦ Sería oportuno que la empresa revise periódicamente su punto de equilibrio para tomar acciones preventivas o correctivas.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desarrollar durante el último semestre del 2010 las conclusiones y recomendaciones del plan de negocios dirigido a la creación de una cadena de restaurantes de comida rápida sin precedentes en la ciudad de Quito.

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones finalizada la investigación son:

- ✦ Existe un gran interés por parte de la población de estudiantes de las universidades Católica, Salesiana, UDLA y Politécnica de clase media por consumir el producto por lo menos dos veces por semana, debido a que la oferta actual no satisface sus necesidades.
- ✦ Genera grandes expectativas para el desarrollo del proyecto y el éxito del mismo el existente poder adquisitivo por parte de los potenciales consumidores.
- ✦ El número de potenciales consumidores de los productos propuestos en el estudio realizado asciende a 3.723 estudiantes para el mercado meta #1, y 1.221 estudiantes para el mercado meta #2, lo que refleja una cuantía considerable para garantizar la rentabilidad del proyecto, si se considera una frecuencia de consumo de por lo menos dos veces por semana.
- ✦ Las locaciones escogidas para la puesta en marcha de los locales se encuentran estratégicamente seleccionadas y se cuentan con las facilidades para su correcto funcionamiento tanto de los dueños como del municipio.
- ✦ En lo que respecta a la ingeniería y diseño de los locales, se cuenta con diseños muy bien diferenciados y llamativos a la vista, estratégicamente

diseñados para llamar la atención de los clientes y generar la acción de compra de los productos.

- ✦ En cuanto a la base legal para constituir la empresa, no existen restricciones que imposibiliten la creación y el planteamiento legal del mismo, tan solo se debe cumplir con los requerimientos establecidos y presentarlos en los órganos de control pertinentes.
- ✦ La estructura organizacional lineo – funcional de la compañía permite manejar el giro del negocio de forma ordenada, evitando conflictos y malos entendidos entre los empleados, y retroalimentando de información de forma continua.
- ✦ Al medir la rentabilidad del proyecto para el local #1, considerando el valor del dinero en el tiempo, el valor actual neto arroja un resultado positivo de USD \$16,091, lo que se traduce en un proyecto rentable dentro de los 5 años de proyección.
- ✦ Al medir la rentabilidad del proyecto para el local #2, el valor actual neto arroja un resultado positivo de USD \$7,097, lo que se traduce en un proyecto rentable dentro de los 4 años de proyección.
- ✦ La inversión del proyecto para el local #1 debe aprobarse, debido a que la tasa impuesta en el cálculo del VAN es menor a la tasa interna de retorno (TIR) 29%.
- ✦ La inversión del proyecto para el local #2 debe aprobarse, debido a que la tasa impuesta en el cálculo del VAN es menor a la tasa interna de retorno (TIR) 26%.
- ✦ Por último, cabe la pena mencionar que el periodo de recuperación de la inversión para el local #1 es de 3 años y 6 meses, a lo cual se traduce que, al tener flujos cercanos en el tiempo, el proyecto tiene mayor probabilidad de realización.

- ✦ Para el caso del local #2, el periodo de recuperación de la inversión es de 3 años, aprobándose de igual manera el proyecto.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones finalizada la investigación son:

- ✦ Sería importante considerar la opción de franquiciar este nuevo concepto de comidas rápidas newyorquinas para el segundo semestre del 2012, previo al análisis de los candidatos y de los estatutos establecidos para la concesión.
- ✦ Se debería contar con al menos dos o tres proveedores a la vez ya que al sufrir un desabastecimiento de uno, se podría contar con el segundo o tercero en orden de importancia y no desabastecer a los locales.
- ✦ Se recomienda llevar el estado de las existencias día a día para evitar pérdidas y recargos en el trabajo, así como facilidad para prever faltantes y estimar cantidades.
- ✦ Se debería concienciar al personal sobre el significado de la misión de la empresa y lo que conlleva la misma para la consecución de los objetivos y estrategias de la compañía.
- ✦ En el contrato a celebrarse entre las partes no se debería escatimar ni un solo detalle para evitar sanciones ni posibles mal entendidos.
- ✦ Sería importante analizar dentro del primer año de funcionamiento del local #1, la posibilidad de eliminar materias primas dentro de la preparación de las comidas que no sean tan apetecidas por los consumidores, con el fin de reducir el costo de ventas.
- ✦ Se recomienda invertir el excedente de efectivo en la misma empresa para la compra de maquinaria y equipo, así como la apertura de nuevos locales.
- ✦ Sería oportuno que la empresa revise periódicamente su punto de equilibrio para tomar acciones preventivas o correctivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

AGUEDA, E., Principios de marketing, Tercera edición, ESIC Editorial, España, 2008.

ALBRETCH, W., Accounting concepts and applications, Décima edición, Thompson Learning Inc., USA, 2008.

ATEHORTÚA, F., Sistema de gestión integral, Primera edición, Editorial Universidad de Antioquia, Colombia, 2008.

BORT, M., Merchandising: *Como mejorar la imagen de un establecimiento comercial*, Primera edición, ESIC Editorial, España, 2004.

CAMPOY, D., *Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa*, Primera edición, Ideaspropias Editorial, España, 2007.

CALDAS, M., *Empresa e iniciativa emprendedora*, Primera edición, Editorial Editex S.A., España, 2009.

CHIAVENATO, I., *Gestión del talento humano*, Primera edición, McGraw Hill, Colombia, 2005.

CZINKOTA, M., *Principios de marketing y sus mejores prácticas*, Tercera edición, International Thompson Editores, México, 2007.

FRANCÉS, A., *Estrategia y planes para la empresa*, Primera edición, Pearson Educación, México, 2006.

ILPES, *Guía para la presentación de proyectos*, Vigésimoséptima edición, Siglo XXI Editores, México, 2006.

KAFKA, F., *Teoría económica*, Tercera edición, Universidad del Pacífico, Centro de investigación, Perú, 1996.

KOTLER, P., *Dirección de marketing*, Décima edición, Pearson Educación, México, 2006.

KOTLER, P., *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*, Primera edición, Pearson Educación, México, 2002.

KOTLER, P., *Marketing*, Octava edición, Pearson Educación, México, 2001.

LAMB, C., *Marketing*, Octava edición, International Thompson Editores, México, 2006.

LAMBIN, J., *Marketing estratégico*, Tercera edición, McGraw Hill, Chile, 1997.

LUDEVID, M., *Como crear su propia empresa: factores clave de gestión*, Segunda edición, Publidisa, España, 2004.

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, *Permisos de funcionamiento*, Ecuador, 2010.

MALHOTRA, N., *Investigación de mercados*, Cuarta edición, Pearson Educación, México, 2004.

METZGER, M., *Gerencia estratégica de mercadeo*, Cengage Learning Latin America, México, 2007.

MUSSONS, J., *La empresa y la competitividad*, Primera edición, Edicions UPC, España, 1998.

PORTER, M., *Competitive advantage*, Primera edición, The Free Press, USA, 1998.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, *Procedimiento para la constitución*, Ecuador, 2010.

VELÁSQUEZ, R., *Finanzas*, Cuarta edición, Grupo Norma, Colombia, 1996.

VERTICE, P., *Merchandising y terminal punto de venta*, Primera edición, Publicaciones Vértice, España, 2008.

DIRECCIONES EN INTERNET

www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf

www.mitecnologico.com/Main/SeleccionDeMaquinariaYEquipo

www.sepi.upiicsa.ipn.mx/tesis/347.pdf

[www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/aprovisio1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/aprovisio1y2.pdf)

www.contactopyme.gob.mx/promode/compras.asp

GLOSARIO

Sin precedentes, que no aplica a un caso igual o semejante al que se presenta.

Acopio, juntar, reunir en cantidad algo, y más comúnmente granos, provisiones, etc.

Mercadólogo, persona que se encarga de identificar las necesidades y deseos insatisfechos; definir, medir y cuantificar el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad; determinar con precisión cuáles segmentos puede atender mejor la compañía; y diseñar y promover los productos y servicios apropiados.

Abasto, provisión de bastimentos, y especialmente de víveres.

Inflación, elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.

Precautelar, prevenir y poner los medios necesarios para evitar o impedir un riesgo o peligro.

Impermeabilizar, impedir el acceso de materiales externos al interior de algo.

Geomanagment, empresa privada encargada del desarrollo e implementación de sistemas de información geográficos y bases de datos como herramientas que garantizan el éxito en cualquier proyecto.

HACCP, sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control.

Subliminal, que está por debajo del umbral de la conciencia. Estímulo, que por su debilidad o brevedad no es percibido conscientemente, pero influye en la conducta.

Flyer, también llamado volante, es un folleto de una página de publicidad. Generalmente utilizado para promocionar productos o servicio

Platter, comida de varios componentes servidos juntos en una bandeja o plato.

Kebab, carne a la parrilla, especialmente de cordero y ternera.

Boryani, tipo de kebab, servido de diferente manera.

Publirreportaje, reportaje publicitario, generalmente de larga duración.

Handling, manejar o gestionar cosas.

Packaging, es todo producto fabricado con diversos materiales utilizado para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar productos.

ANEXOS

CAPÍTULO N° 1: ESTUDIO DE MERCADO.

- **ANEXO 1:** GRUPO FOCAL UNIVERSIDADES C,P,S
- **ANEXO 2:** GRUPO FOCAL PLAZA EL QUINDE
- **ANEXO 3:** GRUPO FOCAL UDLA.
- **ANEXO 4:** ENTREVISTA PROFUNDIDAD UNIVERSIDADES C,P,S,U
- **ANEXO 5:** ENTREVISTA PROFUNDIDAD PLAZA EL QUINDE.
- **ANEXO 6:** ENCUESTA PILOTO UNIVERSIDADES C,P,S
- **ANEXO 7:** ENCUESTA PILOTO UDLA
- **ANEXO 8:** ENCUESTA PERSONAL UNIVERSIDADES C,P,S,U
- **ANEXO 9:** OBSERVACIÓN PERSONAL UNIVERSIDADES C,P,S,U
- **ANEXO 10:** DATOS DE LA ENCUESTA UNIVERSIDADES C,P,S
- **ANEXO 11:** DATOS DE LA ENCUESTA UDLA
- **ANEXO 12:** GRUPO FOCAL NOMBRE, LOGO, SLOGAN Y ENVASE

ANEXO 1: GRUPO FOCAL UNIVERSIDADES C,P,S

Entrevistas en Grupo (Clientes potenciales)

La sesión de grupo se realizará a un número de 7 a 8 personas, de la clase media baja, media y media alta, entre 18 y 25 años, que estudian en la Universidad Católica, Politécnica y Salesiana. Dicha sesión se realizará en el aula # 123 de la facultad de filosofía el día viernes 19 de Febrero del 2010. La sesión tendrá una duración aproximada de 1 hora. Las personas que participarán de la sesión de grupo serán abordadas en las instalaciones de los centros educativos, a las cuales se les incentivarán con la degustación de los platos propuestos y un premio sorpresa (Lapiceros).

Formato de la sesión de grupo

Buenos días con todos, gracias por asistir a nuestra invitación. Antes de comenzar es importante que sepan que están en la completa libertad de expresar su opinión en los temas que abordaremos en el transcurso de esta sesión. Para empezar:

Si yo te digo comida rápida, ¿Qué tipo de alimentos me podrías mencionar?

De todos los alimentos que mencionaste, ¿Cuál de todos consumes más?

En la universidad, ya sea en tus horas libres o por desayuno o almuerzo, ¿Consumes este tipo de alimentos?, Si o No ¿Por qué? (Si contestaste **NO** pasa al pregunta # **7**)

¿A qué sitios acudes habitualmente para consumir este tipo de alimentos?, ¿por qué?

¿Te satisface la estructura de estos locales?, ¿Por qué?

Y la atención, ¿Qué te parece?

7.- Si tendrías la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad probarías los siguientes platos? Si o No, ¿Por qué?

- **Chicken over rice:** Arroz basmati frito con pedazos de pollo a la plancha y ensalada de lechuga con tomate, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



- **Kebab:** Pan griego con pedazos de pollo, res o cerdo a la plancha, papas fritas y ensalada de tomate y lechuga, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



- **Boryani:** Pan baguette tradicional con tiritas de pollo, res o cerdo a la plancha, omelette, queso amarillo y ensalada de cebollas, tomate y lechuga, acompañados de papitas fritas y sus salsas súper especiales blanca y picante.



¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se te antojaría este tipo de comidas?

¿Cada cuánto comprarías este tipo de comidas?

¿Por algún motivo en especial no comerías este tipo de comidas algún día específico?

¿Hasta cuánto dinero pagarías por estas comidas?, ¿Por qué?

- Chicken over rice: _____
- Kebab: _____
- Boryani: _____

¿Irías sola/o o acompañada para disfrutar de este tipo de comidas?, ¿Cuántos?

¿Con qué tipo de bebidas te gustaría disfrutar estas comidas?

¿Te satisface la variedad que se oferta en nuestra lista de comidas?, Si o No ¿Por qué?

Si contestaste NO en la anterior pregunta me podrías decir, ¿Qué tipo de extras te gustaría tener?

¿Te servirían este tipo de comidas como desayuno, almuerzo o merienda?, Si o No ¿Por qué?

¿Cuál de los siguientes ingredientes te disgusta comer?:

- | | | |
|------------|--------------------|-------------|
| • Pimiento | • Pollo | • Pickles |
| • Cebollas | • Cerdo | • Lechuga |
| • Perejil | • Res | • Tomate |
| • Culantro | • Choclo agridulce | • Ajo |
| • Arroz | • Pepinillo | • Salsa BBQ |

¿Quién preferirías que te atienda: hombre o mujer?, ¿Por qué?

¿Te llamaría la atención si fuese una persona extranjera la o el que te atienda?, ¿Por qué?

En cuanto al local, ¿tienes alguna sugerencia con respecto a la ubicación del mismo?

¿Qué es lo que podrías sugerirnos con respecto al diseño de nuestro local?

¡Muchas gracias por toda la información brindada!!!!

ANEXO 2: GRUPO FOCAL PLAZA EL QUINDE

Entrevistas en Grupo (Clientes potenciales)

La sesión de grupo se realizará a un número de 7 a 8 personas, de la clase media baja, media y media alta, entre 18 y 25 años, que visitan la zona de la Plaza el Quinde. Dicha sesión se realizará en el bar restaurante Brau el día jueves 18 de Febrero del 2010. La sesión tendrá una duración aproximada de 1 hora. Las personas que participarán de la sesión de grupo serán abordadas en las inmediaciones de la Plaza el Quinde, a las cuales se les incentivará con la degustación de los platos propuestos y un premio sorpresa (Lapiceros).

Formato de la sesión de grupo

Buenos días con todos, gracias por asistir a nuestra invitación. Antes de comenzar es importante que sepan que están en la completa libertad de expresar su opinión en los temas que abordaremos en el transcurso de esta sesión. Para empezar:

Si yo te digo comida rápida, ¿Qué tipo de alimentos me podrías mencionar?

De todos los alimentos que mencionaste, ¿Cuál de todos consumes más?

En la **ZONA**, ya sea antes o después de salir de un bar, ¿Consumes este tipo de alimentos?, Si o No ¿Por qué? (Si contestaste **NO** pasa al pregunta # 7)

¿A qué sitios acudes habitualmente para consumir este tipo de alimentos?, ¿por qué?

¿Te satisface la estructura de estos locales?, ¿Por qué?

Y la atención, ¿Qué te parece?

7.- Si tendrías la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas en la **ZONA** probarías los siguientes platos? Si o No, ¿Por qué?

- **Chicken over rice:** Arroz basmati frito con pedazos de pollo a la plancha y ensalada de lechuga con tomate, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



- **Kebab:** Pan griego con pedazos de pollo, res o cerdo a la plancha, papas fritas y ensalada de tomate y lechuga, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



- **Boryani:** Pan baguette tradicional con tiritas de pollo, res o cerdo a la plancha, omelette, queso amarillo y ensalada de cebollas, tomate y lechuga, acompañados de papitas fritas y sus salsas súper especiales blanca y picante.



¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se te antojaría este tipo de comidas?

¿Cada cuánto comprarías este tipo de comidas?

¿Por algún motivo en especial no comerías este tipo de comidas algún día específico?

¿Hasta cuánto dinero pagarías por estas comidas?

- Chicken over rice: _____
- Kebab: _____
- Boryani: _____

¿Irías sola/o o acompañada/o para disfrutar de este tipo de comidas?, ¿Cuántos?

¿Con qué tipo de bebidas te gustaría disfrutar estas comidas?

¿Te satisface la variedad que se oferta en nuestra lista de comidas?, Si o No ¿Por qué?

Si contestaste NO en la anterior pregunta me podrías decir, ¿Qué tipo de extras te gustaría tener?

¿Te servirían este tipo de comidas como desayuno, almuerzo o merienda?, Si o No ¿Por qué?

¿Cuál de los siguientes ingredientes te disgusta comer?:

- | | | |
|------------|--------------------|-------------|
| • Pimiento | • Pollo | • Pickles |
| • Cebollas | • Cerdo | • Lechuga |
| • Perejil | • Res | • Tomate |
| • Culantro | • Choclo agridulce | • Ajo |
| • Arroz | • Pepinillo | • Salsa BBQ |

¿Quién preferirías que te atienda: hombre o mujer?, ¿Por qué?

¿Te llamaría la atención si fuese una persona extranjera la o el que te atienda?, Si o No ¿Por qué?

En cuanto al local, ¿tienes alguna sugerencia con respecto a la ubicación del mismo?

¿Qué es lo que podrías sugerirnos con respecto al diseño de nuestro local?

¡Muchas gracias por toda la información brindada!!!!

ANEXO 3: GRUPOS FOCALES UDLA

Entrevistas en Grupo (Clientes potenciales)

La sesión de grupo se realizará a un número de 7 a 8 personas, de la clase media y media alta, entre 18 y 25 años, que estudian en la Universidad de las Américas. Dicha sesión se realizará en el aula # 2A del edificio matriz el día miércoles 17 de Febrero del 2010. La sesión tendrá una duración aproximada de 1 hora. Las personas que participarán de la sesión de grupo serán abordadas en las instalaciones del centro educativo, a las cuales se les incentivará con la degustación de los platos propuestos y un premio sorpresa (Lapiceros).

Formato de la sesión de grupo

Buenos días con todos, gracias por asistir a nuestra invitación. Antes de comenzar es importante que sepan que están en la completa libertad de expresar su opinión en los temas que abordaremos en el transcurso de esta sesión. Para empezar:

Si yo te digo comida rápida, ¿Qué tipo de alimentos me podrías mencionar?

De todos los alimentos que mencionaste, ¿Cuál de todos consumes más?

En la universidad, ya sea en tus horas libres o por desayuno o almuerzo, ¿Consumes este tipo de alimentos?, Si o No ¿Por qué? (Si contestaste **NO** pasa al pregunta # 7)

¿A qué sitios acudes habitualmente para consumir este tipo de alimentos?, ¿por qué?

¿Te satisface la estructura de estos locales?, ¿Por qué?

Y la atención, ¿Qué te parece?

7.- Si tendrías la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad probarías los siguientes platos? Si o No, ¿Por qué?

- **Chicken over rice:** Arroz basmati frito con pedazos de pollo a la plancha y ensalada de lechuga con tomate, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



- **Kebab:** Pan griego con pedazos de pollo, res o cerdo a la plancha, papas fritas y ensalada de tomate y lechuga, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



- **Boryani:** Pan baguette tradicional con tiritas de pollo, res o cerdo a la plancha, omelette, queso amarillo y ensalada de cebollas, tomate y lechuga, acompañados de papitas fritas y sus salsas súper especiales blanca y picante.



¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se te antojaría este tipo de comidas?

¿Cada cuánto comprarías este tipo de comidas?

¿Por algún motivo en especial no comerías este tipo de comidas algún día específico?

¿Hasta cuánto dinero pagarías por estas comidas?, ¿Por qué?

- Chicken over rice: _____
- Kebab: _____
- Boryani: _____

¿Irías sola/o o acompañada para disfrutar de este tipo de comidas?, ¿Cuántos?

¿Con qué tipo de bebidas te gustaría disfrutar estas comidas?

¿Te satisface la variedad que se oferta en nuestra lista de comidas?, Si o No ¿Por qué?

Si contestaste NO en la anterior pregunta me podrías decir, ¿Qué tipo de extras te gustaría tener?

¿Te servirían este tipo de comidas como desayuno, almuerzo o merienda?, Si o No ¿Por qué?

¿Cuál de los siguientes ingredientes te disgusta comer?:

- | | | |
|------------|--------------------|-------------|
| • Pimiento | • Pollo | • Pickles |
| • Cebollas | • Cerdo | • Lechuga |
| • Perejil | • Res | • Tomate |
| • Culantro | • Choclo agridulce | • Ajo |
| • Arroz | • Pepinillo | • Salsa BBQ |

¿Quién preferirías que te atienda: hombre o mujer?, ¿Por qué?

¿Te llamaría la atención si fuese una persona extranjera la o el que te atienda?, ¿Por qué?

En cuanto al local, ¿tienes alguna sugerencia con respecto a la ubicación del mismo?

¿Qué es lo que podrías sugerirnos con respecto al diseño de nuestro local?

¡Muchas gracias por toda la información brindada!!!!

ANEXO 4: ENTREVISTA PROFUNDIDAD UNIVERSIDADES C,P,S Y UDLA

Entrevista personal

¡Hola! gracias por tomarte unos minutos para conversar con nosotros. Antes de comenzar es importante que sepas que estás en la completa libertad de expresar tu opinión en los temas que abordaremos en el transcurso de esta sesión. Para empezar:

Si yo te digo comida rápida, ¿Qué tipo de alimentos me podrías mencionar?

De todos los alimentos que mencionaste, ¿Cuál de todos consumes más?

En la universidad, ya sea en tus horas libres o por desayuno o almuerzo, ¿Consumes este tipo de alimentos?, Si o No ¿Por qué? (Si contestaste **NO** pasa al pregunta # 7)

¿A qué sitios acudes habitualmente para consumir este tipo de alimentos?, ¿por qué?

¿Te satisface la estructura de estos locales?, ¿Por qué?

Y la atención, ¿Qué te parece?

7.- Si tendrías la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad probarías los siguientes platos? Si o No, ¿Por qué?

- **Chicken over rice:** Arroz basmati frito con pedazos de pollo a la plancha y ensalada de lechuga con tomate, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



- **Kebab:** Pan griego con pedazos de pollo, res o cerdo a la plancha, papas fritas y ensalada de tomate y lechuga, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



- **Boryani:** Pan baguette tradicional con tiritas de pollo, res o cerdo a la plancha, omelette, queso amarillo y ensalada de cebollas, tomate y lechuga, acompañados de papitas fritas y sus salsas súper especiales blanca y picante.



¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se te antojaría este tipo de comidas?

¿Cada cuánto comprarías este tipo de comidas?

¿Por algún motivo en especial no comerías este tipo de comidas algún día específico?

¿Hasta cuánto dinero pagarías por estas comidas?, ¿Por qué?

¿Irías sola/o o acompañada para disfrutar de este tipo de comidas?, ¿Cuántos?

¿Con qué tipo de bebidas te gustaría disfrutar estas comidas?

¿Te satisface la variedad que se oferta en nuestra lista de comidas?, Si o No ¿Por qué?

Si contestaste NO en la anterior pregunta me podrías decir, ¿Qué tipo de extras te gustaría tener?

¿Te servirían este tipo de comidas como desayuno, almuerzo o merienda?, Si o No ¿Por qué?

¿Cuál de los siguientes ingredientes te disgusta comer?:

- Pimiento
- Pollo
- Pickles
- Cebollas
- Cerdo
- Lechuga
- Perejil
- Res
- Tomate
- Culantro
- Choclo agridulce
- Ajo
- Arroz
- Pepinillo
- Salsa BBQ

¿Quién preferirías que te atienda: hombre o mujer?, ¿Por qué?

¿Te llamaría la atención si fuese una persona extranjera la o el que te atienda?, ¿Por qué?

En cuanto al local, ¿tienes alguna sugerencia con respecto a la ubicación del mismo?

¿Qué es lo que podrías sugerirnos con respecto al diseño de nuestro local?

¡Muchas gracias por toda la información brindada!!!!

ANEXO 5: ENTREVISTA PROFUNDIDAD PLAZA EL QUINDE

Entrevista Personal

¡Hola! gracias por tomarte unos minutos para conversar con nosotros. Antes de comenzar es importante que sepas que estás en la completa libertad de expresar tu opinión en los temas que abordaremos en el transcurso de esta sesión. Para empezar:

Si yo te digo comida rápida, ¿Qué tipo de alimentos me podrías mencionar?

De todos los alimentos que mencionaste, ¿Cuál de todos consumes más?

En la **ZONA**, ya sea antes o después de salir de un bar, ¿Consumes este tipo de alimentos?, Si o No ¿Por qué? (Si contestaste **NO** pasa al pregunta # 7)

¿A qué sitios acudes habitualmente para consumir este tipo de alimentos?, ¿por qué?

¿Te satisface la estructura de estos locales?, ¿Por qué?

Y la atención, ¿Qué te parece?

7.- Si tendrías la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas en la **ZONA** probarías los siguientes platos? Si o No, ¿Por qué?

- **Chicken over rice:** Arroz basmati frito con pedazos de pollo a la plancha y ensalada de lechuga con tomate, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



- **Kebab:** Pan griego con pedazos de pollo, res o cerdo a la plancha, papas fritas y ensalada de tomate y lechuga, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



-
-
- **Boryani:** Pan baguette tradicional con tiritas de pollo, res o cerdo a la plancha, omelette, queso amarillo y ensalada de cebollas, tomate y lechuga, acompañados de papitas fritas y sus salsas súper especiales blanca y picante.



¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se te antojaría este tipo de comidas?

¿Cada cuánto comprarías este tipo de comidas?

¿Por algún motivo en especial no comerías este tipo de comidas algún día específico?

¿Irías sola/o o acompañada/o para disfrutar de este tipo de comidas?, ¿Cuántos?

¿Con qué tipo de bebidas te gustaría disfrutar estas comidas?

¿Te satisface la variedad que se oferta en nuestra lista de comidas?, Si o No ¿Por qué?

Si contestaste NO en la anterior pregunta me podrías decir, ¿Qué tipo de extras te gustaría tener?

¿Te servirían este tipo de comidas como desayuno, almuerzo o merienda?, Si o No ¿Por qué?

¿Cuál de los siguientes ingredientes te disgusta comer?:

- Pimiento
- Pollo
- Pickles
- Cebollas
- Cerdo
- Lechuga
- Perejil
- Res
- Tomate
- Culantro
- Choclo agridulce
- Ajo
- Arroz
- Pepinillo
- Salsa BBQ

¿Quién preferirías que te atienda: hombre o mujer?, ¿Por qué?

¿Te llamaría la atención si fuese una persona extranjera la o el que te atienda?, Si o No ¿Por qué?

En cuanto al local, ¿tienes alguna sugerencia con respecto a la ubicación del mismo?

¿Qué es lo que podrías sugerirnos con respecto al diseño de nuestro local?

¡Muchas gracias por toda la información brindada!!!!

ANEXO 6: ENCUESTA PILOTO UNIVERSIDADES C,P,S**ENCUESTA PILOTO**

Edad: ____

Sexo: M ____ F ____

Estado civil: Soltero ____ Casado ____ Otros ____

Sector al que pertenece: Estudiantil ____ Laboral y estudiantil ____

Establecimiento universitario: Católica ____ Salesiana ____ Politécnica ____

1. En la universidad, ya sea en sus horas libres o por desayuno o almuerzo, ¿Consume comida rápida en los locales aledaños a la universidad?

a. Si ____ b. No ____, ¿Por qué No? _____

(Si contestó **NO** pase a la pregunta # **6**)

2. ¿Cuánto gasta por una comida generalmente? Escoja **1** opción.

a. Hasta \$2 ____ b. De \$2 a \$3 ____ c. De \$3 a \$5 ____ d. De \$5 a \$10 ____ e. Más de \$10 ____

3. Cite 3 locales a los que acude habitualmente para consumir comida rápida. (Siendo **1** el **MÁS FRECUENTADO**)

1. _____ 2. _____ 3. _____

4. Tomando en cuenta la pregunta anterior, mencione **2** razones por la que el local #1 es **EL MÁS FRECUENTADO**.

1. _____ 2. _____

5. ¿Cómo calificaría usted **EL LOCAL MÁS FRECUENTADO** que usted eligió con relación a:

	Bueno	Regular	Malo
Atención del personal			
Higiene del local			
Comodidad para sentarse			
Acceso a servicios higiénicos			
Calidad de los productos			
Sabor de las comidas			
Variedad del menú			
Precios de los productos			
Horario de atención			
Rapidez en el servicio			

6.- Si tendría la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad, ¿Comprarías alguna de las siguientes opciones? Escoja **1** opción.

a. **Chicken over rice:** _____

Arroz basmati frito con pedazos de pollo a la plancha y ensalada de lechuga con tomate, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



b. **Kebab:** _____

Pan griego con pedazos de pollo, res o cerdo a la plancha, papas fritas y ensalada de tomate y lechuga, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



c. **Boryani:** _____

Pan baguette tradicional con tiritas de pollo, res o cerdo a la plancha, omelette, queso amarillo y ensalada de cebollas, tomate y lechuga, acompañados de papitas fritas y sus salsas súper especiales blanca y picante.



d. **Ninguna:** _____

7. ¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se le antojaría este tipo de comidas?

8. ¿Cada cuánto compraría este tipo de comidas? Escoja **1** opción

a. 1 vez x semana ____ b. 2 veces x semana ____ c. Todos los días ____ d. Pasando 1 día ____ e. Cada 15 días ____ f. 1 vez x mes ____ g. Otros ____ ¿Cuál? _____

9. ¿Qué días no consumiría este tipo de comidas? Responda con un visto en **Sí** o **No**.

	Sí	No
Lunes		
Martes		
Miercoles		
Jueves		
Viernes		
Sabado		
Domingo		

¿Por qué? _____

10. Al momento de disfrutar estas comidas, ¿con quién acudiría usted? Escoja **1** opción.

a. Sola/o ____ b. Grupo de 2 ____ c. Grupo de 3 ____ d. Grupo de 4 ____ e. Más de 5 ____

11. En cuanto al local, ¿tiene alguna sugerencia con respecto a la ubicación del mismo?

12. ¿Le satisface la variedad que se oferta en nuestra lista de comidas?

a. Si ____ b. No ____, ¿Por qué No? _____

13. Si contestó NO en la anterior pregunta me podría decir, ¿Qué tipo de extras le gustaría tener?

14. ¿Le servirían este tipo de comidas como desayuno, almuerzo o merienda?

a. Si ____ b. No ____, ¿Por qué No? _____

15. ¿Quién preferiría que le atienda? Escoja **1** opción

a. Hombre ____ b. Mujer ____ c. Cualquiera ____

16. ¿Cuál de los siguientes ingredientes le disgusta comer? Responda con visto en **SÍ** o **NO**.

	Si	No
a. Pimiento		
b. Cebollas		
c. Perejil		
d. Culantro		
e. Arroz		
f. Pollo		
g. Cerdo		
h. Res		
i. Choclo agridulce		
j. Pepinillo		
k. Pickles		
l. Lechuga		
m. Tomate		
n. Ajo		
o. Salsa BBQ		

17. ¿Te llamaría la atención si fuese una persona europea la o el que te atiende?

a. Sí ____ b. No ____ ¿Por qué no? _____

18. ¿Qué aspectos son los que valora más en un local de comidas rápidas? Escoja **SÓLO** 5 opciones y valore del 1 al 5, siendo **1** el más importante.

	1	2	3	4	5
Variedad del menú					
Higiene del local					
Comodidad para sentarse					
Acceso a servicios higiénicos					
Calidad de los productos					
Sabor de las comidas					
Atención del personal					
Precios de los productos					
Horario de atención					
Rapidez en el servicio					

19. ¿Cuánto dinero destina generalmente a sus gastos cada semana? Escoja **1** opción.

a. Hasta \$25 ____ b. De \$25 a \$50 ____ c. De \$50 a \$75 ____ d. Más de \$75 ____

Nombre del encuestado: _____ E-mail: _____

ANEXO 7: ENCUESTA PILOTO UDLA**ENCUESTA PILOTO UDLA**

Edad: ____

Sexo: M ____ F ____

Estado civil: Soltero ____ Casado ____ Otros ____

Sector al que pertenece: Estudiantil ____ Laboral y estudiantil ____

1. En la universidad, ya sea en sus horas libres o por desayuno o almuerzo, ¿Consume comida rápida en los locales aledaños a la universidad?

a. Si ____ b. No ____, ¿Por qué No? _____

(Si contestó **NO** pase a la pregunta # **6**)

2. ¿Cuánto gasta por una comida generalmente? Escoja **1** opción.

a. Hasta \$2 ____ b. De \$2 a \$3 ____ c. De \$3 a \$5 ____ d. De \$5 a \$10 ____ e. Más de \$10 ____

3. Cite 3 locales a los que acude habitualmente para consumir comida rápida. (Siendo **1** el **MÁS FRECUENTADO**)

1. _____ 2. _____ 3. _____

4. Tomando en cuenta la pregunta anterior, mencione **2** razones por la que el local #1 es **EL MÁS FRECUENTADO**.

1. _____ 2. _____

5. ¿Cómo calificaría usted **EL LOCAL MÁS FRECUENTADO** que usted eligió con relación a:

	Bueno	Regular	Malo
Atención del personal			
Higiene del local			
Comodidad para sentarse			
Acceso a servicios higiénicos			
Calidad de los productos			
Sabor de las comidas			
Variedad del menú			
Precios de los productos			
Horario de atención			
Rapidez en el servicio			

6.- Si tendría la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad, ¿Comprarías alguna de las siguientes opciones? Escoja **1** opción.

a. **Chicken over rice:** _____

Arroz basmati frito con pedazos de pollo a la plancha y ensalada de lechuga con tomate, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



b. **Kebab:** _____

Pan griego con pedazos de pollo, res o cerdo a la plancha, papas fritas y ensalada de tomate y lechuga, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.



c. **Boryani:** _____

Pan baguette tradicional con tiritas de pollo, res o cerdo a la plancha, omelette, queso amarillo y ensalada de cebollas, tomate y lechuga, acompañados de papitas fritas y sus salsas súper especiales blanca y picante.



d. **Ninguna:** _____

7. ¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se le antojaría este tipo de comidas?

8. ¿Cada cuánto compraría este tipo de comidas? Escoja **1** opción

a. 1 vez x semana ____ b. 2 veces x semana ____ c. Todos los días ____ d. Pasando 1 día ____ e. Cada 15 días ____ f. 1 vez x mes ____ g. Otros ____ ¿Cuál? _____

9. ¿Qué días no consumiría este tipo de comidas? Responda con un visto en **Sí** o **No**.

	Sí	No
Lunes		
Martes		
Miercoles		
Jueves		
Viernes		
Sabado		
Domingo		

¿Por qué? _____

10. Al momento de disfrutar estas comidas, ¿con quién acudiría usted? Escoja **1** opción.

a. Sola/o ____ b. Grupo de 2 ____ c. Grupo de 3 ____ d. Grupo de 4 ____ e. Más de 5 ____

11. En cuanto al local, ¿tiene alguna sugerencia con respecto a la ubicación del mismo?

12. ¿Le satisface la variedad que se oferta en nuestra lista de comidas?

a. Si ____ b. No ____, ¿Por qué No? _____

13. Si contestó NO en la anterior pregunta me podría decir, ¿Qué tipo de extras le gustaría tener?

14. ¿Le servirían este tipo de comidas como desayuno, almuerzo o merienda?

a. Si ____ b. No ____, ¿Por qué No? _____

15. ¿Quién preferiría que le atienda? Escoja **1** opción

a. Hombre ____ b. Mujer ____ c. Cualquiera ____

16. ¿Cuál de los siguientes ingredientes le disgusta comer? Responda con visto en **SÍ** o **NO**.

	Si	No
a. Pimiento		
b. Cebollas		
c. Perejil		
d. Culantro		
e. Arroz		
f. Pollo		
g. Cerdo		
h. Res		
i. Choclo agridulce		
j. Pepinillo		
k. Pickles		
l. Lechuga		
m. Tomate		
n. Ajo		
o. Salsa BBQ		

17. ¿Te llamaría la atención si fuese una persona europea la o el que te atiende?

a. Sí ____ b. No ____ ¿Por qué no? _____

18. ¿Qué aspectos son los que valora más en un local de comidas rápidas? Escoja **SÓLO** 5 opciones y valore del 1 al 5, siendo **1** el más importante.

	1	2	3	4	5
Variedad del menú					
Higiene del local					
Comodidad para sentarse					
Acceso a servicios higiénicos					
Calidad de los productos					
Sabor de las comidas					
Atención del personal					
Precios de los productos					
Horario de atención					
Rapidez en el servicio					

19. ¿Cuánto dinero destina generalmente a sus gastos cada semana? Escoja **1** opción.

a. Hasta \$25 ____ b. De \$25 a \$50 ____ c. De \$50 a \$75 ____ d. Más de \$75 ____

Nombre del encuestado: _____ E-mail: _____

ANEXO 8: ENCUESTA PERSONAL UNIVERSIDADES C,P,S Y UDLA**ENCUESTA**

Edad: ____

Sexo: M ____ F ____

Estado civil: Soltero ____ Casado ____ Otros ____

Sector al que pertenece: Estudiantil ____ Laboral y estudiantil ____

Establecimiento universitario: _____

1. En la universidad, ya sea en sus horas libres o por desayuno o almuerzo, ¿Consume comida rápida en los locales aledaños? Responda con un visto en **Sí** ó **No** y díganos ¿Por qué?

a. Si ____ (Pase a la pregunta 2) b. No ____ (Pase a la pregunta 5)

¿Por qué? _____

2. Cite 3 locales a los que acude habitualmente para consumir comida rápida. (Siendo el local **#1** el **MÁS FRECUENTADO**)

1. Local #1: _____ 2. Local # 2: _____

3. Local #3: _____

3. Mencione **3** razones por la que el local #1 es **EL MÁS FRECUENTADO** por Ud.

1. _____ 2. _____ 3. _____

4. Tomando en cuenta la pregunta 2, ¿Cómo calificaría **EL LOCAL MÁS FRECUENTADO** que usted eligió? Señale con un visto en Bueno, Regular o Malo.

	Bueno	Regular	Malo
Atención del personal			
Higiene del local			
Comodidad para sentarse			
Acceso a servicios higiénicos			
Calidad de los productos			
Sabor de las comidas			
Variedad del menu			
Precios de los productos			
Horario de atención			
Rapidez en el servicio			

5. ¿A través de qué medios se entera Ud. de promociones, eventos y aperturas de locales de comidas rápidas? Escoja 1 opción.

a. Recomendaciones personales ____ b. Agenda universitaria ____ c. Vallas publicitarias ____
d. Cartelera universitaria ____ e. E – mail ____ d. otros ____ ¿Cuál? _____

6.- Si tendría la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad, ¿Comprarías alguna de las siguientes opciones? Responda con un visto en **SÍ** ó **NO** y díganos ¿Por qué?

a. Chicken over rice: Sí ___ No ___

Arroz basmati frito con pedazos de pollo jeera y ensalada de lechuga con tomate, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.

¿Por qué? _____



b. Kebab: Sí ___ No ___

Pan griego con pedazos de pollo, res o cerdo jeera, papas fritas y ensalada de tomate y lechuga, acompañados de sus salsas súper especiales blanca y picante.

¿Por qué? _____



c. Boryani: Sí ___ No ___

Pan baguette tradicional con tiritas de pollo, res o cerdo jerra, omelette, queso amarillo y ensalada de cebollas, tomate y lechuga, acompañados de papitas fritas y sus salsas súper especiales blanca y picante.

¿Por qué? _____



7. ¿Hasta cuánto dinero pagaría por estas comidas? Asigne un valor a cada comida.

a. Chicken over rice: \$ _____

b. Kebab \$ _____

c. Boryani \$ _____

8. ¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se le antojaría este tipo de comidas? Escoja **2** alternativas (Siendo **1** de mayor frecuencia y **2** de menor frecuencia).

a. De 7: 30 am a 9: 30 am ____ b. De 9: 30 am a 11: 30 pm ____ c. De 11: 30 am a 2: 30 pm ____

d. De 2:30 pm a 5: 30 pm ____ e. De 5: 30 pm a 7: 30 pm ____ f. De 7:30 pm a 10: 30 pm ____

9. ¿Con frecuencia compraría este tipo de comidas? Escoja **1** opción

a. 1 vez x semana ____ b. 2 veces x semana ____ c. 3 veces x semana ____ d. Cada 15 días ____

e. Todos los días ____ f. 1 vez x mes ____

10. ¿Le satisface la variedad que se oferta en nuestra lista de comidas? Responda con visto en **SÍ** ó **NO** y díganos ¿por qué?

a. Si ____ b. No ____

¿Por qué? _____

12. ¿Cuál de las siguientes carnes le **gusta** comer? Responda con un visto en **SÍ** ó **NO**.

	Si	No
Cerdo		
Pollo		
Res		

13. ¿Qué podría sugerirnos con respecto al diseño de nuestro local? Denos su opinión.

14. ¿Cuánto dinero destina generalmente a sus gastos en: comida, transporte y diversión semanalmente? Asigne un valor.

\$ _____

Nombre del encuestado: _____ E-mail: _____

ANEXO 9: OBSERVACIÓN PERSONAL UNIVERSIDADES C,P,S Y UDLA**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

1. Nombre del local:
2. Ubicación:
3. Aspectos a calificar:

	Bueno	Regular	Malo
Atención del personal			
Higiene del local			
Comodidad para sentarse			
Acceso a servicios higiénicos			
Calidad de los productos			
Sabor de las comidas			
Variedad del menú			
Precios de los productos			
Horario de atención			
Rapidez en el servicio			

4. Aspectos a cuantificar:

	Mesas	Sillas	Empleados
#			

5. Precios y productos que se ofertan:

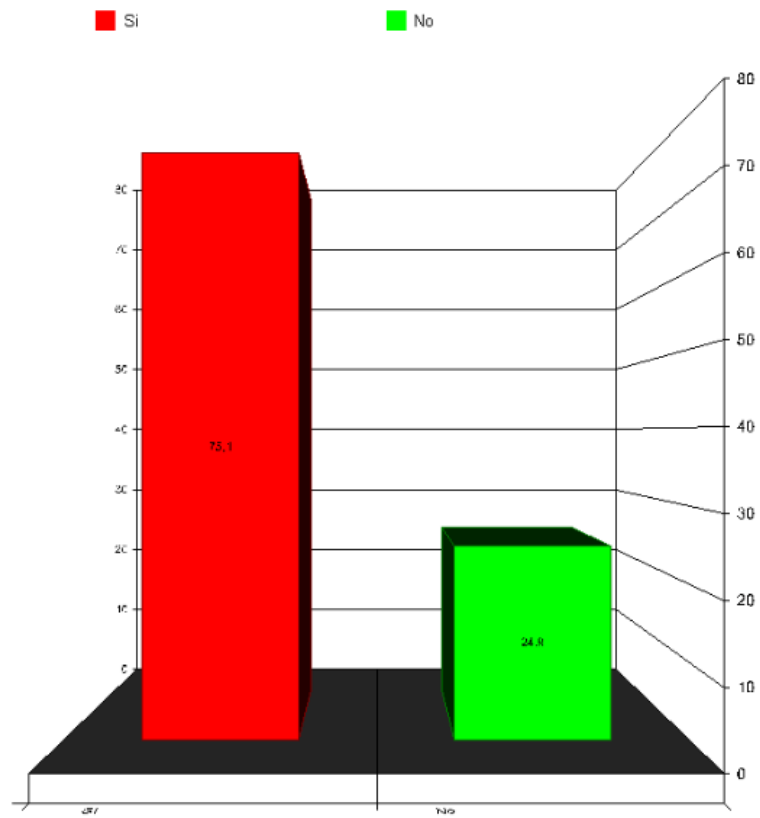
	Si	No	Precio promedio
Papas			
Hot dogs			
Hamburguesas			
Shawarmas			
Sánduches			
Pizzas			
Ensaladas			
Otros:	1)		
	2)		
	3)		

6. Hora pico para el local: _____

7. Cantidad aproximada de clientes en hora pico: _____

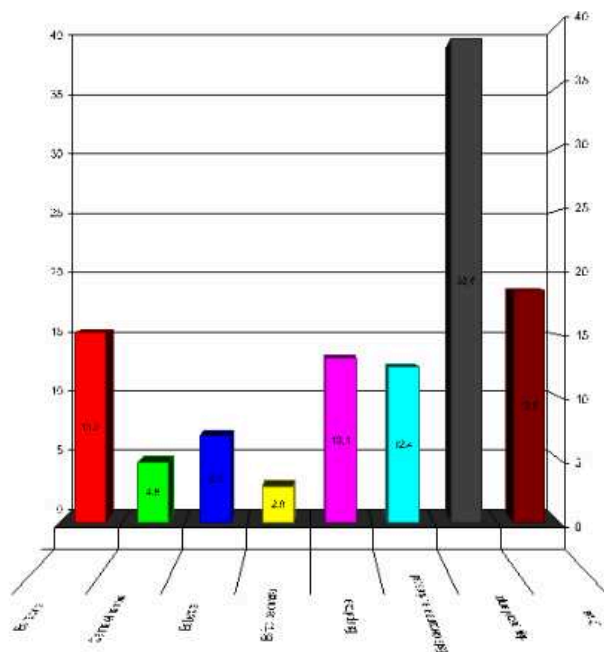
ANEXO 10: DATOS DE LA ENCUESTA UNIVERSIDADES C,P,S

En la universidad, ya sea en sus horas libres o por desayuno o almuerzo, ¿Consume comida rápida en los locales aledaños? Responda con un visto en Si o No. (%)



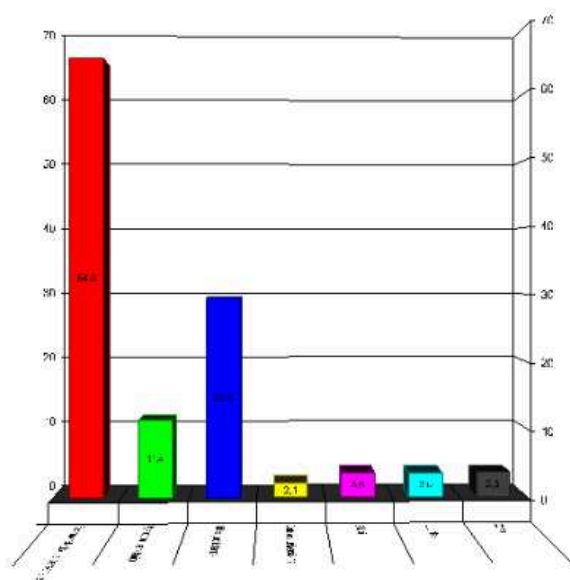
¿Por qué consume comida rápida? (%)

- Es rápida
- Es fácil de comprar
- Hay poco tiempo
- Calma el hambre
- Es apetitosa
- Otras
- Es barata
- Está cercana a la universidad



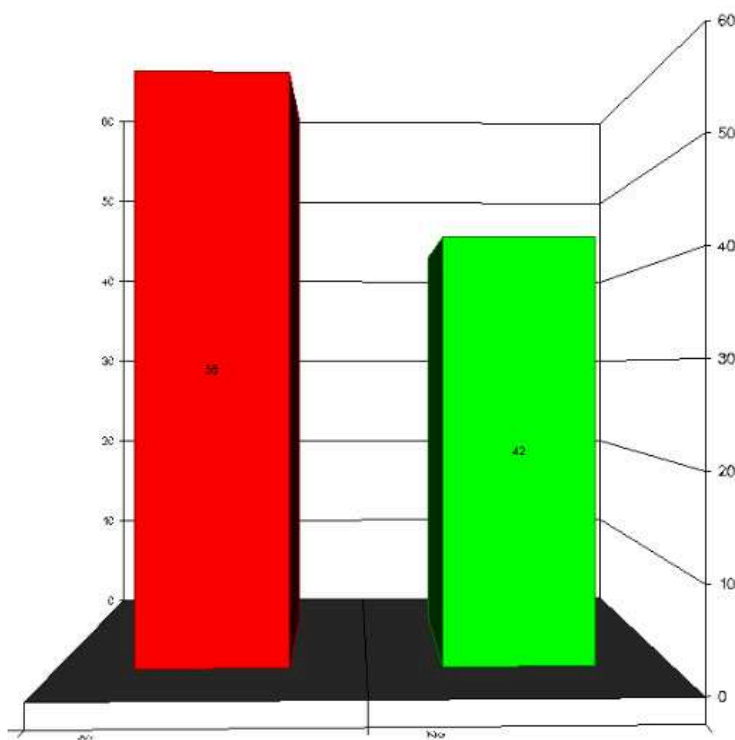
¿A través de qué medios se entera Ud. de promociones, eventos y aperturas de locales de comidas rápidas? Escoja 1 opción. (%)

- Recomendaciones personales
- Cartelera universitaria
- Otros
- Agenda universitaria
- E-Mail
- Volantes
- Vallas publicitarias

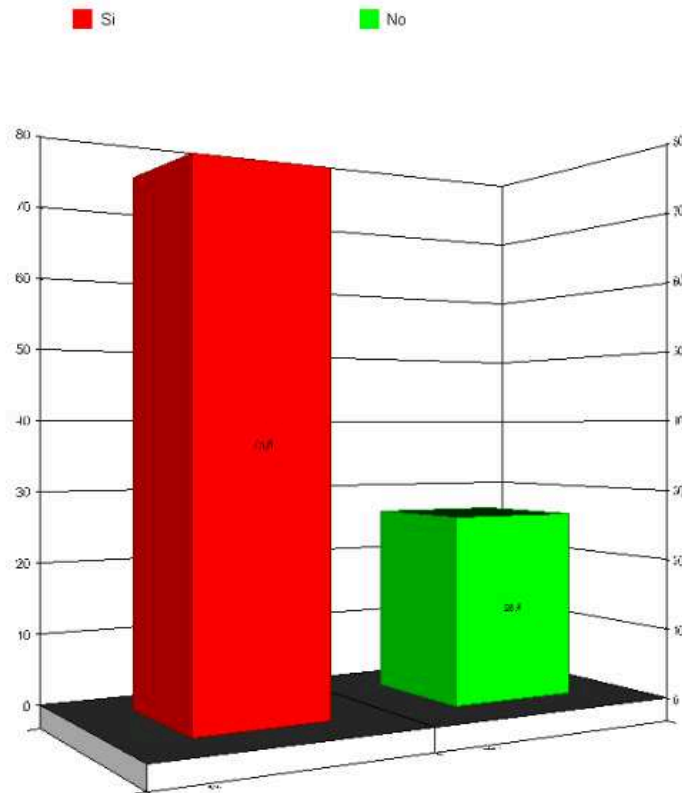


Si tendría la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad, ¿Compraría chicken over rice? (%)

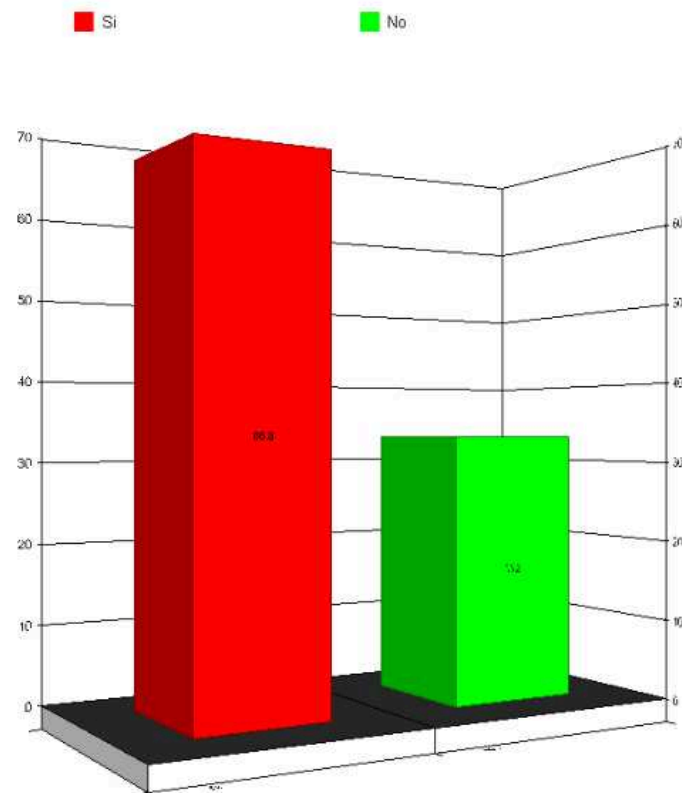
- Si
- No



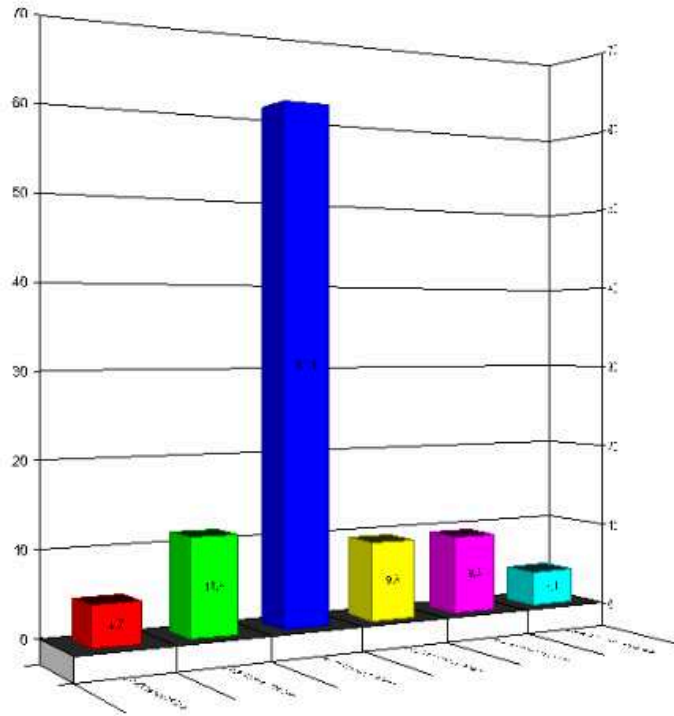
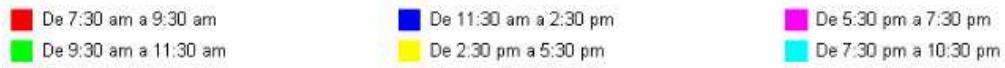
Si tendría la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad, ¿Compraría Kebab? (%)



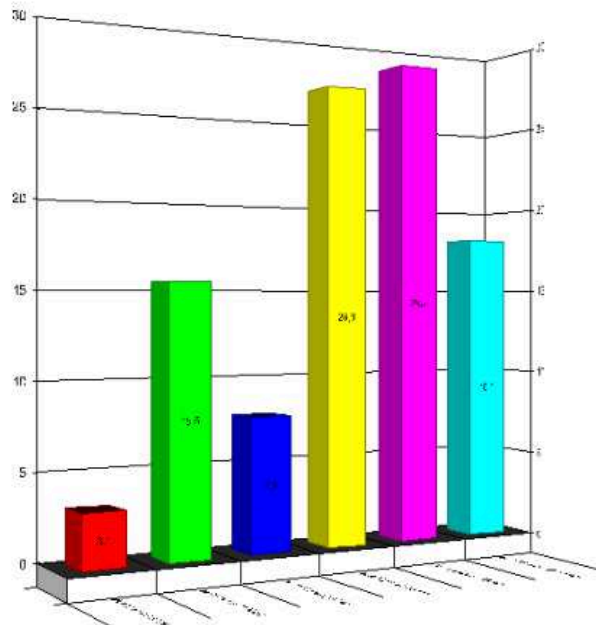
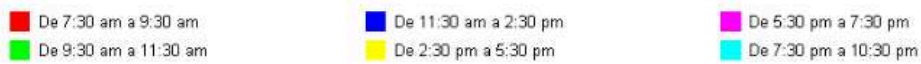
Si tendría la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad, ¿Compraría Boryani? (%)



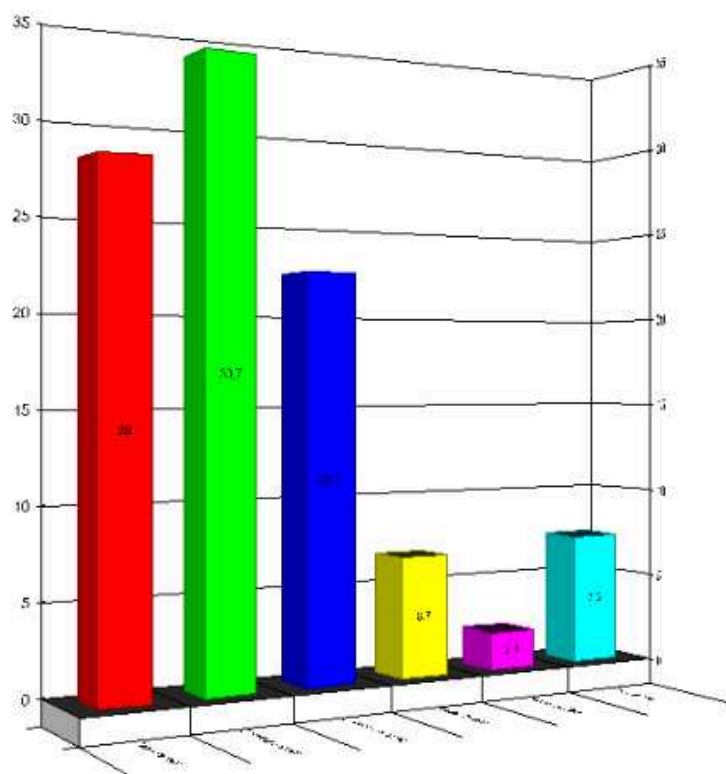
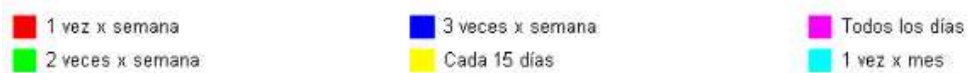
¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se le antojaría este tipo de comidas? (%)



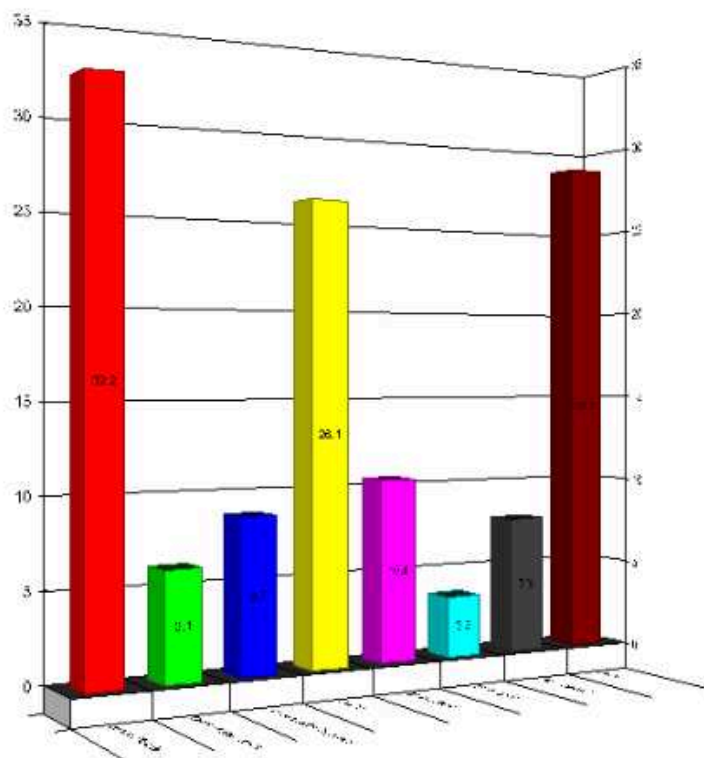
¿Cuál sería la hora en 2da opción con mayor frecuencia en la que se le antojaría este tipo de comidas? (%)



¿Con qué frecuencia compraría este tipo de comidas? Escoja 1 opción. (%)

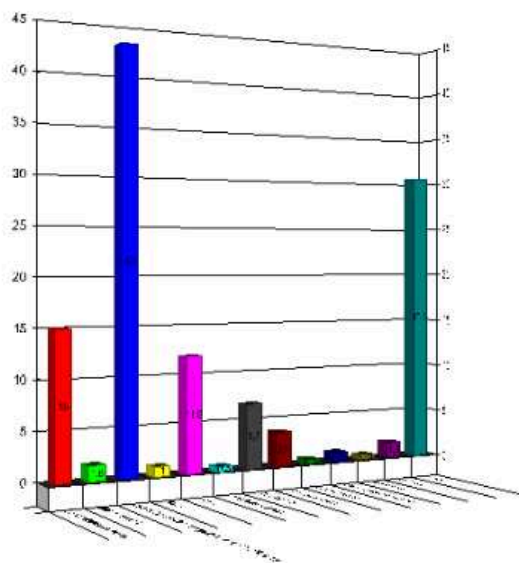


¿Por qué le satisface la oferta en nuestra lista de comidas? (%)



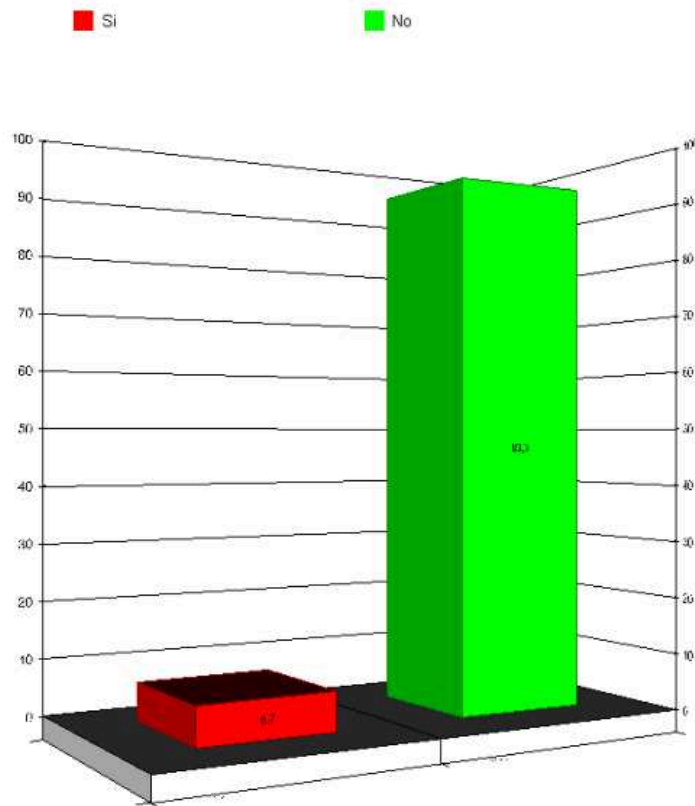
¿Qué podría sugerirnos con respecto al diseño de nuestro local? Denos su opinión. (%)

- Comodidad para sentarse
- Música tranquila
- Decoración llamativa, acogedora, juvenil y diferente
- Baños
- Higiene
- Variedad en el menú
- Local amplio
- Decoración arabe
- Colores beige
- Sencillo pero elegante
- Alfombras
- Sillones
- Otras



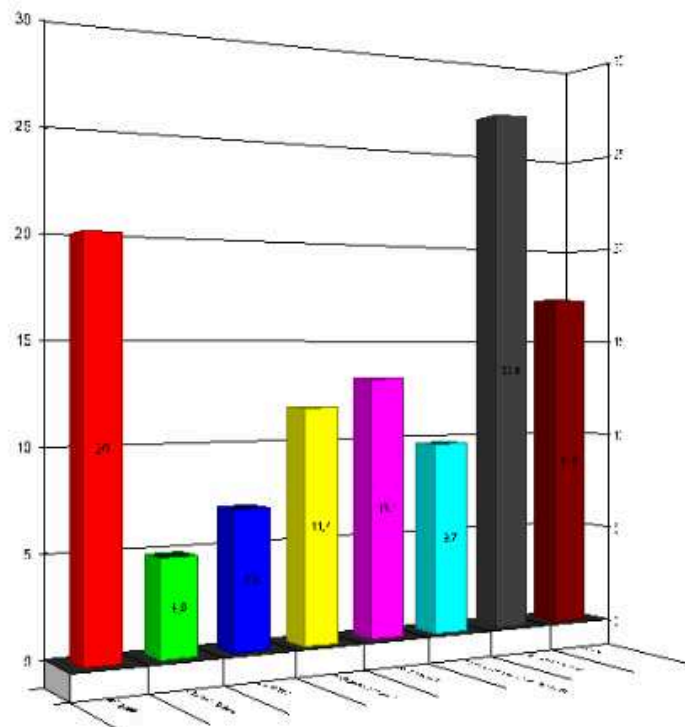
ANEXO 11: DATOS DE LA ENCUESTA UDLA

En la universidad, ya sea en sus horas libres o por desayuno o almuerzo, ¿Consumes comida rápida en los locales aledaños? Responda con un visto en Si o No. (%)



¿Por qué consume comida rápida? (%)

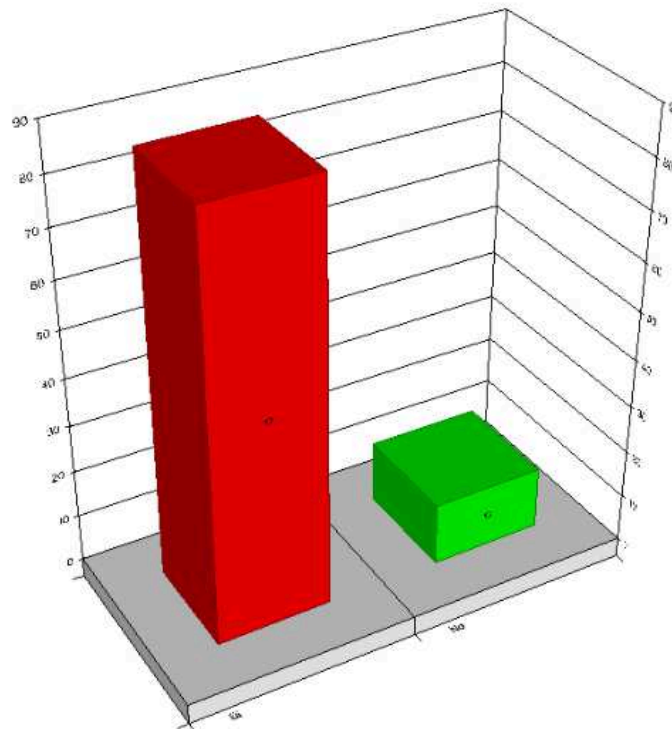
- Es rápida
- Es fácil de comprar
- Hay poco tiempo
- Calma el hambre
- Es apetitosa
- Otras
- Es barata
- Está cercana a la universidad



Si tendría la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad, ¿Compraría chicken over rice? (%)

■ Si

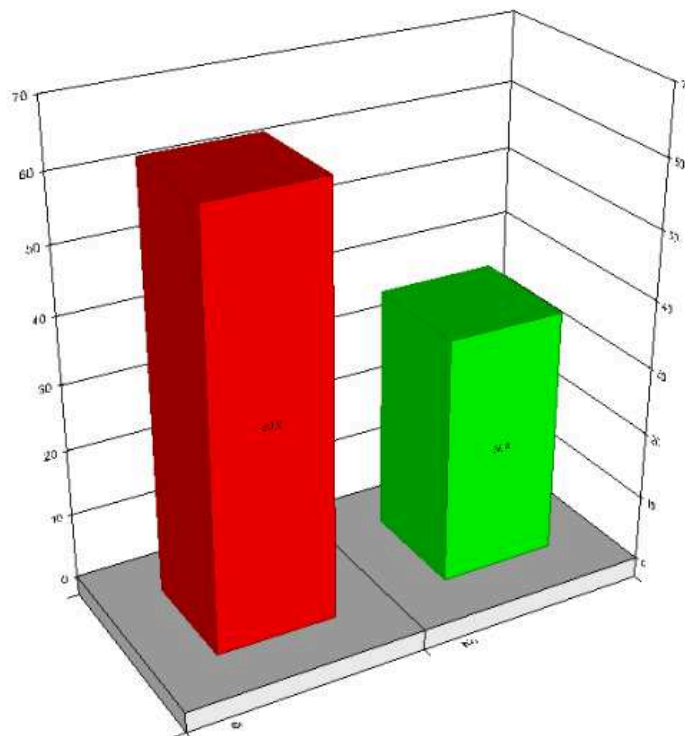
■ No



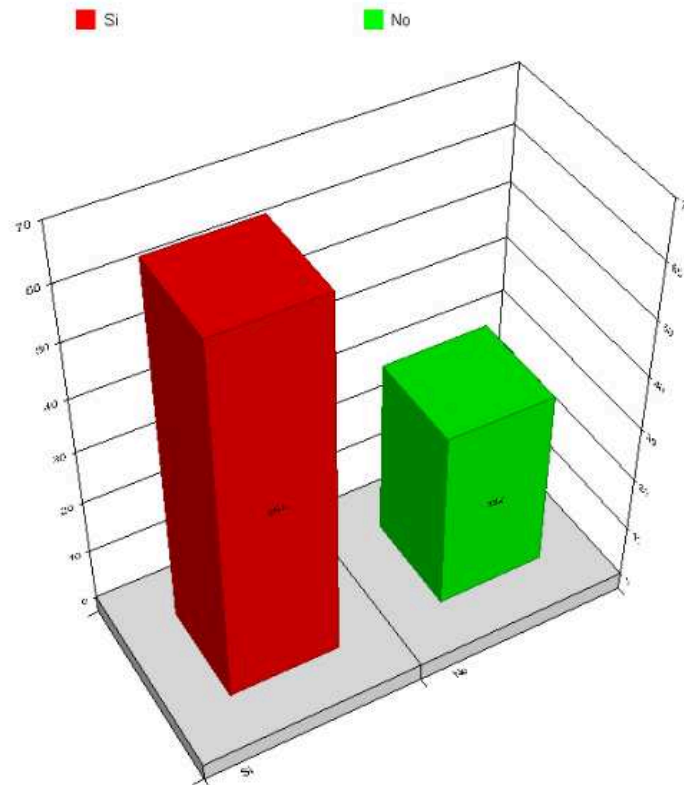
Si tendría la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad, ¿Compraría Kebab? (%)

■ Si

■ No

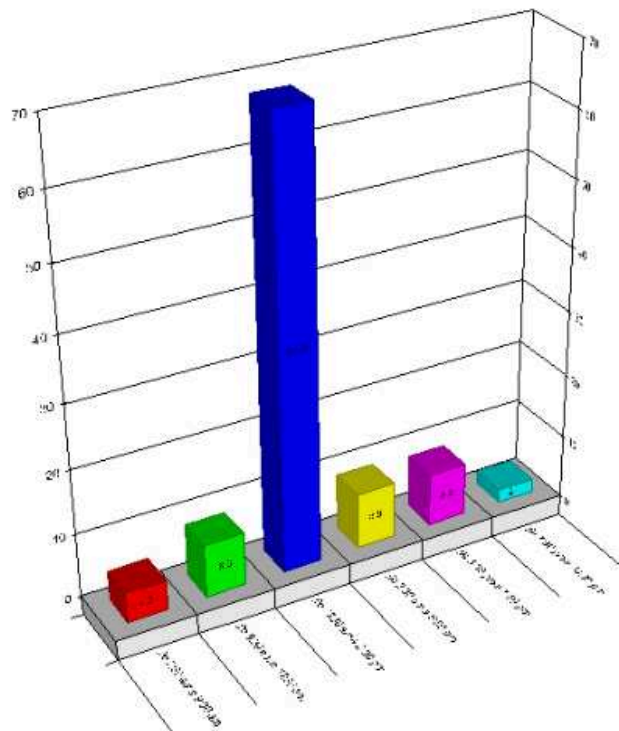


Si tendría la oportunidad de probar algo diferente en el concepto de comidas rápidas cerca de la universidad, ¿Compraría Boryani? (%)

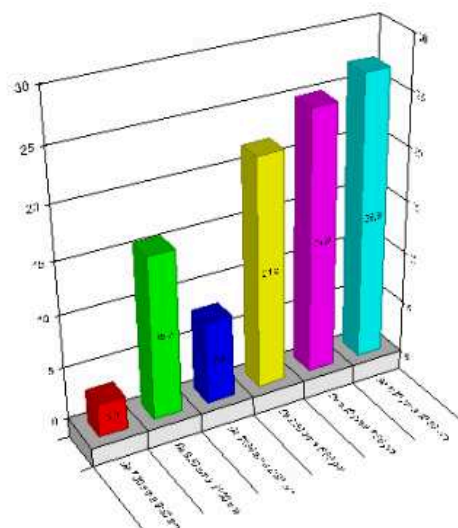
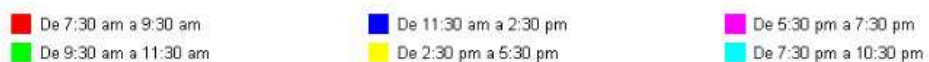


¿Cuál sería la hora más frecuente en la que se le antojaría este tipo de comidas? (%)

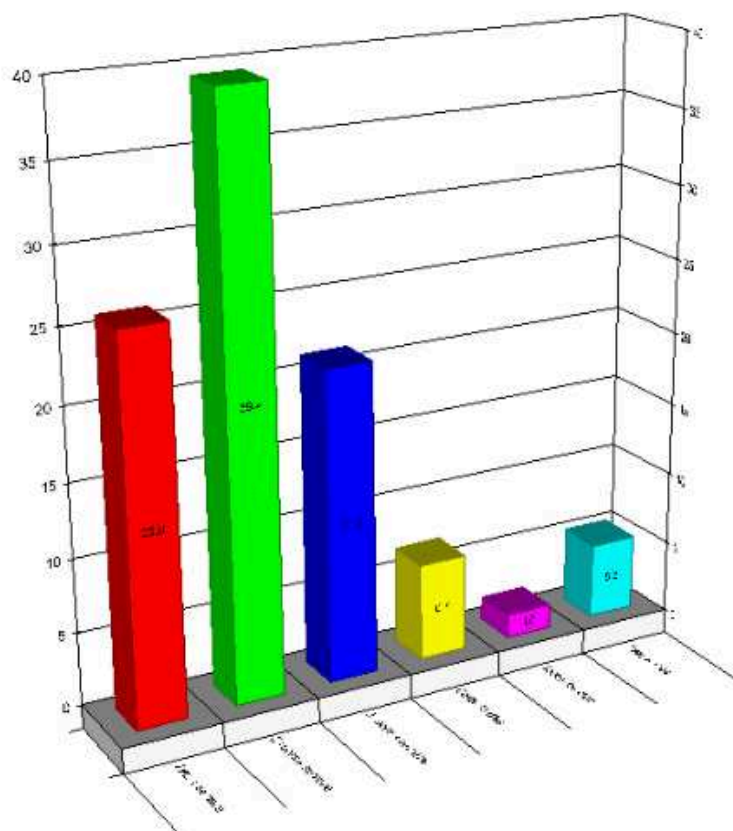
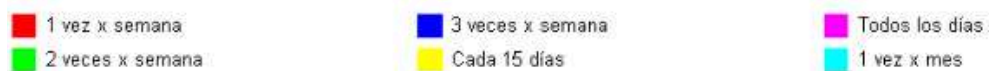
- De 7:30 am a 9:30 am
- De 11:30 am a 2:30 pm
- De 5:30 pm a 7:30 pm
- De 9:30 am a 11:30 am
- De 2:30 pm a 5:30 pm
- De 7:30 pm a 10:30 pm



¿Cuál sería la hora en 2da opción con mayor frecuencia en la que se le antojaría este tipo de comidas? (%)



¿Con qué frecuencia compraría este tipo de comidas? Escoja 1 opción. (%)



ANEXO 12: GRUPO FOCAL NOMBRE, LOGO, SLOGAN Y ENVASE

Entrevistas en Grupo (Nombre, Logo, Slogan, Envase)

La sesión de grupo se realizará a un número de 15 personas, de clase media, entre 19 y 23 años, que gusten de la comida rápida y estudien en la Universidad Católica, Politécnica y Salesiana. Dicha sesión se realizará en el aula # 123 de la facultad de filosofía de la PUCE el día viernes 16 de Abril del 2010. La sesión tendrá una duración aproximada de 1 hora. Las personas que participarán de la sesión de grupo serán abordadas en las instalaciones de los centros educativos, a las cuales se les incentivará con un refrigerio (Picadas a base de pollo y cordero) y un premio sorpresa (Lápiz con logo chicken over rice).

Formato de la sesión de grupo

Buenos días con todos, gracias por asistir a nuestra invitación. Antes de comenzar es importante que sepan que están en la completa libertad de expresar su opinión en los temas que abordaremos en el transcurso de esta sesión. Empecemos:

A continuación les presentaremos una lista de nombres, y: ¿Queremos saber cuál les gusta y con qué lo relacionan?

Los nombres presentados fueron los siguientes: 1) Halal Food, 2) Arabe express, 3) NY Food, 4) Chicken Over Rice, 5) Rasfus Rapid.

De los nombres presentados, Chicken Over Rice fue el que más les gustó, y la mayoría lo identificó como un nombre fresco, vivo, de fácil pronunciación que invita a degustar algo rico.

Entre los carteles que les presentamos a continuación, queremos que nos digan, ¿Cuál símbolo es el de su agrado y cómo lo entienden?

Los símbolos presentados fueron los siguientes: 1) Una caricatura de un hombre cavernícola, 2) Un plato humeante, 3) Una caricatura de un envase feliz con boca y manos, 4) Una varilla con carne a la brasa, 5) Unos ojos grandes y una boca inmensa.

El envase feliz con boca y manos fue el que más les llamó la atención. La mayoría lo identificó como un gráfico interesante que invita a descubrir lo que lleva en su interior.

Les vamos a presentar las siguientes frases, de la cuales queremos que escojan la que más les gusta y que la describan ¿con que la relacionan?

Las frases presentadas fueron: 1) A un mordisco de perdértelo, 2) Cómetelo todo en un solo mordisco, 3) Comida express New Yorkina, 4) Manhattan downtown food, 5) New York fast food

De las frases presentadas, comida express newyorkina fue la de mayor respuesta por los presentes, pues para ellos, despierta interés, deseo e intriga por conocer que podría ofrecer esta frase.

Por último, de los siguientes envases queremos que nos digan, ¿Cuál les llama más la atención?

Los envases presentados en primera instancia fueron: 1) Caja cuadrangular papel cartón reciclable con tapas en cada lado para cerrar el empaque o mantenerlo abierto, 2) Plato plástico redondo de aluminio, 3) Plato cuadrangular de espuma flex con tapa.

De los envases presentados, el que tuvo mayor acogida fue la caja cuadrangular por su diseño innovar y su material reciclable.

Ahora queremos presentarles unos segundos envases, de los cuales queremos que nos digan, ¿Cuál es de su preferencia?

Los envases presentados en segunda instancia fueron: 1) Cono de papel cartón reciclable, 2) Lamina de papel envoltura, 3) Lamina papel aluminio.

De los envases presentados, el que tuvo mayor acogida fue el cono de papel cartón reciclable por su forma ergonómica para llevar el producto y por contribuir con la naturaleza.

A continuación tengan la bondad de servirse un refrigerio y de inmediato se les entregará sus premios sorpresa,

¡Muchas gracias por toda la información brindada!!!!

CAPÍTULO N° 4: ESTUDIO FINANCIERO.

- **ANEXO 13:** TABLA DE AMORTIZACIÓN LOCAL #1
- **ANEXO 14:** TABLA DE AMORTIZACIÓN LOCAL #2
- **ANEXO 15:** COSTO MATERIA PRIMA LOCAL #1
- **ANEXO 16:** COSTO MATERIA PRIMA LOCAL #2

ANEXO 13: TABLA DE AMORTIZACIÓN LOCAL #1

Tabla de amortización				
Monto:		18229.51		
Plazo:		5 Años		
Cuotas		Mensuales , iguales		
Interés:		15%		
# De pagos	Capital	Interés	Pago Capita	Cuota
1	18,229.51	227.87	205.81	433.68
2	18,023.70	225.30	208.38	433.68
3	17,815.32	222.69	210.99	433.68
4	17,604.33	220.05	213.62	433.68
5	17,390.71	217.38	216.29	433.68
6	17,174.41	214.68	219.00	433.68
7	16,955.41	211.94	221.74	433.68
8	16,733.68	209.17	224.51	433.68
9	16,509.17	206.36	227.31	433.68
10	16,281.85	203.52	230.16	433.68
11	16,051.70	200.65	233.03	433.68
12	15,818.67	197.73	235.95	433.68
13	15,582.72	194.78	238.89	433.68
14	15,343.83	191.80	241.88	433.68
15	15,101.94	188.77	244.90	433.68
16	14,857.04	185.71	247.97	433.68
17	14,609.07	182.61	251.07	433.68
18	14,358.01	179.48	254.20	433.68
19	14,103.81	176.30	257.38	433.68
20	13,846.42	173.08	260.60	433.68
21	13,585.83	169.82	263.86	433.68
22	13,321.97	166.52	267.15	433.68
23	13,054.82	163.19	270.49	433.68
24	12,784.32	159.80	273.87	433.68
25	12,510.45	156.38	277.30	433.68
26	12,233.15	152.91	280.76	433.68
27	11,952.38	149.40	284.27	433.68
28	11,668.11	145.85	287.83	433.68
29	11,380.28	142.25	291.43	433.68
30	11,088.86	138.61	295.07	433.68
31	10,793.79	134.92	298.76	433.68
32	10,495.03	131.19	302.49	433.68
33	10,192.54	127.41	306.27	433.68
34	9,886.27	123.58	310.10	433.68
35	9,576.17	119.70	313.98	433.68
36	9,262.19	115.78	317.90	433.68
37	8,944.29	111.80	321.88	433.68
38	8,622.42	107.78	325.90	433.68
39	8,296.52	103.71	329.97	433.68
40	7,966.55	99.58	334.10	433.68
41	7,632.45	95.41	338.27	433.68
42	7,294.18	91.18	342.50	433.68
43	6,951.68	86.90	346.78	433.68
44	6,604.89	82.56	351.12	433.68
45	6,253.77	78.17	355.51	433.68
46	5,898.27	73.73	359.95	433.68
47	5,538.32	69.23	364.45	433.68
48	5,173.87	64.67	369.01	433.68
49	4,804.86	60.06	373.62	433.68
50	4,431.24	55.39	378.29	433.68
51	4,052.96	50.66	383.02	433.68
52	3,669.94	45.87	387.80	433.68
53	3,282.13	41.03	392.65	433.68
54	2,889.48	36.12	397.56	433.68
55	2,491.92	31.15	402.53	433.68
56	2,089.39	26.12	407.56	433.68
57	1,681.83	21.02	412.66	433.68
58	1,269.18	15.86	417.81	433.68
59	851.36	10.64	423.04	433.68
60	428.32	5.35	428.32	433.68
Total	7,791.22	18,229.51	26,020.73	

ANEXO 14: TABLA DE AMORTIZACIÓN LOCAL #2

Tabla de amortización				
Monto:		13769.54		
Plazo:		4 Años		
Cuotas		Mensuales , iguales		
Interés:		15%		
# De pagos	Capital	Interés	Pago Capita	Cuota
1	13,769.54	172.12	211.10	383.22
2	13,558.44	169.48	213.74	383.22
3	13,344.71	166.81	216.41	383.22
4	13,128.30	164.10	219.11	383.22
5	12,909.19	161.36	221.85	383.22
6	12,687.33	158.59	224.62	383.22
7	12,462.71	155.78	227.43	383.22
8	12,235.28	152.94	230.28	383.22
9	12,005.00	150.06	233.15	383.22
10	11,771.85	147.15	236.07	383.22
11	11,535.78	144.20	239.02	383.22
12	11,296.76	141.21	242.01	383.22
13	11,054.75	138.18	245.03	383.22
14	10,809.72	135.12	248.10	383.22
15	10,561.62	132.02	251.20	383.22
16	10,310.43	128.88	254.34	383.22
17	10,056.09	125.70	257.52	383.22
18	9,798.58	122.48	260.73	383.22
19	9,537.84	119.22	263.99	383.22
20	9,273.85	115.92	267.29	383.22
21	9,006.55	112.58	270.63	383.22
22	8,735.92	109.20	274.02	383.22
23	8,461.90	105.77	277.44	383.22
24	8,184.46	102.31	280.91	383.22
25	7,903.55	98.79	284.42	383.22
26	7,619.13	95.24	287.98	383.22
27	7,331.15	91.64	291.58	383.22
28	7,039.57	87.99	295.22	383.22
29	6,744.35	84.30	298.91	383.22
30	6,445.44	80.57	302.65	383.22
31	6,142.79	76.78	306.43	383.22
32	5,836.36	72.95	310.26	383.22
33	5,526.10	69.08	314.14	383.22
34	5,211.95	65.15	318.07	383.22
35	4,893.89	61.17	322.04	383.22
36	4,571.84	57.15	326.07	383.22
37	4,245.78	53.07	330.14	383.22
38	3,915.63	48.95	334.27	383.22
39	3,581.36	44.77	338.45	383.22
40	3,242.91	40.54	342.68	383.22
41	2,900.23	36.25	346.96	383.22
42	2,553.27	31.92	351.30	383.22
43	2,201.97	27.52	355.69	383.22
44	1,846.27	23.08	360.14	383.22
45	1,486.14	18.58	364.64	383.22
46	1,121.50	14.02	369.20	383.22
47	752.30	9.40	373.81	383.22
48	378.49	4.73	378.49	383.22
Total		4,624.86	13,769.54	18,394.40

ANEXO 15: COSTO MATERIA PRIMA LOCAL #1

Información sobre costos					
Unidades					
	2011	2012	2013	2014	2015
Platter de pollo	4,560	10,964	14,505	18,764	25,314
Platter de cordero	1,710	4,334	5,439	7,037	9,493
Platter de perrnil	2,850	7,223	9,066	11,728	15,821
Platter de ternera	2,280	5,778	7,252	9,382	12,657
Kebab de pollo	3,420	8,667	10,879	14,073	18,985
Kebab de cordero	1,282	3,250	4,080	5,277	7,119
Kebab de perrnil	2,137	5,417	6,799	8,796	11,866
Kebab de ternera	1,710	4,334	5,439	7,037	9,493
Boryani de pollo	2,280	5,778	7,252	9,382	12,657
Boryani de cordero	855	2,167	2,720	3,518	4,746
Boryani de perrnil	1,425	3,611	4,533	5,864	7,910
Boryani de ternera	1,140	2,889	3,626	4,691	6,328
Faláfel	2,850	7,223	9,066	11,728	15,821
Papas fritas	8,549	21,668	27,197	35,183	47,463
Gaseosa	11,399	28,890	36,262	46,911	63,284
Agua mineral	1,425	3,611	4,533	5,864	7,910
Nestea	1,425	3,611	4,533	5,864	7,910
Jugo natural de naranja	3,420	8,667	10,879	14,073	18,985
Jugo natural de zanahoria	2,280	5,778	7,252	9,382	12,657
Costo					
	2011	2012	2013	2014	2015
Patter de pollo	0.78	0.81	0.84	0.88	0.91
Platter de cordero	1.78	1.85	1.92	2.00	2.08
Platter de perrnil	1.75	1.82	1.89	1.96	2.04
Platter de ternera	1.24	1.29	1.34	1.39	1.45
Kebab de pollo	1.06	1.10	1.15	1.20	1.24
Kebab de cordero	1.82	1.89	1.97	2.05	2.13
Kebab de perrnil	1.79	1.87	1.94	2.02	2.10
Kebab de ternera	1.41	1.46	1.52	1.58	1.65
Boryani de pollo	0.82	0.85	0.88	0.92	0.96
Boryani de cordero	1.57	1.64	1.70	1.77	1.84
Boryani de perrnil	1.55	1.61	1.68	1.74	1.81
Boryani de ternera	1.16	1.21	1.26	1.31	1.36
Faláfel	0.29	0.30	0.32	0.33	0.34
Papas fritas	0.31	0.32	0.33	0.35	0.36
Gaseosa	0.17	0.18	0.18	0.19	0.20
Agua mineral	0.14	0.15	0.15	0.16	0.16
Nestea	0.20	0.21	0.22	0.22	0.23
Jugo natural de naranja	0.20	0.21	0.22	0.22	0.23
Jugo natural de zanahoria	0.15	0.16	0.16	0.17	0.18
Costos totales	40,255	105,624	138,507	186,346	261,442

ANEXO 16: COSTO MATERIA PRIMA LOCAL #2**Información sobre costos**

Unidades					
	2011	2012	2013	2014	2015
Platter de pollo		3,519	8,140	10,217	13,217
Platter de cordero		1,320	3,052	3,831	4,956
Platter de pernil		2,199	5,087	6,385	8,260
Platter de ternera		1,759	4,070	5,108	6,608
Kebab de pollo		2,639	6,105	7,662	9,913
Kebab de cordero		990	2,289	2,873	3,717
Kebab de pernil		1,649	3,815	4,789	6,195
Kebab de ternera		1,320	3,052	3,831	4,956
Boryani de pollo		1,759	4,070	5,108	6,608
Boryani de cordero		660	1,526	1,916	2,478
Boryani de pernil		1,100	2,544	3,193	4,130
Boryani de ternera		880	2,035	2,554	3,304
Faláfel		2,199	5,087	6,385	8,260
Papas fritas		6,598	15,262	19,156	24,781
Gaseosa		8,797	20,349	25,542	33,042
Agua mineral		1,100	2,544	3,193	4,130
Nestea		1,100	2,544	3,193	4,130
Jugo natural de naranja		2,639	6,105	7,662	9,913
Jugo natural de zanahoria		1,759	4,070	5,108	6,608
Costo					
	2011	2012	2013	2014	2015
Patter de pollo	0.78	0.81	0.84	0.88	0.91
Platter de cordero	1.78	1.85	1.92	2.00	2.08
Platter de pernil	1.75	1.82	1.89	1.96	2.04
Platter de ternera	1.24	1.29	1.34	1.39	1.45
Kebab de pollo	1.06	1.10	1.15	1.20	1.24
Kebab de cordero	1.82	1.89	1.97	2.05	2.13
Kebab de pernil	1.79	1.87	1.94	2.02	2.10
Kebab de ternera	1.41	1.46	1.52	1.58	1.65
Boryani de pollo	0.82	0.85	0.88	0.92	0.96
Boryani de cordero	1.57	1.64	1.70	1.77	1.84
Boryani de pernil	1.55	1.61	1.68	1.74	1.81
Boryani de ternera	1.16	1.21	1.26	1.31	1.36
Faláfel	0.29	0.30	0.32	0.33	0.34
Papas fritas	0.31	0.32	0.33	0.35	0.36
Gaseosa	0.17	0.18	0.18	0.19	0.20
Agua mineral	0.14	0.15	0.15	0.16	0.16
Nestea	0.20	0.21	0.22	0.22	0.23
Jugo natural de naranja	0.20	0.21	0.22	0.22	0.23
Jugo natural de zanahoria	0.15	0.16	0.16	0.17	0.18
Costos totales	0	32,308	77,725	101,461	136,504