

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ENTREGA DE COMIDA LIGHT EN LA CIUDAD DE
QUITO DM, AÑO 2016

Trabajo de investigación previo para la obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas y Negocios

AUTOR:

Proaño Bustamante, Isabela Soraya

DIRECTOR:

Msc. Ríos Mariño, Marcelo Javier

QUITO – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la entrega de comida ligth en las oficinas año del sector norte de la ciudad de Quito DM, año 2016” presentado por Proaño Bustamante, Isabela Soraya, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, _____

Msc. Ríos Mariño Marcelo Javier

DIRECTOR

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Isabela Soraya Proaño Bustamante, declaro ser autora del Proyecto de Tesis titulado “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ENTREGA DE COMIDA LIGTH EN LA CIUDAD DE QUITO DM, AÑO 2016” como requisito para optar al grado de “Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios”, autorizo el sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDU-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en la redes de información del país y del exterior, con las cuales la universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamerica no se hace, responsable por el plagio o la copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo acepta los Derechos del Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamerica y que no tramitare la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberá firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para la constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 29 días del mes de marzo de 2017, firmo conforme:

Autor: ISABELA SORAYA PROAÑO BUSTAMANTE

Firma:

Número de cédula: 1716998289

Dirección: 10 de agosto y 6 de diciembre

Correo electrónico: sorrypro24@hotmail.com

Teléfono: 2471864

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero/a en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Proaño Bustamante Isabela Soraya

CI: 171699828-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de Aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamerica

Quito,.....

**Para constancia firma:
TRIBUNAL DE GRADO**

**F.....
PRESIDENTE**

**F.....
VOCAL 1**

**F.....
VOCAL 2**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis hermanos Mauricio, Marco y Ani por ser incondicionales por creer en mí, por recordarme siempre que si lo iba a lograr, a mi linda abuelita por darme la bendición siempre, a mi hermosa familia por sus oraciones, a mi amigo Widman por ser mi impulso constante durante mi carrera.

Gracias

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi Dios por concederme la salud y la vida para poder culminar con mis estudios, a mis hijos Samuel y María Paz a quienes amo con todo mi corazón los cuales son mi inspiración, mi razón de ser, a mi madre por ser mi todo, mi apoyo incondicional en todo momento.

La Autora

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
SUMARIO INVESTIGATIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I ÁREA de	3
MARKETING.....	3
1.1 Definición del producto o servicio.....	3
1.1.1 Especificación del Servicio o Producto	3
1.1.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona	5
1.2 Definición del mercado	5
1.2.1 Qué mercado se va a tocar en general.....	6
1.2.1.1 Categorización de sujetos	8
1.2.1.2 Estudio de Segmentación.....	8
1.2.1.3 Plan de muestreo.....	11
1.2.1.4 Diseño y recolección de información	13
1.2.1.5 Análisis e Interpretación de los resultados	16
1.2.2 Demanda potencial.....	25
1.3 Análisis del macro y micro ambiente	27
1.3.1 Análisis del micro ambiente.....	27
1.3.2 Análisis del macro ambiente	33
1.3.3 Proyección de la oferta.....	37
1.4 Demanda Potencial Insatisfecha.....	38
1.5 Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación) .	39
1.6 Sistema de distribución a utilizar. (Canales De Distribución)	41
1.7 Seguimiento De Clientes	42
1.8 Especificar mercados alternativos.....	43
CAPÍTULO II ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES).....	44
2.1 Descripción del proceso	44
2.1.1 Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.....	44
2.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	53
2.1.2.1 Instalación	53
2.1.2.2 Vehículos	55
2.1.2.3 Equipos y medios.....	55

2.1.2.4	Personal.....	57
2.1.3	Tecnología a aplicar	58
2.2	Factores que afectan el plan de operaciones.....	58
2.2.1	Ritmo de producción	58
2.2.2	Nivel de inventario promedio.....	59
2.2.3	Número de trabajadores	60
2.3	Capacidad de producción	62
2.3.1	Capacidad de Producción Futura	62
2.4	Definición de recursos necesarios para la producción	63
2.4.1	Especificaciones de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar	63
2.5	Calidad.....	64
2.5.1	Método de Control de Calidad	64
2.6	Normativas y permisos que afectan su instalación.....	66
2.6.1	Seguridad e higiene ocupacional.....	66
2.6.2	Gestión ambiental	67
CAPÍTULO III ÁREA DE ORGANIZACIÓN y GESTIÓN		68
3.1	Análisis estratégico y definición de objetivos	68
3.1.1	Visión de la Empresa.	68
3.1.2	Misión de la Empresa.....	68
3.1.3	Análisis FODA.....	68
3.1.3.1	Evaluación de los factores internos	69
3.1.3.2	Evaluación de los factores externos.....	71
3.1.3.3	Evaluación del perfil competitivo.....	72
3.1.3.4	Matriz FODA.....	73
3.2	Organización funcional de la empresa	75
3.2.1	Definición de la organización interna	75
3.2.2	Descripción de los cargos del organigrama	76
3.3	Control de gestión	80
3.3.1	Listado de los indicadores de gestión necesarios.....	80
3.4	Necesidades de personal	80
3.4.1	Especificación del personal.....	80
CAPÍTULO IV ÁREA JURÍDICO LEGAL.....		82
4.1	Determinación de la forma jurídica.....	82
4.2	Patentes y marcas	83
4.3	Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales (patentes, inicio de actividades, etc.)	83
CAPÍTULO V ÁREA FINANCIERA		85
5.1	Plan de inversiones	85
5.2	Plan de financiamiento	87
5.2.1	Capital de trabajo	87
5.2.2	Forma de financiamiento	89
5.3	Cálculo de costos y gastos.....	90
5.3.1	Detalle de Costos.....	90
5.3.2	Proyección de Costos	91
5.3.3	Detalle de Gastos.....	93
5.3.4	Proyección Gastos.....	94
5.3.5	Mano de Obra.....	95

5.3.6	Depreciación	96
5.3.7	Proyección de la depreciación.....	98
5.4	Cálculo de ingresos	99
5.4.1	Proyección de ingresos.....	99
5.5	Flujo de caja	100
5.6	Punto de equilibrio	102
5.7	Estado de resultados proyectado	104
5.8	Evaluación financiera	104
5.8.1	Indicadores	104
5.8.1.1	Valor Actual Neto.....	104
5.8.1.2	Tasa Interna de Retorno.....	107
5.8.1.3	Beneficio Costo.....	108
5.8.1.4	Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	109
5.8.2	Razones	110
5.8.2.1	Liquidez	110
5.8.2.2	Rentabilidad	111
CAPÍTULO VI.....		113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		113
6.1	Conclusiones	113
6.2	Recomendaciones.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		115
LITOGRAFIA.....		118
ANEXOS		121
Anexo 1.	Formato de encuesta	121
Anexo 2:	Solicitud de LUAE	123

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1: Atributos de los productos y servicio.....	4
Tabla 2: Aspectos innovadores	5
Tabla 3: Principales variables de segmentación de mercado	7
Tabla 4: Categorización de sujetos	8
Tabla 5: Dimensión conductual	9
Tabla 6: Dimensión geográfica	9
Tabla 7: Dimensión demográfica	10
Tabla 8: Cuadro de necesidades- objetivo 1	12
Tabla 9: Cuadro de necesidades- objetivo 2	13
Tabla 10: Análisis de factores a considerar en el diseño de la encuesta	15
Tabla 11: Resultados de la pregunta 1	17
Tabla 12: Resultados de la pregunta 2	18
Tabla 13: Resultados de la pregunta 3	19
Tabla 14: Resultados de la pregunta 4	20
Tabla 15: Resultados de la pregunta 5	21
Tabla 16: Resultados de la pregunta 6	22
Tabla 17: Resultados de la pregunta 7	23
Tabla 18: Resultados de la pregunta 8	24
Tabla 19: Determinación de la demanda potencial	25
Tabla 20: Proyección de la demanda potencial.....	26
Tabla 21: Determinación de demanda diaria	26
Tabla 22: Poder de negociación de los proveedores	28
Tabla 23: Poder de negociación de los compradores	30
Tabla 24: Amenaza de nuevos ingresos	31
Tabla 25: Amenaza de productos sustitutos.....	32
Tabla 26: Rivalidad entre competidores existentes.....	33
Tabla 27: Matriz de evaluación del factor interno	34
Tabla 28: Matriz de evaluación del factor externo.....	35
Tabla 29: Matriz de perfil competitivo	36
Tabla 30: Competencia directa.....	37
Tabla 31: Oferta actual y proyectada	38
Tabla 32: Demanda Potencial Insatisfecha	38
Tabla 33: Plan de medios para promoción y publicidad de GOOD LIFE FOREVER	40
Tabla 34: Recursos y medios de publicidad. Presupuesto anual.....	41
Tabla 35: Detalle del proceso operativo.....	52
Tabla 36: Tiempos por procesos de transformación por responsable	53
Tabla 37: Distribución de la instalación.....	54
Tabla 38: Descripción de vehículos	55
Tabla 39: Medios y equipos en cocina	56
Tabla 40: Equipos de cómputo.....	56
Tabla 41: Mobiliario en cocina	56
Tabla 42: Mobiliario en área administrativa y recepción.....	57
Tabla 43: Personal.....	57
Tabla 44: Ritmo de producción.....	58
Tabla 45: Nivel de inventario semanal.....	59

Tabla 46: Número de trabajadores	60
Tabla 47: Funciones Principales de cada puesto de trabajo	61
Tabla 48: Capacidad por periodos.....	62
Tabla 49: Capacidad proyectada	62
Tabla 50: Materias primas e insumo, y proveedores correspondientes	64
Tabla 51: Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....	70
Tabla 52: Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).....	71
Tabla 53: Matriz de perfil competitivo (MPC)	72
Tabla 54: Matriz FODA	74
Tabla 55: Análisis Estratégico	75
Tabla 56: Gerente	76
Tabla 57: Secretaria/Recepcionista (Polifuncional).....	77
Tabla 58: Coordinador de entregas	77
Tabla 59: Chef.....	78
Tabla 60: Auxiliar de cocina	78
Tabla 61: Repartidor	79
Tabla 62: Web master	79
Tabla 63: Indicadores por área	80
Tabla 64: Proyección de mano de obra	81
Tabla 65: Presupuesto de inversión.....	86
Tabla 66: Capital de trabajo	88
Tabla 67: Fuentes de financiamiento de la inversión.....	89
Tabla 68: Amortización del préstamo bancario	90
Tabla 69: Detalle de costos	90
Tabla 70: Proyección de costos.....	92
Tabla 71: Detalle de gastos	93
Tabla 72: Proyección de gastos.....	95
Tabla 73: Desglose de salario por trabajador y proyección anual	96
Tabla 74: Determinación de la depreciación de los activos	97
Tabla 75: Proyección de la depreciación	98
Tabla 76: Proyección de ingresos por ventas	99
Tabla 77: Flujo de caja proyectado	101
Tabla 78: Punto de equilibrio proyectado	102
Tabla 79: Estado de resultados proyectado	104
Tabla 80: Criterios para determinar el costo del capital	105
Tabla 81: Determinación de la TMAR	105
Tabla 82: Datos	106
Tabla 83: Tabla de Valor Actual Neto (VAN).....	106
Tabla 84: Tasa interna de retorno (TIR)	108
Tabla 85: Índice de solvencia proyectado	110
Tabla 86: Margen de utilidad bruta proyectado	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Interés por el consumo de comida light	17
Gráfico 2: Frecuencia de consumo de comida light.....	18
Gráfico 3: Sitios de consumo actual	19
Gráfico 4: Sitios de consumo de comida light.....	20
Gráfico 5: Interés por aspectos distintivos del servicio de comida light.....	21
Gráfico 6: Pago actual de los consumidores por almuerzos	22
Gráfico 7: Precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por comida light	23
Gráfico 8: Canales de comunicación más utilizados	24
Gráfico 9: Esquema de las 5 fuerzas de Porter	27
Gráfico 10: Canales de distribución de GOOD LIFE FOREVER.....	42
Gráfico 11: Mapa de proceso de la propuesta.....	46
Gráfico 14: Flujograma del proceso de entrega al cliente.....	50
Gráfico 15: Flujograma del proceso de seguimiento al cliente.....	51
Gráfico 16: Distribución en planta del local	54
Gráfico 17: Organigrama de la empresa	76
Gráfico 18: Punto de equilibrio.....	103
Gráfico 19: Valor Actual Neto (VAN).....	107

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA

SUMARIO INVESTIGATIVO

TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ENTREGA DE COMIDA LIGHT EN LA CIUDAD DE QUITO DM, AÑO 2016”

AUTOR:Proaño Bustamante, Isabela Soraya

TUTOR:Ríos Mariño, Marcelo Javier

El objetivo fundamental del actual plan de negocios es recopilar toda la información necesaria para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de comida light bajo el servicio de entrega directa a los clientes ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito, que a su vez tienen disposición hacia la comida saludable y baja en grasas y carbohidratos, y que por cuestiones de tiempo, presentan la necesidad de consumo en el lugar donde se encuentran ubicados (oficina); cuyo nombre comercial será “GOODLIFEFOREVER”. Dentro de los objetivos específicos de la investigación se ha previsto tanto el estudio de mercado correspondiente, como la definición de los procesos operativos, la estructura corporativa y forma jurídica; así como, la realización de un estudio financiero para comprobar la factibilidad del proyecto. La metodología utilizada consta de métodos tanto analítico-sintético, como deductivo-inductivo; donde se aplica una encuesta como instrumento de recolección de información referente al mercado objetivo, para conocer hábitos y tendencias específicas. Dentro de los resultados más significativos se tiene la existencia comprobada de una demanda insatisfecha en el mercado de aproximadamente 49.184 comensales al año, lo cual aportaría unos ingresos de \$171.374,22 en el 2017, generando una utilidad de \$17.108,73; asimismo se obtuvo un VAN de \$31.926.96, con una tasa de descuento (TMAR) de 14.86%, menor a la TIR calculada (15.72%), para un Beneficio/Costo de \$1.51. Teniendo en cuenta los resultados anteriores se concluye que los indicadores son favorables y el proyecto puede ser aceptado.

DESCRIPTORES: Plan de negocio, comida light, Quito (negocio, comida light)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA

ABSTRACT

THEME: "BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMPANY DEDICATED TO THE DELIVERY OF LIGHT FOOD IN THE CITY OF QUITO DM, YEAR 2016"

AUTHOR: Proaño Bustamante Isabela Soraya

TUTOR: Ríos Mariño, Marcelo Javier

The fundamental objective of the current business plan is to gather all the information necessary for the creation of a company dedicated to the elaboration of light food under the service of direct delivery to the clients located in the northern sector of the city of Quito, that to its They are willing to eat healthy and low in fat and carbohydrates, and because of time, they present the need for consumption in the place where they are located (office); Whose trade name will be "GOOD LIFE FOREVER". Within the specific objectives of the investigation, the corresponding market study, as well as the definition of operating processes, corporate structure and legal form, have been foreseen; As well as the execution of a financial study to verify the feasibility of the project. The methodology used consists of both analytical-synthetic, as deductive-inductive methods; where a survey is applied as an instrument for collecting information regarding the target market, to know specific habits and trends. Among the most significant results is the proven existence of an unsatisfied demand in the market of approximately 49,184 diners per year, which would bring revenues of \$ 171,374.22 in 2017, generating a profit of \$ 17,108.73; A NPV of \$ 31,926.96 was also obtained, with a discount rate (TMAR) of 14.86%, lower than the calculated IRR (15.72%), for a Profit / Cost of \$ 1.51. Taking into account the previous results it is concluded that the indicators are favorable and the project can be accepted.

DESCRIPTORS: Business plan, light food, Quito (business, light food)

INTRODUCCIÓN

Ciertamente, en la actualidad mundial los problemas de sobrepeso y las enfermedades que éste genera, se han convertido en una problemática latente en la sociedad, incluidos los ecuatorianos; donde la causa principal está dada por el consumo de alimentos inapropiados, dígase, comida chatarra o alimentos con altos niveles de colesterol, grasas saturadas, etc., que al ser productos de fácil acceso y relativamente económicos en un mercado ampliamente representado, constituyen una alternativa de alimentación frecuente para aquellos que no tienen mucho tiempo o son de bajos recursos económicos.

A partir del criterio anterior surge la idea de negocio de crear una empresa que ofrezca productos alimenticios elaborados, con características apropiadas para una alimentación sana, complementado dichos productos con un servicio de entrega directa al cliente en su ubicación y con precios asequibles, como facilidad de consumo para aquellas personas que no cuentan con mucho tiempo y presentan la necesidad o disposición hacia una alimentación saludable.

En este sentido se han clasificado los productos como light por las características principales que se prevén tengas los alimentos que serán ofrecidos por la idea de negocio, ya sean combinados de alimentos en su forma natural o elaborados, pero siempre bajo el precepto de que estos sean bajos en grasas saturadas o colesterol, y bajos en azúcares y carbohidratos, de manera que contribuyan a una dieta sana y saludable.

Teniendo en cuenta lo anterior, y analizando los beneficios que aportarían los productos a la salud de los consumidores y el servicio de entrega directa a los clientes como facilidad de adquisición, se pensó desde el primer momento llamar a la empresa idea de negocio como “GoodLifeForever” cuyo objeto social sería: elaboración y venta de comida light, por medio del servicio de entrega directa a los clientes en su ubicación.

La actual investigación se propone desarrollar un plan de negocio sobre la idea antes mencionada, para ello se define la siguiente estructura capitular:

CAPÍTULO I. ÁREA DE MARKETING: En este capítulo se realiza el análisis y definición del mercado, el objeto social de la propuesta, la competencia y los costos directos e indirectos asociados al negocio que se propone.

CAPÍTULO II. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES): Este capítulo trata sobre los procesos productivos y administrativos de la idea de negocio, donde se expone la estructura productiva y las políticas esenciales de calidad y seguridad e higiene que caracterizaran a la propuesta.

CAPÍTULO III. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: Aquí se plantean aspectos esenciales como la misión, visión y objetivos de la empresa GOODLIFEFOREVER, así como, el organigrama que representa la estructura organizacional de la empresa.

CAPÍTULO IV. ÁREA JURÍDICO LEGAL: El objetivo principal de este capítulo es exponer la forma jurídica que se utilizará en la constitución de la empresa objeto de estudio, así como aspectos relacionados con los derechos de marca y los permisos necesarios para que la idea de negocio pueda operar.

CAPÍTULO V. ÁREA FINANCIERA: El objetivo fundamental de este capítulo está relacionado con la realización del estudio financiero correspondiente, a modo de demostrar la factibilidad del proyecto a través de los resultados de los indicadores económicos y financieros de la empresa proyectados para un periodo de 5 años.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos en la investigación a modo de conclusión del mismo, así como las recomendaciones que se prevén en función de la mejor aplicación del negocio propuesto.

CAPÍTULO I ÁREA DE

MARKETING

1.1 Definición del producto o servicio

1.1.1 Especificación del Servicio o Producto

A continuación se realiza una descripción desagregada de los diferentes niveles que componen de manera general a los productos y servicios que se proponen, así como las características del mismo y los beneficios que aporta al consumidor.

Tabla 1: Atributos de los productos y servicio

NIVELES DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS
Producto Genérico	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de comida light por ventas directas a los clientes en su lugar de ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio de entrega directa posibilita el acceso a la comida light desde la comodidad de la ubicación del cliente, de manera que este no pierde un minuto en caminar hacia un local, esperar una fila para que le atiendan, o seguir esperando al momento de que le entreguen la cuenta y pague.
Producto Esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega directa al cliente en su ubicación • Menú variado • Información sobre valor nutricional de cada plato. • Comida sana, uso frecuente de verduras y frutas orgánicas, bajas calorías y carbohidratos, así como carnes magras y carne vegetal. • Costo accesible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comida altamente nutritiva, en primer lugar por tratarse de productos orgánicos que no contienen químicos ni conservantes, y en segundo lugar por conservarse los alimentos en su forma natural combinados con otros a los que se les aplica procesos de cocción tratando por todos los medios que no pierdan sus propiedades nutritivas.
Producto Aumentado	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega directa en la ubicación del cliente sin costo • Diversidad de alternativas (en el uso de ingredientes) • Máxima calidad en el producto y el servicio • Uso de cocina al vapor u otros métodos que no degraden el valor nutricional del alimento. • Asesoramiento de nutricionistas para la elaboración del menú. • Asesoramiento de nutricionistas para elaboración de dietas según clientes con requerimientos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comida light no solo constituye una buena fuente de nutrición, sino que además proporciona la energía necesaria a través del aporte óptimo de calorías para que el cuerpo humano funciones eficientemente. • Asimismo, la comida light contribuye a la salud de las personas, porque evita el sobrepeso y las enfermedades relacionadas con el mismo como son la hipertensión, la diabetes y enfermedades del tracto digestivo. • Además, en cierta medida constituye una alternativa de alimentación para aquellos que optan por un estilo de vida en el que no consumen carne animal como son los vegetarianos o veganos, y también los que presentan intolerancia a determinados productos ya sea por alergias o intolerancias como es el caso de los celíacos.

Fuente: Adaptado de (Katler & Lane, 2009) y (Dvoskin, 2004)

Elaborado por: La autora

De acuerdo con la tabla anterior, para la descripción de los atributos de los productos y servicio que se pretenden ofrecer se han considerado varias categorías como los son: producto genérico, esperado y aumentado, según recomiendan los autores citados en la fuente señalada, donde para cada una de ellas se describen además los beneficios que representan.

1.1.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona

La entrega directa al cliente o servicio a domicilio, como también se le conoce, actualmente limita a satisfacer la entrega de almuerzos y no contempla el valor nutritivo de las comidas que ofrecen. Por otra parte, en los patios y restaurantes se ofertan comida light pero sobre una variedad escasa de platos y a veces con productos de calidad dudosa; es por estas razones que la propuesta, idea de negocio, se asienta en las siguientes innovaciones:

Tabla 2: Aspectos innovadores

GOODLIFEFOREVER	COMPETENCIA
<ul style="list-style-type: none"> Alimentos nutritivos de calidad (factor de diferenciación a destacar) 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad variable
<ul style="list-style-type: none"> Precios competitivos en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Precios altos por ser comida light
<ul style="list-style-type: none"> Planes de idealización de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Pago en efectivo
<ul style="list-style-type: none"> Dietas preparadas por expertos nutricionistas 	<ul style="list-style-type: none"> Dietas que repercuten en el peso con el paso del tiempo
<ul style="list-style-type: none"> Resultados a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de seguimiento a los clientes
<ul style="list-style-type: none"> Recomendada para adelgazar 	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por nutricionistas 	
<ul style="list-style-type: none"> Asesoría por nutricionistas 	
<ul style="list-style-type: none"> Sin costo de entrega directa 	<ul style="list-style-type: none"> Costo a Domicilio
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de personalización de la dieta del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> No personalización
<ul style="list-style-type: none"> Uso de múltiples alternativas en ingredientes para el menú 	<ul style="list-style-type: none"> Restricción en el manejo de ingredientes a los más comunes
<ul style="list-style-type: none"> Creación de alianzas con proveedores de ingredientes orgánicos 	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores variados, uso de transgénicos y conservantes

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, son varios los aspectos que representan un elemento innovador sobre la idea de negocio que se propone, lo cual queda claramente evidenciado desde la comparación con la competencia actual en el mercado donde se prevé incursar.

1.2 Definición del mercado

Ciertamente, el término mercado ha sido definido por innumerables autores, dentro de los más destacados se encuentran Bonta y Farber(2002), quienes lo definen como: “El mercado es donde confluye la oferta y la demanda.

En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.”(Bonta & Farber, 2002, pág. 19)

Otros aportes importantes en este sentido se pueden comprobar en la literatura, como es el caso del libro “Marketing”, donde Kotler, Amstrong, Cámara y Cruz (2013) definen el mercado como “el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.” (pág. 10)

Y por último se tiene en cuenta los criterios de Stanton y Walker (2007), quienes hacen referencia al concepto de mercado como: “las personas u organizaciones con necesidades de satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo”. (pág. 49)

Atendiendo a los criterios anteriores sobre las definiciones dadas por los autores citados, se resume el concepto de mercado desde una opinión propia de la autora del actual proyecto como, el conjunto de individuos con determinadas necesidades que los impulsa a buscar ofertas de productos y servicios para satisfacerlas a cambio de un valor monetario por la adquisición.

1.2.1 Qué mercado se va a tocar en general

El mercado está enfocado a clientes que tienen la necesidad de cuidar su salud, verse y sentirse bien, a hombres y mujeres que trabajan en horario extendido y no tienen tiempo para preocuparse por su alimentación por falta de tiempo, el cuidado del cuerpo ya no solo está enfocado en mujeres sino en hombres también preocupados por la alimentación que es vital para el buen funcionamiento del ser humano. En este sentido el cliente busca alternativas sanas, por lo que no necesariamente persigue los precios más bajos, sino aquellos que le ofrezcan mayor valor por su dinero. La búsqueda de productos sanos y nutritivos está relacionada también con el interés de consumir productos orgánicos, bajos en grasa, y de calidad garantizada.

De forma más concreta, el mercado al que se dirige el servicio está compuesto por hombres y mujeres entre 25 y 50 años que laboran en las empresas públicas y privadas del sector centro de la ciudad de Quito, con necesidad y predisposición hacia la comida sana y que disponen de poco tiempo para su alimentación en el horario de almuerzo.

Para realizar un análisis más profundo del mercado es necesario realizar una segmentación del mismo, para lo cual es necesario realizar los siguientes pasos:

- Identificar segmentos de mercado.
- Seleccionar uno o más de ellos y desarrollar productos y programas de marketing adaptados a cada uno.
- En lugar de dispersar sus esfuerzos de marketing, las empresas se centran en los compradores que tienen mayor interés en los valores que mejor crea la empresa. (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2013, pág. 164)

Tabla 3: Principales variables de segmentación de mercado

Variables	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios; densidad de población (urbana, suburbana, rural) y clima.
Demográfica	Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico, generación.
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad.
Conductual	Ocasiones, beneficios, estatus de usuario, tasa de utilización, estatus de lealtad

Fuente:(Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2013, pág. 165).

Elaborado: La Autora.

En la tabla anterior se muestran las variables de segmentación consideradas por Kotler y colaboradores, que deben ser consideradas en el análisis del mercado para la desagregación del mismo y poder definir cuál sería el mercado objetivo de un negocio, además, se exponen varios ejemplos que se atribuyen a cada una de las variables definidas para una mejor comprensión del

tema. Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, se procede al análisis del mercado y sus componentes de la siguiente manera:

1.2.1.1 Categorización de sujetos

En la categorización de los sujetos se ha identificado que la naturaleza de este negocio implica que el propio trabajador, es quien compra y quien consume, a su vez es quien decide, sin embargo, también está el caso de aquello que pueden verse influenciados por sus compañeros/as de trabajo, sin embargo estos a su vez forman parte del mismo segmento de mercado.

Tabla 4: Categorización de sujetos

CATEGORÍA	SUJETO
¿QUIÉN COMPRA?	Trabajadores, cargos ejecutivos y administrativos del sector Iñaquito
¿QUIÉN USA (CONSUME)?	Trabajadores, cargos ejecutivos y administrativos del sector Iñaquito
¿QUIÉN DECIDE?	El propio cliente
¿QUÉ INFLUYE?	Verse bien, sentirse bien, sentirse sano

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Dentro de la categorización de los sujetos, acorde con la información que muestra la tabla anterior, se han considerado varias categorías tales como: ¿Quién compra, usa o consume?, ¿Quién decide? O ¿En que influye?, aspectos esenciales que, cuyas respuestas son consideradas esenciales para una mejor visión acerca del mercado objetivo que se prevé abarcar.

1.2.1.2 Estudio de Segmentación

A partir de los aspectos definidos en el anterior punto, se segmentó el mercado mediante variables conductuales, geográficas y demográficas según los siguientes cuadros:

Tabla 5: Dimensión conductual

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
TIPO DE NECESIDAD:	FISIOLÓGICA (alimentación) * PSICOGÉNICA (Necesidad de afiliación o pertenencia a una cultura de consumo enfocada a productos sanos y nutritivos)**
TIPO DE COMPRA:	COMPARACIÓN, RACIONAL Se trata de una compra racional en la que el cliente evalúa alternativas frente al costo/beneficio; no obstante también entran en juego las preferencias propias sobre el gusto en sabores y recetas.
RELACIÓN CON LA MARCA:	NO TIENE RELACIÓN CON LA MARCA La empresa no cuenta aún con una marca por lo que no existe posicionamiento y por tato tampoco existe relación con la marca.
ACTITUD FRENTE AL PRODUCTO:	POSITIVA La población en general busca productos sanos y nutritivos, por lo que la actitud con el producto será positiva.
*Según clasificación de Maslow ** Según tipos de necesidades del consumidor de Solomon (2008)	

Fuente: Adaptado de (Lazar, 2005) y (Solomon, 2008)

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, donde se representa el análisis de la dimensión conductual referente a la segmentación de mercado, donde la descripción dada sobre las variables consideradas, dígase: tipo de necesidad y compra, relación con la marca y actitud ante el producto, resulta ser información relevante para la definición del mercado objetivo, sus requerimientos y preferencias.

Tabla 6: Dimensión geográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
PAÍS	Ecuador
REGIÓN	Sierra
CIUDAD	Quito
POBLACIÓN QUITO (URBANA)	1'619.146
SECTOR	IÑAQUITO
POBLACIÓN (según INEC)	44.149 Personas

Fuente: INEC(2015)

Elaborado por: La Autora

La tabla anterior muestra claramente la dimensión geográfica sobre la segmentación del mercado, siendo esencial los datos cualitativos que refieren el nivel poblacional sobre la zona geográfica que se pretende abarcar con la idea de negocio, donde se ha definido como principal área el sector de Iñaquito que cuenta con 44.149 personas.

Tabla 7: Dimensión demográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	%	POBLACIÓN
POBLACIÓN	TOTAL IÑAQUITO	100%	44,149
SOCIO ECONÓMICO	PEA	40.8%	18,013
EDAD	24-55	41.2%	7,421
TOTAL			7,421

Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: La Autora

La tabla anterior muestra los resultados del análisis de la dimensión demográfica a partir del nivel poblacional definido en el análisis geográfico, donde juega un papel fundamental el PEA, puesto que este representa el nivel poblacional con poder adquisitivo para realizar compras; y la edad de los consumidores, la cual se ha basado en la distribución que realiza el INEC en el último censo poblacional realizado, considerado por ser un rango de edad laboral.

Teniendo en cuenta el análisis de la segmentación anterior se determina como mercado meta a los trabajadores del sector de Iñaquito, con la población económicamente activa, entre 24 y 55 años, para un total de 7,421 individuos.

Para determinar el mercado objetivo de la propuesta es necesario aplicar un instrumento (encuesta) que permita conocer las tendencias del mercado respecto a la disposición de compra de productos alimenticios light, la frecuencia de compra, la percepción sobre el servicio de entrega, los horarios de preferencia, el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores, entre otros aspectos importantes y necesarios para lograr un análisis más completo que permita determinar las estrategias a desarrollar en la idea de negocio. Para ello es necesario realizar los siguientes pasos:

1.2.1.3 Plan de muestreo

Para poder aplicar el instrumento, el primer paso es determinar la muestra, es decir, a cuantas personas se debe aplicar el instrumento para que sea una muestra significativa. En este caso se considera importante definir los conceptos de universo población y muestra, para una mejor comprensión del procedimiento a aplicar.

De acuerdo con los autores Ludewig, Rodríguez y Zambrano (1998), existen diferencias marcadas sobre los conceptos de universo, población y muestra; el universo es el total de los elementos que cumplen con una característica determinada, la población es una parte del universo que además cuenta con otras características similares, y por último, la muestra es una porción de la población, que no solo cuenta con las características del universo y población, sino que además representa a los mismos de manera significativa.

En el caso específico del actual estudio la población está constituida por el mercado meta determinado, el que indica que éste está formado por 7,421 individuos, de los cuales se determina la muestra aplicando la formula recomendada por los autores anteriormente mencionados (Ludewig, Rodríguez, & Zambrano, 1998), y que se muestra a continuación:

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

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población o universo

Z_{α} : Constante que depende del nivel de confianza (1.96) para un nivel de confianza del 95%.

e: error muestral

p = q = 0.5

$$n = \frac{1.96^2 * 7421 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(7421 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 365$$

Como muestran los resultados de la formula anterior, la muestra resultante es de 365 individuos, a los cuales se les debe aplicar el instrumento diseñado a través de un muestreo aleatorio, donde se previó la ayuda de varios colaboradores, distribuidos por los alrededores del parque La Carolina, para tomar las encuestas en el menor tiempo posible.

Para el diseño de los instrumentos se realizó inicialmente el cuadro de necesidades de información:

Tabla 8: Cuadro de necesidades- objetivo 1

Objetivo 1: Recolectar información sobre el giro del negocio			
NECESIDADES DE INFORMACIÓN	TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTES	INSTRUMENTOS
¿Qué es la comida light?	Secundaria	Libros	Servicios Agrupados
¿Qué herramientas de cocina son necesarias para la preparación de alimentos light?	Secundaria	Libros Proveedores	Servicios Agrupados
¿Qué personal se requiere para elaborar comida light?	Secundaria	Libros Proveedores	Servicios Agrupados

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

En la tabla anterior se definen las necesidades de información, técnicas y fuentes de recolección de información para poder conocer aspectos y características esenciales sobre el giro de negocio que se propone.

Tabla 9: Cuadro de necesidades- objetivo 2

Objetivo 2. Recolectar información sobre mercado			
NECESIDADES DE INFORMACIÓN	TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTES	INSTRUMENTOS
Determinar el mercado potencial	Secundaria	Oficinistas sector Ñaquito	Encuesta
Top de competidores en el sector	Primaria	Oficinistas sector Ñaquito	Encuesta
Gustos y preferencias de clientes	Primaria	Oficinistas sector Ñaquito	Encuesta
Formas de pago y entrega del producto	Primaria	Oficinistas sector Ñaquito	Encuesta
Formas de publicitar el servicio	Primaria	Oficinistas sector Ñaquito	Encuesta

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Al igual que en la tabla 8, en la tabla anterior se definen las necesidades de información, fuentes e instrumentos a utilizar para la recolección de datos e información acerca del mercado objeto de estudio, sobre todo enfocado a aspectos esenciales como son la competencia, los gustos y preferencias, formas de pago y entrega, así como las formas de publicitar el servicio.

1.2.1.4 Diseño y recolección de información

A partir de los cuadros de necesidades elaborados anteriormente se diseñarán los instrumentos de recolección de información, los cuales se adjuntarán como anexo al final de este documento.

1.2.1.4.1 Información secundaria

Servicios agrupados

¿Qué es la comida light?

Light: Light es un vocablo anglosajón, que significa, entre otras cosas, «liger», y que nosotros no deberemos confundir con «dietético». Para considerarse un producto «light», este debe contener como mínimo un 30% menos de grasa que su alimento principal y es vital que ello aparezca en las etiquetas, ya sea en forma de % o de valor energético. En alimentación se denomina light a aquella comida, o bebida, de los que se han extraído la mayor parte de las grasas y

azúcares, que pudieran contener originalmente, con lo cual se reducen las calorías por cada unidad de medida. (Jordá, 2011, pág. 664)

¿Qué herramientas o equipos de cocina son necesarios para la preparación de alimentos light?

Como en todo restaurante existe equipamiento y herramientas de cocina básicas, sin embargo Cooper, Floody, yMcNeill(2002, pág. 95)mencionan que es importante hacerse las preguntas “¿Qué tipo de comida voy a cocinar?, ¿Para cuánta gente voy a cocinar? y ¿Voy a servir la comida en las mesas, en el mostrador (comida rápida) o empacada para llevar?” para definir el equipo necesario en una. En este caso se trata de comida light, y empacada para llevar, por tanto entre el equipamiento se puede mencionar:

- Horno industrial
- Encimera con dos hornillas de cocción rápida o cocina de inducción.
- Frigorífico con congeladora.
- Licuadora semiindustrial de acero inoxidable

No obstante estos equipos son comunes en casi todo restaurante, pero al tratarse de un restaurante de comida light debe obviarse una freidora por ejemplo. Otros equipos requeridos son:

- Mixer
- Picatodo (útil para ensaladas)
- Ollas para cocción al vapor (vaporeras)
- Parrilla o plancha

El objetivo es reducir al máximo la utilización de aceite y de fritura como medio de cocción, y por el contrario, hacer énfasis en la cocción al vapor, horneado, a la parrilla, o similares. Adicionalmente los utensilios que toda cocina debe tener, tales como juegos de cuchillos, tablas para picar, cucharones, ollas, entre otros.

¿Qué personal se requiere para elaborar comida light?

El personal que requiere un restaurante de comida light puede variar en función del tamaño (mas comensales más personal), del mercado (restaurant de lujo requerirá un chef, un *sous chef*, *chef de partie*, entre otros; un restaurant casual requerirá un chef y asistentes de cocina), del tipo de servicio (en local se requerirá un recepcionista, meseros, entre otros; a domicilio se requerirá personal para la elaboración de alimentos y personal para la entrega de los mismos), sin embargo en todos estos casos, al tratarse de comida light, debe existir una constante en el manejo mínimo del siguiente personal: chef y nutricionista para la elaboración de recetas bajas en calorías. (Pymex, 2011)

1.2.1.4.2 Información primaria

- **Encuesta**

Una vez determinada la muestra se procedió al diseño del instrumento o encuesta en función de obtener información relevante sobre las tendencias y hábitos de consumos del mercado, para lo cual se tuvo en cuenta el análisis de los aspectos o elementos que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10: Análisis de factores a considerar en el diseño de la encuesta

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	DIMENSIONES	PREGUNTA
Determinar el mercado potencial objetivo	Interés en el servicio	1) ¿Estaría interesado en consumir comida light en su oficina?
	Frecuencia de consumo	2) ¿Con que frecuencia semanal adquiriría comida light?
Top de competidores en el sector	Competidores	3) ¿En qué sitios adquiere su almuerzo actualmente con mayor frecuencia?
	Competidores directos	4) ¿En qué sitios adquiere comida light?
Gustos y preferencias de clientes	Beneficios esperados	5) ¿Qué aspectos le interesarían más de un servicio de comida light?
Formas de pago y entrega del producto	Precio competencia	6) ¿Cuánto paga actualmente por almuerzo?
	Precio esperado	7) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por comida light?
Formas de publicitar el producto	Medios utilizados	8) ¿Qué medios de comunicación utiliza con mayor frecuencia?

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

En la tabla anterior se muestra el análisis sobre los factores a considerar en el diseño del instrumento a aplicar, acorde con las necesidades de información previamente establecida, dejando en claro las dimensiones a las que responde cada necesidad y el diseño de las preguntas que se consideran en la encuesta, cuyo formato puede visualizarse en el Anexo 1; donde los datos recolectados indican los siguientes resultados:

1.2.1.5 Análisis e Interpretación de los resultados

A continuación se describen los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que contiene la encuesta.

Pregunta 1. ¿Estaría interesado en consumir comida light en su oficina?

Tabla 11: Resultados de la pregunta 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	319	87%
No	46	13%
TOTAL	365	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

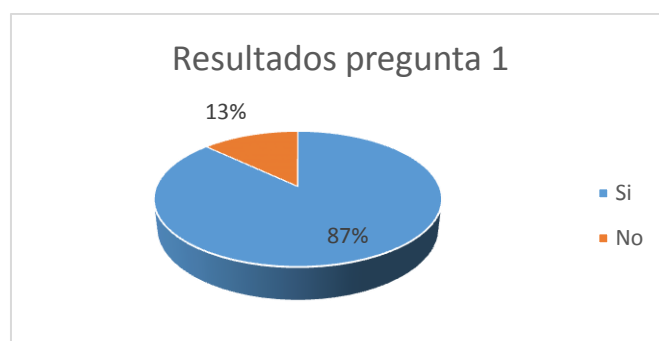


Gráfico 1: Interés por el consumo de comida light

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

De acuerdo con los resultados del gráfico anterior, puede decirse que la mayoría (87%) cuenta con la disposición hacia el consumo de comida light, solamente el 13% no se mostró interesado en este sentido. Esto resulta claramente un factor favorable para la idea de negocio que se plantea, ya que gran parte del mercado muestra predisposición por la comida sana, lo cual puede estar condicionado por la creciente cultura que ha adquirido la población en los últimos tiempos acerca de las consecuencias que provoca una dieta inadecuada en la salud.

Pregunta 2. ¿Con que frecuencia semanal adquiriría comida light?

Tabla 12: Resultados de la pregunta 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 día a la semana	64	20%
2 días a la semana	163	51%
3 días a la semana	48	15%
4 días a la semana	38	12%
5 días a la semana	6	2%
TOTAL	319	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

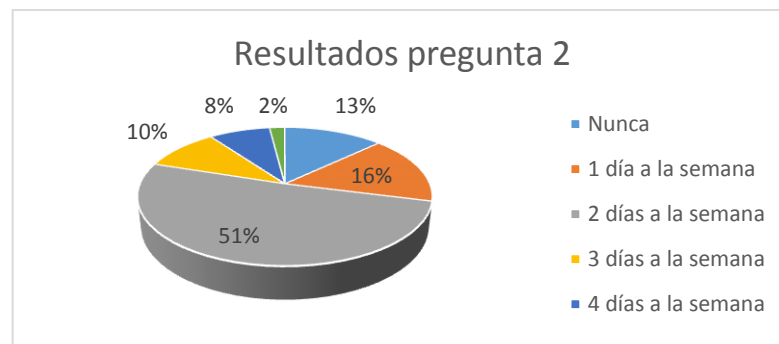


Gráfico 2: Frecuencia de consumo de comida light

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se evidencia que la frecuencia más usual de consumo de comida light que prevén los propios consumidores es de 2 veces por semana, dado por la respuesta del 51% de los encuestados, mientras que el resto de las frecuencias se manejan por debajo del 20%. Este es un elemento importante a considerar al momento de establecer la frecuencia de consumo para la proyección de las ventas.

Pregunta 3. ¿En qué sitios adquiere su almuerzo actualmente con mayor frecuencia?

Tabla 13: Resultados de la pregunta 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Patios de comida	131	41%
Restaurantes	89	28%
Servicio a domicilio	16	5%
Otro	32	10%
Ninguno	51	16%
TOTAL	319	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

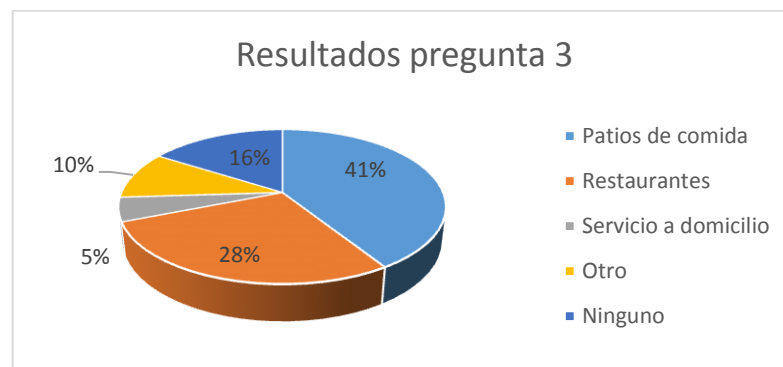


Gráfico 3: Sitios de consumo actual

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

De acuerdo con los criterios de los encuestados, en la actualidad los sitios a donde los consumidores acuden para almorzar con mayor frecuencia son los patios de comida (41%) y restaurantes (28%), donde solamente el 5% adquiere su almuerzo por servicio a domicilio. Ciertamente estos resultados indican que en la actualidad las personas utilizan mayormente el servicio de comida de los patios o restaurantes, esto se debe a que actualmente el servicio a domicilio o entrega directa implica un encarecimiento del producto que muchos consumidores regulares no están dispuestos a pagar y por lo tanto, prefieren el consumo en la mesa con tal de no costear el excedente que implica el servicio de entrega, ya que sus economías se ven afectadas y más si se trata de consumidores frecuentes en el mes.

Pregunta 4. ¿En qué sitios adquiere comida light?

Tabla 14: Resultados de la pregunta 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Patios de comida	19	6%
Restaurantes	13	1%
Servicio a domicilio	0	0%
Otro	35	11%
Ninguno	263	82%
TOTAL	319	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora



Gráfico 4: Sitios de consumo de comida light actual

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Respecto a los sitios donde los consumidores acceden a la comida light, la mayoría (82%) refiere que “en ningún sitio”, dejando un 11% que hace referencia a “otros” que podría ser en el hogar, y un mínimo porcentaje para patios y restaurantes, no habiendo ningún encuestado que refiera tal evento en el caso de entregas a domicilio. Esto puede deberse al hecho de que los servicios más populares de entrega directa o a domicilio que existen actualmente en la ciudad de Quito, se manejan con comida chatarra o comida cargada en carbohidratos, azúcares y proteínas, como es el caso de KFC, Dominos Pizza, McDonalds, Las Menestras del Negro, etc.; y aunque si existen varios locales o establecimientos que ofrecen comida light, gran parte del mercado desconoce que estos locales ofrecen servicio de entrega directa o a domicilio.

Pregunta 5. ¿Qué aspectos le interesarían más de un servicio de comida light?

Tabla 15: Resultados de la pregunta 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE /#
Comida con valor nutricional	159	15%	44%
Comida con bajas calorías	215	20%	59%
Calidad de los alimentos	281	26%	77%
Dieta personalizada	99	9%	27%
Entrega puntual de la comida	140	13%	38%
Variedad en alternativas	191	17%	52%
TOTAL	1085	100%	

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

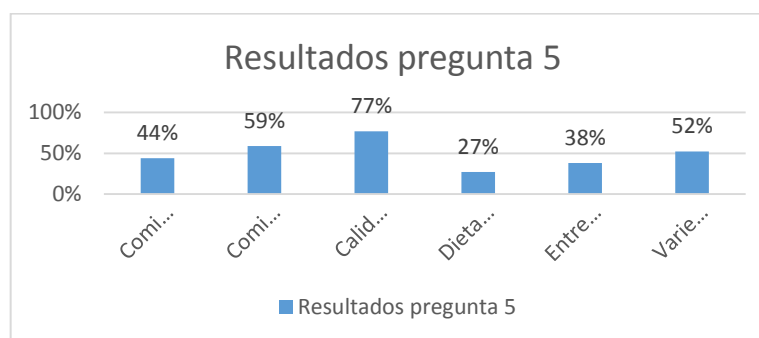


Gráfico 5: Interés por aspectos distintivos del servicio de comida light

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Analizando los resultados de la pregunta 5, se puede decir que la mayoría de los encuestados, 77%, le interesa “la calidad de los alimentos”, asimismo, el 59% presenta interés por “la comida baja en calorías”, seguido del 52% a los que les resulta importante “la variedad de alternativas”. En este sentido también se tiene en menor medida el interés por la “comida con valor nutricional” en un 44% de los encuestados, seguido por el 38% que le preocupa “la entrega puntual”, y por último, el 27% que le interesa llevar una “dieta personalizada”. Estos resultados demuestran la preocupación de las personas por lo que comen, sobre todo por el temor a adquirir una enfermedad a través de los alimentos o a empeorar su estado de salud, lo cual está condicionado en cierta medida por la cultura obtenida por la población producto a los constantes mensajes que difunden las organizaciones de salud a través de los medios de comunicación.

Pregunta 6. ¿Cuánto paga actualmente por almuerzo?

Tabla 16: Resultados de la pregunta 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$2,00	3	1%
Entre \$2,00 y \$2,99	108	34%
Entre \$3,00 y \$4,99	188	59%
Entre \$5,00 y \$7,99	19	6%
TOTAL	319	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

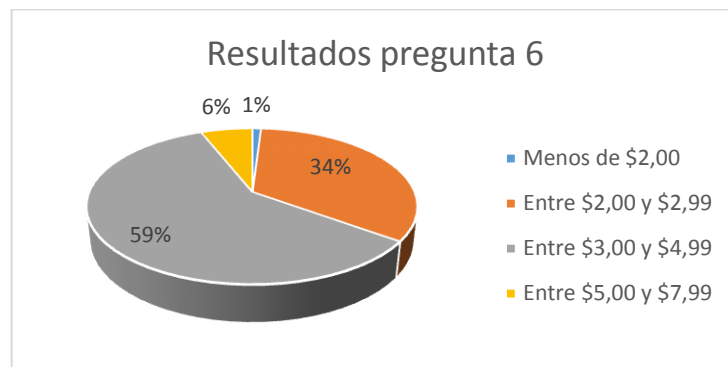


Gráfico 6: Pago actual de los consumidores por almuerzos

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

De acuerdo con los resultados anteriores, más de la mitad de los encuestados (59%) pagan actualmente entre \$3,00 y \$4,99, seguido por el 34% que pagan entre \$2,00 y \$2,99, siendo solo el 6% los que pagan entre \$5,00 y \$7,99, y únicamente un 1% paga menos de \$2,00. Los resultados anteriores evidencian claramente el estado actual de los precios del mercado sobre el servicio de “almuerzos” en sector de Iñaquito, es bien conocido que la mayoría de los restaurantes o servicios de comida de este sector se maneja con menú ejecutivo en el horario de almuerzo, con un precio que oscila entre \$3.50, \$3.75 y hasta \$4.00, sin embargo, los servicios a la carta exceden en gran medida estos precios; por otro lado están los restaurantes de menor categoría o los servicios de comida rápida, los presentan menores precios por una menor cantidad en la

porción y de calidad cuestionable; por lo tanto, las personas acceden al servicio que tienen disponible valorando un poco más la calidad que el precio.

Pregunta 7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por comida light?

Tabla 17: Resultados de la pregunta 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$2,00	41	13%
Entre \$2,00 y \$2,99	89	28%
Entre \$3,00 y \$4,99	163	51%
Entre \$5,00 y \$7,99	26	8%
TOTAL	319	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

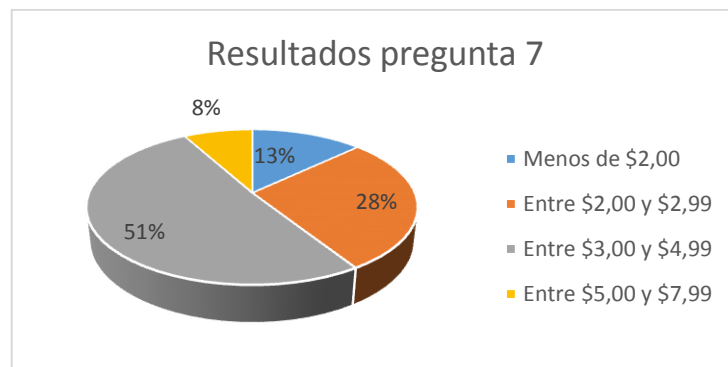


Gráfico 7: Precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por comida light

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como muestra el gráfico anterior, el 51% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$3,00 y \$4,99, seguido del 28% que pagaría entre \$2,00 y \$2,99, donde el 13% pagaría menos de \$2.00 y un 8% que pagaría entre \$5,00 y \$7,99. Ciertamente, estos resultados demuestran que un poco más de la mitad del mercado está dispuesta a pagar un precio razonablemente mayor del que actualmente se vende por cualquier almuerzo en locales de menor categoría, ya que las personas reconocen el valor que tiene el consumo de alimentos sanos y sobre elaboraciones saludables, y además buscan un precio que no afecte sus economías, y más tratándose de productos de consumo regular.

Pregunta 8. ¿Qué medios de comunicación utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 18: Resultados de la pregunta 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE /ENCUESTADOS
Radio	12	1%	3%
Televisión	25	2%	7%
Prensa	58	5%	16%
E mail	269	25%	74%
Redes sociales(Facebook, Twitter)	360	33%	99%
Whatsapp	365	34%	100%
TOTAL	1078	100%	

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

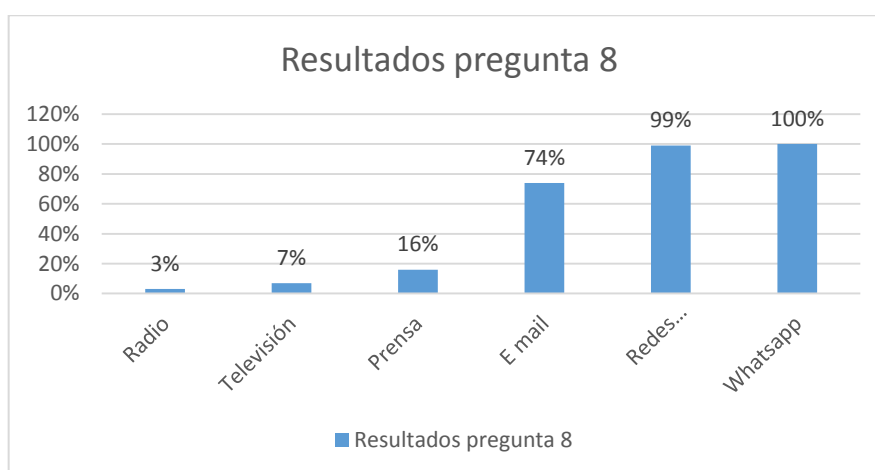


Gráfico 8: Canales de comunicación más utilizados

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Ciertamente, de los canales más utilizados son el whatsapp (100%) y las redes sociales (99%), seguidos del email (74%). En este sector específicamente se puede notar dados los resultados que la prensa (16%), la televisión (7%) y la radio (3%) son medios menos utilizados. Esta información es muy importante, sobre todo al momento de definir los canales de comunicación que se utilizarán tanto para la publicidad como las promociones de ventas, que se prevén realizar como estrategias de marketing del negocio que se propone.

1.2.2 Demanda potencial

Para la determinación de la demanda se toma en cuenta el mercado objetivo determinado y los resultados obtenidos en la pregunta 1 de la encuesta, donde el 87% de los encuestados se muestran interesados en consumir comida light. Es válido aclarar que la demanda potencial, se refiere a “la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en un mercado determinado.” (Lemos, 2010), en este sentido se tiene el siguiente análisis:

Tabla 19: Determinación de la demanda potencial

CRITERIOS DE REDUCCIÓN	TAMAÑO POR REDUCCIÓN
Mercado Objetivo	7.421
Interesados en consumo de comida light (87%)	6.456
Demanda Potencial	6.456

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, el análisis para determinar la demanda potencial se basa en aplicar el porcentaje de predisposición del mercado sobre el valor cuantitativo del mercado objetivo, para de esta forma determinar el total de la cantidad de personas que estarían dispuestas a consumir el producto y servicio del negocio que se propone, o lo que es lo mismo, el total de clientes potenciales que podría tener el negocio.

Para la proyección de la demanda no existe información referencial respecto al comportamiento de la industria que abarca a la idea de negocio por lo tanto no puede realizarse el análisis estadístico correspondiente, es por ello que se utiliza la tasa de crecimiento poblacional como alternativa para poder proyectar la demanda potencia en los próximos 5 años.

Tabla 20: Proyección de la demanda potencial

AÑO	DEMANDA POTENCIAL (u/consumidores)
Tasa de crecimiento poblacional	1,56%
2016	6.456
2017	6.557
2018	6.659
2019	6.763
2020	6.869
2021	6.976

Fuente: Countrymeters(2016)

Elaborado por: La Autora

La tabla anterior muestra la proyección de la demanda potencial en base al incremento que representa la tasa de crecimiento poblacional para cada periodo, denotando una acrecentamiento aproximado de 100 personas por año para el sector de Iñaquito.

Tabla 21: Determinación de demanda diaria

AÑO	DEMANDA POTENCIAL (u/consumidores)	FRECUENCIA DE CONSUMO SEMANAL Pregunta 2 (2 VECES)	FRECUENCIA ANUAL (u/pedidos)
2017	6.557	13114	629471
2018	6.659	13319	639291
2019	6.763	13526	649264
2020	6.869	13737	659392
2021	6.976	13952	669679

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

En la tabla anterior se determina la frecuencia de consumo semanal a partir de los resultados obtenidos en la pregunta 2 de la encuesta, donde más de la mitad de los encuestados (51%) afirma utilizar esta frecuencia de consumo, siendo a su vez la opción que mayor frecuencia absoluta y relativa se presentó en dicha pregunta.

1.3 Análisis del macro y micro ambiente

1.3.1 Análisis del micro ambiente

Para realizar el análisis del micro-ambiente y de los factores que lo componen, se utilizará el modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter. Este modelo consiste en la valoración de cinco fuerzas que impactan en la competitividad de un sector de mercado según Porter (1999):



Gráfico 9: Esquema de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 1999)

El gráfico anterior es una representación del modelo de Porter inicialmente mencionado, donde pueden visualizarse claramente las variables que deben analizarse desde el ambiente competitivo, así como la relación entre ellas y los criterios a considerar en el análisis de las mismas.

Para determinar la tendencia de cada una de las fuerzas de Porter en GOODLIFEFOREVER se procederá a explicar dichas fuerzas individualmente y a la vez se realizará una matriz de evaluación. Para elaborar esta matriz se debe, primeramente, analizar el punto de vista en el que se hará la puntuación esto

puede ser como una amenaza o como una oportunidad; para el caso de la presente investigación el análisis se lo realizará dando puntuaciones a cada fuerza como una amenaza, es decir, mientras mayor sea la puntuación, más competitivo será el mercado, a menor puntuación la amenaza o poder de negociación será menor.

Este procedimiento se aplicará a cada una de las fuerzas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

GOODLIFEFOREVER trabajará en servicios elaboración y entrega de comida light por lo que, entre los productos que se requerirán adquirir de proveedores se cuentan los siguientes, organizados de mayor a menor frecuencia de compra: Ingredientes, materias primas para alimentos, principalmente orgánicos, bebidas, insumos de limpieza, menaje para cocina y equipamiento.

Tabla 22: Poder de negociación de los proveedores

ATRACTIVO	CALIF	POND	TOTAL
1. Concentración de proveedores: media alta, existen muchos proveedores para insumos y materias primas para cocina, sin embargo el número se reduce en proveedores de alimentos orgánicos, por lo que el poder de negociación es medio bajo.	2	20%	0,4
2. Poder de la marca: El poder de marca del proveedor es bajo al existir un alto número de proveedores para los mismos insumos. Poder de negociación bajo.	1	15%	0,15
3. Empresa no es cliente importante del proveedor: GOODLIFEFOREVER necesitará cantidades altas del insumo del proveedor por lo que se convertirá en cliente importante del mismo, reduciendo su poder de negociación.	1	15%	0,15
4. Insumo importante: Los insumos de los proveedores serán muy importantes para la elaboración de cocina, en este punto el poder de negociación es medio alto.	4	20%	0,8
5. Productos del proveedor diferenciados: Al menos en el caso de los proveedores orgánicos su producto es medianamente diferenciados, por lo que su poder de negociación es medio.	3	15%	0,45
6. Amenaza de integración hacia adelante: Un solo proveedor requeriría realizar una inversión alta para realizar una integración hacia adelante, por lo que el poder de negociación es bajo.	1	10%	0,1
7. Costos bajos por cambiar de clientes: el costo para el proveedor por cambiar de clientes puede ser significativo debido a la pérdida que representaría, dándose un 2 al reducir su poder de negociación.	2	5%	0,1
Total	14/35	100%	2,15
Poder de Negociación de proveedores medio bajo.			

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

La tabla anterior muestra el desarrollo de los criterios considerados en relación con el poder de negociación de los proveedores, criterios a los cuales se les ha dado una calificación en función de la importancia que representan para la idea de negocio, y han sido ponderados según el nivel de prioridad para obtener como resultado una evaluación de acuerdo con la metodología que plantea el autor. De acuerdo con el resultado obtenido (2.15), puede decirse que este se encuentra por debajo de la media (2.50) porque se trata de criterios en base a 5.00, por lo tanto, el poder de negociación con los proveedores es bajo, producto precisamente a los criterios abordados en la tabla anterior, y por lo tanto, la idea de negocio se encuentra en cierta desventaja respecto a los mismos.

- **Poder de negociación de los clientes-consumidores**

Según Amaya (2007, pág. 41) “a mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios” es decir, tendrán un poder de negociación mayor ante GOODLIFEFOREVER.

Tabla 23: Poder de negociación de los compradores

ATRACTIVO	CALIF	POND	TOTAL
1. Cliente concentrado o compra grandes volúmenes: GOODLIFEFOREVER mantendrá clientes que adquieren bajos volúmenes diarios, sin embargo se espera que se trate de clientes fijos, por lo que su volumen de compra aumenta, elevando su poder de negociación. Poder de negociación medio alto	4	15%	0,6
2. Rentabilidad de los compradores: Cada comprador eventual genera una rentabilidad baja, sin embargo los clientes que se conviertan en consumidores fijos diarios generarán una rentabilidad elevada, por lo que su poder de negociación es medio.	3	10%	0,3
3. El producto es estándar o no diferenciado: El producto es altamente diferenciado por tanto existen muy pocas ofertas similares. El poder de negociación para el cliente es bajo por esta razón.	1	20%	0,2
4. Costos bajos por cambiar de proveedor: Para el cliente no se genera ningún costo por cambiar de proveedor de alimentos, por lo que su poder de negociación en este aspecto es alto.	5	15%	0,75
5. Devenga bajas utilidades: La utilidad por cliente es alta, lo que aumenta su poder de negociación	4	15%	0,6
6. Amenaza de integración hacia atrás: La integración hacia atrás por parte del cliente es casi nula.	1	10%	0,1
7. El producto no es importante para el comprador: El producto es muy importante para el comprador pues se trata de la alimentación diaria, más aún, al tratarse de una alternativa saludable. Su poder de negociación disminuye por este aspecto.	2	10%	0,2
8. El comprador tiene información total: En este caso el cliente necesita información sobre el producto para tomar la decisión de compra, por lo que el poder de negociación es medio.	3	5%	0,15
Total	23	100%	2,9
Poder de negociación de compradores medio			

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Siguiendo la metodología explicada anteriormente sobre los criterios considerados respecto al poder de negociación de los compradores o clientes, se obtiene como resultado total un valor de 2.9, sobre la media, por lo tanto, puede decirse que el poder de negociación de la empresa con sus clientes en buena, lo cual constituye una posición ventajosa para el negocio que se propone.

- **Amenaza de nuevos ingresos**

La amenaza de nuevos ingresos se refiere a la probabilidad de que aparezcan competidores directos posteriormente a la implementación del restaurante.

Tabla 24: Amenaza de nuevos ingresos

ATRACTIVO	CALIF	POND	TOTAL
1. Economía de escala: Al tratarse de un servicio de venta a domicilio al aumentar el número de ventas se puede elevar la rentabilidad, por lo que empresas nuevas deberán asumir un número mayor de costos, lo que se convierte en una barrera de entrada. La amenaza a nuevos ingresos es baja.	1	20%	0,2
2. Diferenciación del producto: El producto se diferenciará al ofrecer comida light, no cobrar el servicio a domicilio, entre otros aspectos, lo que dificulta el acceso de nuevos ingresos con un producto similar.	2	25%	0,5
3. Requisitos de capital: Altos al requerirse un equipamiento completo. Amenaza de nuevos ingresos baja.	1	20%	0,2
4. Costos cambiantes: No existen costos cambiantes, lo que aumenta la amenaza de nuevos ingresos	4	10%	0,4
5. Desventajas en costo independientes de las economías de escala: No existen desventajas en costo para nuevos ingresos, amenaza media.	3	5%	0,15
6. Reacción esperada de los competidores existentes: la reacción de competidores existentes puede ser fuerte en cuanto a publicidad y promociones para no perder su mercado, por lo que la amenaza de nuevos ingresos se reduce	1	20%	0,2
Total	12/30	100%	1,65
Amenaza de nuevos ingresos baja			

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Siguiendo la metodología explicada anteriormente, sobre los criterios considerados respecto a la amenaza de nuevos ingresos, se obtiene como resultado total un valor de 1.65, muy por debajo de la media, por lo tanto, puede decirse que la amenaza de nuevos ingresos es baja, lo cual posiciona a la empresa propuesta en una situación ventajosa.

- **Amenaza por servicios sustitutos**

Los servicios sustitutos son todos aquellos negocios de alimentos que no ofrecen comida light, pero que tienen servicio a domicilio o están cerca del lugar de trabajo del cliente.

Tabla 25: Amenaza de productos sustitutos

ATRACTIVO	CALIF	POND	TOTAL
1. Tendencia a mejorar costos: Al no contar con servicio a domicilio, o al cobrar por este servicio, e inclusive por el hecho de utilizar otro tipo de insumos pueden mejorar el costo.	4	25%	1
2. Tendencia a mejorar precios Los servicios a domicilio cobran el recargo por este hecho, por lo que no pueden mejorar los precios.	2	25%	0,5
3. Tendencia a mejorar en desempeños: en este factor dependerá del tamaño de GOODLIFEFOREVER, y sus recursos, sin embargo se considera que el desempeño será similar.	3	25%	0,75
4. Tendencia a altos rendimientos: El rendimiento esperado será menor al de GOODLIFEFOREVER por tanto los servicios de alimentos light se manejarán exclusivamente a domicilio y bajo pedido permitiendo planificar y coordinar las entregas y el manejo presupuestario.	1	25%	0,25
Total	10/20	100%	2,5
Amenaza de productos sustitutos media baja.			

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Dados los resultados de la tabla anterior, luego de la calificación, ponderación y evaluación de los criterios analizados en base a la amenaza de productos sustitutos, se obtiene un valor total de 2.5, equivalente a una puntuación media baja, por lo tanto, puede decirse que la amenaza de productos sustitutos es relativamente baja, y por tanto podría considerarse que la idea de negocio se encuentra en una posición ventajosa para el negocio que se propone.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Para una empresa existirá dificultad para competir en un mercado en el que competidores estén bien posicionados, su número sea alto y se tengan costos fijos frecuentes, sin embargo en el campo de la comida light a domicilio existen aún pocos competidores.

Tabla 26: Rivalidad entre competidores existentes

ATRACTIVO	CALIF	POND	TOTAL
1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados: existe un bajo número de competidores directos por lo que a rivalidad es baja	1	15%	0,25
2. Crecimiento lento en el sector: el crecimiento del sector es rápido pes cada vez más la población se interesa en comida sana.	4	15%	0,05
3. Costos fijos elevados o de almacenamiento: Los costos fijos no son muy elevados por tanto la rivalidad es media	3	5%	0,3
4. Falta de diferenciación o costos cambiantes: Existirá un alto grado de diferenciación lo que disminuye la rivalidad entre competidores existentes.	1	15%	0,4
5. Incrementos importantes de la capacidad: Se pueden lograr incrementos importantes de la capacidad por tanto GOODLIFEFOREVER puede atender un número mayor de pedidos con los mismos recursos, esto disminuye la rivalidad	2	15%	0,15
6. Competidores diversos: La diversidad de los competidores es baja	1	15%	0,15
7. Intereses estratégicos elevados: Los intereses estratégicos son altos puesto que el objetivo es posicionarse como un servicio diario de alimentos para los clientes, esto aumenta la rivalidad	4	10%	0,1
8. Fuertes barreras de salida: Las barreras de salida son bajas	1	10%	0,05
Total	17/40	100%	1,45
Rivalidad entre competidores existentes baja			

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Según los resultados de la tabla anterior, luego de la calificación, ponderación y evaluación de los criterios analizados en base a la rivalidad entre competidores, se obtiene un valor total de 1.54, equivalente a una puntuación por debajo de la media, por lo tanto, puede decirse que la rivalidad entre competidores es baja, y por tanto podría considerarse que en este criterio la idea de negocio se encuentra en una posición ventajosa.

1.3.2 Análisis del macro ambiente

Para la evaluación de factores internos, tomando en cuenta que GOODLIFEFOREVER aún no se ha creado, se considerarán aquellos aspectos que se han previsto que se aplicarán en la empresa.

- **Matriz EFI (Evaluación del Factor Interno)**

Tabla 27: Matriz de evaluación del factor interno

FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. En GOODLIFEFOREVER, podemos encontrar alimentos saludables de primera calidad, rapidez en la entrega en la elaboración de platos light , logrando así fidelidad con los clientes	Fortalezas	0.10	4	0.4
2. Distribución a oficinas sin costo	Fortalezas	0.10	4	0.4
3. En GOODLIFEFOREVER, buenas promociones, para fidelizar clientes	Fortalezas	0.06	4	0.24
4. Brinda tres platos al día para ver resultados en los clientes	Fortalezas	0.08	4	0.32
5 GOODLIFEFOREVER es una marca, enfocada para ejecutivos empresarios oficinista con programas específicos	Fortalezas	0.07	3	0.21
6. Logran la satisfacción del cliente, con un servicio personalizado, con agentes que harán un seguimiento al cliente para regular su peso y la salud	Fortalezas	0.05	4	0.2
7. Equipo de trabajo capacitado permanentemente y realizando un seguimiento al cliente de cómo avanza la dieta	Fortalezas	0.06	3	0.18
8. Precios más bajos que la competencia	Fortalezas	0.06	1	0.06
9. Dieta para cada necesidad de cliente, como bajar de peso,	Fortalezas	0.08	3	0.24
10. Dieta guiada por nutricionista	Fortalezas	0.06	4	0.24
11. La tarjeta Socio GOODLIFEFOREVER solo sirve para descuentos en pago en efectivos	Debilidades	0.06	2	0.12
12. Deberían fomentar un plan de fidelización a sus clientes frecuentes	Debilidades	0.06	2	0.12
13. Página Web en ejecución	Debilidades	0.07	2	0.14
14. En Ecuador no mantienen una publicidad agresiva en medios tradicionales.	Debilidades	0.09	2	0.18
TOTAL		1		3.05
ESCALA DE CALIFICACIÓN: Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:				
Una debilidad importante	1	Una debilidad menor	2	
Una fortaleza menor	3	Una fortaleza importante	4	

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

El resultado obtenido que se muestra en la tabla anterior sugiere que GOODLIFEFOREVER tiene un promedio de 3,05, superior al promedio 2,50, lo

que indica que tiene una posición interna fuerte, lo que le ayudará a desarrollar estrategias para mejorar en lo posible las debilidades.

- **Matriz EFE (Evaluación de factor externo)**

Tabla 28: Matriz de evaluación del factor externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Se puede encontrar en el mercado a la competencia como Dietmarket, DeliDietas y nuevos competidores.	Amenaza	0.1	1	0.1
2. En el mercado ecuatoriano se encuentran negocios informales ofreciendo comida ligera con precios muy bajos.	Amenaza	0.07	2	0.14
4. Escases de productos básicos como legumbres, hortalizas y vegetales	Amenaza	0.06	2	0.12
5. Desastres naturales	Amenaza	0.06	1	0.06
6. Precios de los productos light	Amenaza	0.07	1	0.07
8. Regulaciones de tránsito por el Municipio de Quito, para motorizados pico y placa.	Amenaza	0.06	2	0.12
9. Debido a un tema cultura en el segmento de edades que GOODLIFEFOREVER contrata personal (18 a 25 años), existe una alta rotación de personal, por ser jóvenes estudiantes.	Amenaza	0.03	2	0.06
10. Especulación y elevación de precios de productos de primera necesidad	Amenaza	0.07	1	0.07
1. Aprovechar la concentración de ejecutivos que se encuentran en el sector financiero y comercial cubriendo su alta demanda alimenticia de comer sano y cuidar su salud	Oportunidades	0.07	4	0.28
3. La agitada vida cotidiana, las enfermedades, falta de ejercicio impulsa el consumo de la comida light	Oportunidades	0.07	4	0.28
4. El aumento de tráfico en ciertas horas pico, motiva los pedidos a domicilio/oficina de los consumidores.	Oportunidades	0.05	3	0.15
5. Competencia cobra el servicio a domicilio	Oportunidades	0.08	4	0.32
6. El verse con problemas de salud y falta de tiempo hace buscar comida sana	Oportunidades	0.07	4	0.28
7. Tendencia de consumidores por adquirir productos light	Oportunidades	0.07	4	0.28
8. La comida Light posee un menú variado, sano nutritivo y equilibrado	Oportunidades	0.07	3	0.21
9.- Cliente insatisfechos con el servicio de restaurantes por el sector	Oportunidades	0.07	3	0.21
TOTAL		1.00		3.08
ESCALA DE CALIFICACIÓN: Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta: Una amenaza importante 1 Una amenaza menor 2 Una oportunidad menor 3 Una oportunidad importante 4				

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

El resultado obtenido en la tabla anterior indica que GOODLIFEFOREVER es una Empresa que marca su liderazgo dentro del mercado y compite sobre el promedio ponderado, la organización responde excelentemente a las oportunidades y amenazas, aprovechan las oportunidades existentes y minimizan el efecto adverso de las amenazas.

- Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo)

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se tomaron en cuenta varios factores críticos de éxito en el campo de los servicios de restaurante, y esto se comparó considerando, de forma general, las características de los principales competidores. Cabe mencionar que en el caso de GOODLIFEFOREVER, al ser una empresa en proyecto, se la ha calificado sobre la base de aquello que se espera lograr. La calificación está dada en una escala de 1 a 5, siendo 5 una competitividad alta en ese criterio y 1 una competitividad baja.

Tabla 29: Matriz de perfil competitivo

Factores claves de éxito	Peso	GOODLIFEFOREVER		DIETMARKET		DELIDIETAS	
		Calf.	Peso pond.	Calf.	Peso pond.	Calf.	Peso pond.
Diversidad de alternativas (menú)	0,12	5	0,6	3	0,36	4	0,48
Calidad de los ingredientes	0,18	5	0,9	3	0,54	4	0,72
Costos añadidos (entrega a domicilio, recipientes, otros)	0,08	5	0,4	1	0,08	2	0,16
Higiene	0,18	5	0,9	5	0,9	5	0,9
Experiencia	0,08	2	0,16	5	0,4	5	0,4
Tecnología	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Servicio al cliente	0,08	5	0,4	4	0,32	5	0,4
Competitividad en precios	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Servicio acorde a las necesidades (calóricas o nutritivas) del consumidor	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5
TOTAL	1	40	4,58	30	3,46	34	3,92

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

La tabla anterior muestra los resultados del análisis sobre la matriz de perfil competitivo, donde puede notarse que GOODLIFEFOREVER obtiene la mayor puntuación respecto a la evaluación ponderada de criterios de eficiencia en comparación con otros competidores del sector, llegando a alcanzar 4.58 de puntuación, mientras que las empresas con las que se compara solo obtienen 3.46 y 3.92 respectivamente.

1.3.3 Proyección de la oferta

Se realizó una investigación profunda respecto a la competencia, donde se llevó a cabo una observación directa en los restaurantes mencionados para valorar tanto la capacidad instalada como el nivel de producción de los mismos. A pesar de la variabilidad que presentan estos negocios, no solo por temporadas, sino también en cuanto a horarios de servicios, días de trabajo y afluencia de clientes por días, se pudo determinar el promedio general a partir de la investigación de campo realizada en cada uno de los establecimientos. A continuación se muestran los resultados obtenidos en parte de la investigación de campo en la tabla siguiente:

Tabla 30: Competencia directa

NOMBRE DEL LOCAL	CAPACIDAD INSTALADA (Platos diarios)	CAPACIDAD INSTALADA (Platos mensuales)	CAPACIDAD INSTALADA (Platos anuales)
SERVIFOOD	179	5012	60144
CHOPCHOPS	159	3180	38160
Mr. BAGEL	146	2920	35040
THE GREEN CHOICE	156	3120	37440
SALAD JARS	153	3060	36720
CITY SALAD	156	3120	37440
Total	949	20412	244944

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Teniendo en cuenta los resultados que se muestra en la tabla anterior, se procede a la proyección de la oferta de la competencia como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 31: Oferta actual y proyectada

AÑO	OFERTA ACTUAL (platos)
2016	244.944
Tasa de crecimiento del mercado (Industria de alimentos)	7,33%
2017	262.898
2018	282.169
2019	302.852
2020	325.051
2021	348.877

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como puede verse en la tabla anterior, para la proyección de la oferta se tiene en cuenta la tasa de crecimiento de la industria de los alimentos para la correspondiente proyección, la cual se ha comportado en el país con un crecimiento promedio anual de 7.33%(Uribe, 2015), lo cual se ha considerado para el incremento de la oferta en cada uno de los periodos proyectados.

1.4 Demanda Potencial Insatisfecha

Teniendo en cuenta la demanda potencial y la oferta, se procede a la determinación de la Demanda Potencial Insatisfecha (DPI), como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 32: Demanda Potencial Insatisfecha

AÑO	DEMANDA POTENCIAL (platos)	OFERTA ANUAL (platos)	DPI/ ANUAL (platos)
2017	629.471	262.898	366.572
2018	639.291	282.169	357.122
2019	649.264	302.852	346.412
2020	659.392	325.051	334.341
2021	669.679	348.877	320.801

Fuente: Propia
Elaborado por: La Autora

Como puede observarse en la tabla anterior, los resultados de la Demanda Potencial Insatisfecha indican claramente una oportunidad en el mercado para el desarrollo del negocio que se propone; para lo cual, en lo sucesivo de la investigación, se definirán las estrategias a seguir para abarcar dicha demanda, o lo que es lo mismo, fijar la participación que tendrá la propuesta en el mercado.

1.5 Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación)

Teniendo en cuenta las características de los productos y el servicio que se proponen, la presentación al público se realizara mediante dípticos y volantes, además de que se prevé la creación de la página web de la empresa para dar a conocer a la misma por este medio y se realizaran campañas publicitarias en función del mercado objetivo.

Por otro lado, como se trata de una empresa de nueva creación, que cuenta con servicios relativamente novedosos para el público objetivo, considerando además el gran volumen que presenta la demanda insatisfecha, se prevé que las campañas de publicidad a utilizar sean sumamente agresivas, entiéndase por “agresiva” el uso de varios medios de comunicación e información, con mensajes atractivos y sobre el objetivo de captar la atención de la mayor cantidad de clientes posibles en el área establecida. Asimismo se tendrán en cuenta los principales canales identificados en las encuestas, sobre todos los que hacen referencia a los resultados obtenidos en la pregunta 8 de la misma.

La promoción y publicidad que se realizará para GOODLIFEFOREVER se resume en el siguiente plan de medios:

Tabla 33: Plan de medios para promoción y publicidad de GOODLIFEFOREVER

Objetivos	Informar al público objetivo sobre la nueva empresa GOODLIFEFOREVER y servicios que brindará en la entrega a domicilio de comida light	Informar sobre las diversas promociones y beneficios de GOODLIFEFOREVER
Target	Hombres y mujeres, entre 20 y 50 años, cargos ejecutivos administrativos y que laboran en el sector del barrio Ñaquito al norte de Quito, que desean adquirir alimentos sanos y nutritivos como una alternativa diaria para el almuerzo.	Clientes eventuales o fijos de GOODLIFEFOREVER una vez que la empresa entre en funcionamiento.
Estrategia: Qué y Cómo	Realizar una campaña de marketing de expectativa informando a los clientes sobre una nueva alternativa saludable para su alimentación diaria.	Realizar acciones de mantenimiento y fidelización del cliente mediante el contacto y seguimiento frecuente.
Canales: offline, online	<i>Offline:</i> Publicidad impresa, trípticos, cartas de presentación del servicio dirigidas a nombre del cliente potencial (mediante el contacto con empresas proveedoras de bases de datos). <i>Online:</i> Sitio Web, perfiles de la empresa en redes sociales (Facebook y Twitter)	<i>Offline:</i> Llamadas telefónicas, volantes entregados con el pedido del cliente. <i>Online:</i> Contacto frecuente vía correo electrónico, Whatsapp, Twitter y Facebook)
Medios	Internet, medios impresos	Internet, medios impresos.
Presupuesto	\$3.025.00	\$ 3.025.00
Cronograma	Durante un período de tres meses, anterior a la apertura de la empresa, fecha por definir	De forma contante durante todo el año, según la necesidad de promoción de la empresa.
Evaluación	Sondeo a clientes potenciales mediante encuestas en el sector.	Sondeo, encuesta digital aleatoria a clientes mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta el desglose donde se definen los recursos y medios necesarios, la frecuencia de utilización anual y el presupuesto que implica cada una de las acciones que se prevén.

Tabla 34: Recursos y medios de publicidad. Presupuesto anual

RECURSOS Y MEDIOS	COSTO	FRECUENCIA ANUAL	PRESUPUESTO ANUAL
Cartel de Presentación de Local	80	1	80
Trípticos	50	4	200
Página Web	2.000,00	1	2000
Anuncios en redes sociales, sitios de clasificados e sitios de interés	20	12	240
Anuncios en mensajes de WPP	20	24	480
Anuncios en vehículos de repartidores	25	1	25
TOTAL			3.025,00

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

En la tabla anterior se muestra un desglose del presupuesto anual para recursos y medios de publicidad, donde se han considerado los elementos necesarios para el desarrollo de las estrategias propuestas en el plan de medios, donde se describen los valores que corresponden a cada acción, recurso o medio por los cuales se obtiene el monto total de \$3.025.00.

1.6 Sistema de distribución a utilizar. (Canales De Distribución)

Como bien se había mencionado anteriormente, el canal de distribución a utilizar es mediante repartidores, los cuales realizarán el servicio de entrega directa a los clientes en la ubicación en la que se encuentren o hacia donde soliciten el pedido.

A continuación se muestra la representación de la cadena de distribución que se prevé para la idea de negocio:

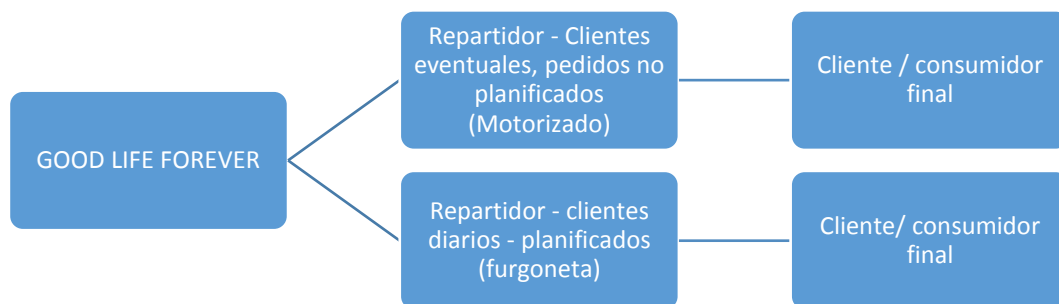


Gráfico 10: Canales de distribución de GOODLIFEFOREVER

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

En el gráfico anterior se muestra la proyección actual para la distribución. Se ha considerado que se atenderá a dos tipos de clientes, por un lado aquellos que desean contar con una entrega diaria de comida light, y por tanto puede ser planificada y entregada en una furgoneta o carro grande; mientras que por otro lado se tendrá una entrega de comida light bajo pedido, en este caso se dificultará el agrupar y planificar las entregas requiriéndose un motorizado por la facilidad que tendría para hacer las entregas de este tipo.

1.7 Seguimiento De Clientes

El seguimiento de los clientes se prevé mediante el uso de estrategias de fidelización de clientes y los resultados que éstas tengan, mediante las cuales se les dará facilidades y beneficios extras a los clientes activos, en función de generar mayor lealtad de los mismos. En este sentido también se prevé la evaluación y análisis de la satisfacción de los clientes, para poder corregir o mejorar los servicios de acuerdo con las exigencias, expectativas y necesidades que éstos presenten.

GOOGLIFEFOREVER prevé como acciones para el seguimiento de Clientes:

- Seguimiento a través del servicio Post Venta con el propósito de verificar la satisfacción del cliente.

- Registrar los datos del cliente donde se tengan en cuenta las preferencias de consumo en cuanto a alimentos o dietas específicas tener más claras sus necesidades y poderle ofrecer un mejor servicio.
- Encuestas de satisfacción del servicio.

1.8 Especificar mercados alternativos

En caso de que la empresa no pueda cumplir con su plan de ventas se han considerado los siguientes mercados y productos alternativos que podrían formar parte de GOODLIFEFOREVER, y que se realizarían con los mismos recursos:

- Servicio de Catering para eventos, fiestas y/o bodas.
- Entrega de servicios de lunch nutricionales para escuelas o colegios.
- Elaboración de desayunos a domicilio para fechas especiales.
- Elaboración de bocaditos light nutricionales para la venta en supermercados.
- Realización de dietas y seguimiento para clientes que desean llevar un control mayor en su alimentación.

CAPÍTULO II

ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

2.1 Descripción del proceso

2.1.1 Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.

De acuerdo con las características del negocio que se propone, el proceso de transformación de los productos y servicios debe contemplar varios procesos generales que tienen por objetivo lograr la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento a cabalidad de sus requerimientos; teniendo en cuenta este criterio se determinan dichos procesos generales subdividido en procesos operativos, estratégicos y de apoyo. A continuación se exponen cada uno de los procesos anteriormente mencionados.

Procesos estratégicos:

- Control de la Calidad: Este proceso se realiza a través del enfoque dirigido la satisfacción del cliente, aplicando por supuesto los estándares de calidad establecidos. La gestión de la calidad que se prevé aplicar sigue los lineamientos del modelo diseñado por Shewhart y Deming.
- Mejora continua: Este proceso está estrechamente ligado a la gestión de la calidad, ya que depende fundamentalmente de las pautas fijadas por el modelo a utilizar. En este proceso se desarrolla a partir de la recolección y análisis de los datos obtenidos en los instrumentos definidos o diseñados para medir los indicadores de eficiencia de la empresa, donde a su vez se evalúan

los resultados y se toman decisiones pertinentes en función de corregir errores o mejorar las operaciones, productos o servicios.

- Planeación estratégica: El propósito de este proceso es definir los objetivos de la empresa mediante una serie de elementos identificados del macro y micro entorno, de donde a su vez se definen las estrategias a seguir y las acciones concretas que deben realizarse para alcanzar las metas.

Procesos operativos:

- Ventas: Este proceso incluye todas las operaciones tanto de admisión como de seguimiento del cliente a partir del pedido que éste realiza.
- Elaboración de pedidos: Es el proceso donde, a partir del pedido del cliente, se elaboran los productos alimenticios en correspondencia con la solicitud y las ofertas de comida programadas para el día (menú diario). Este proceso incluye además el envase de los productos para su correspondiente transportación.
- Entrega directa: Es el proceso de entrega directa a los clientes, que se basa fundamentalmente en la transportación de los pedidos desde el centro de elaboración hasta la ubicación fijada por el cliente en el tiempo establecido para ello.

Procesos de apoyo:

Son aquellos procesos mediante los cuales se desprende el funcionamiento interno de la empresa y por lo tanto, son indispensables para que la misma pueda operar. En este caso se refiere a:

- Recursos humanos
- Dirección y administración
- Logística o compras

Teniendo en cuenta la definición de los procesos anteriormente mencionados, se procede a la representación gráfica de los mismos, donde se evidencian cada uno de ellos así como las interrelaciones que los vinculan.

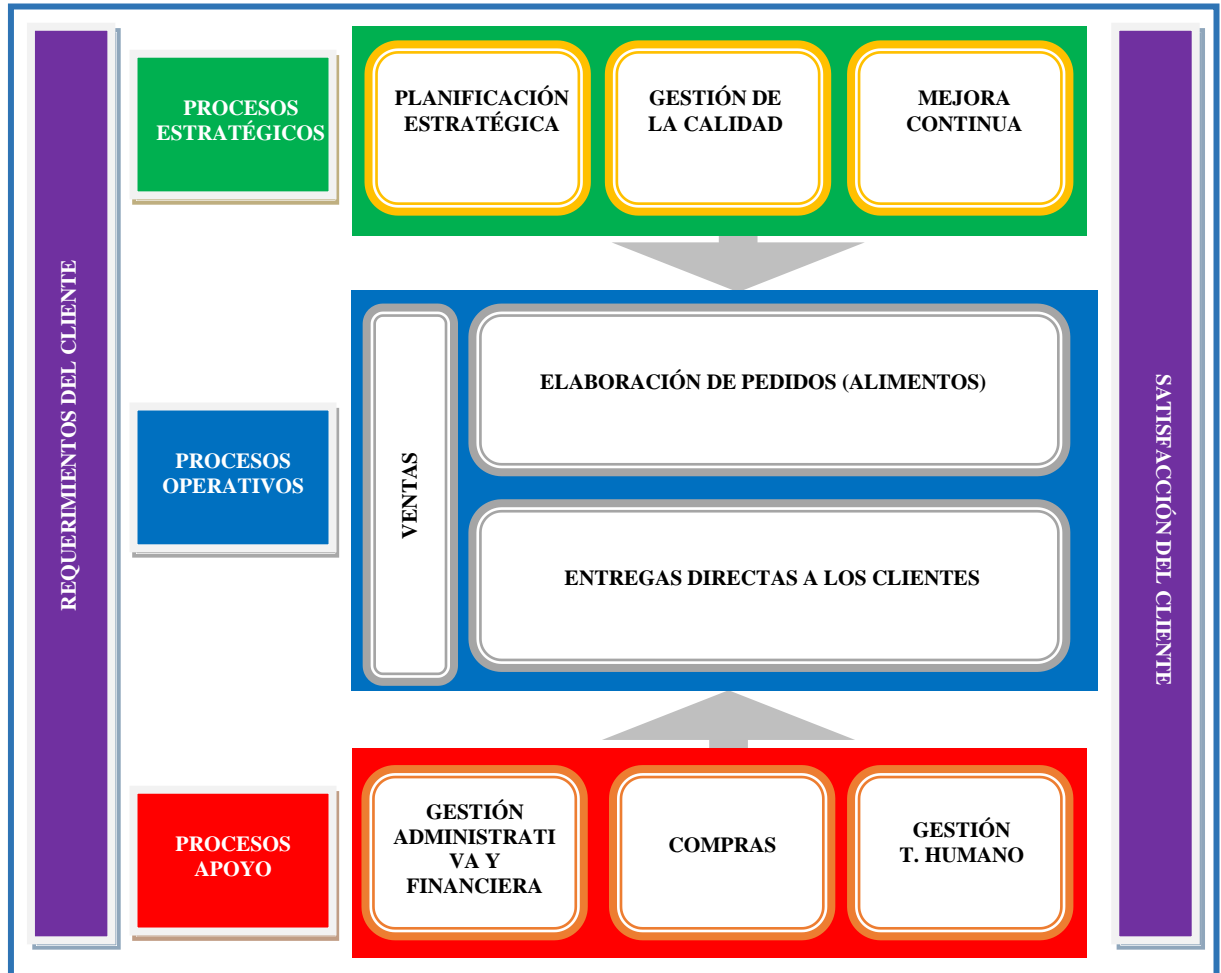


Gráfico 11: Mapa de proceso de la propuesta

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Para realizar la descripción del proceso de transformación es necesario tomar en cuenta varios subprocesos que deben realizarse; tomando en cuenta esta información se describen de los pasos en cada uno de ellos de la siguiente manera:

Proceso de recepción de pedido:

1. El cliente contacta la empresa.
2. La recepcionista le saluda y le indica el servicio que ofrece la empresa.
3. El cliente define el tipo de servicio que desea, dígame: diario u ocasional. En el caso de que el cliente escoja la opción diaria, la recepcionista debe explicar en qué consiste el servicio y envía al cliente el menú mensual. En el caso en el que el cliente escoge la opción “ocasional” se le solicita el pedido. Si el cliente no sabe qué va a pedir, se le ofrecen alternativas en función del menú del día; si el cliente sabe que va a pedir, se procede al siguiente paso.
4. Se confirma el valor del pedido.
5. Se confirma la forma de pago. Si es por tarjeta se realiza un Boucher, si es en efectivo se realiza una factura.
6. Se confirma el tiempo de entrega.
7. La recepcionista despide amablemente al cliente.
8. La recepcionista el pasa el pedido al coordinador de entregas para que diseñe las rutas que deben seguir los repartidores.

A continuación se muestra la representación gráfica de este proceso:

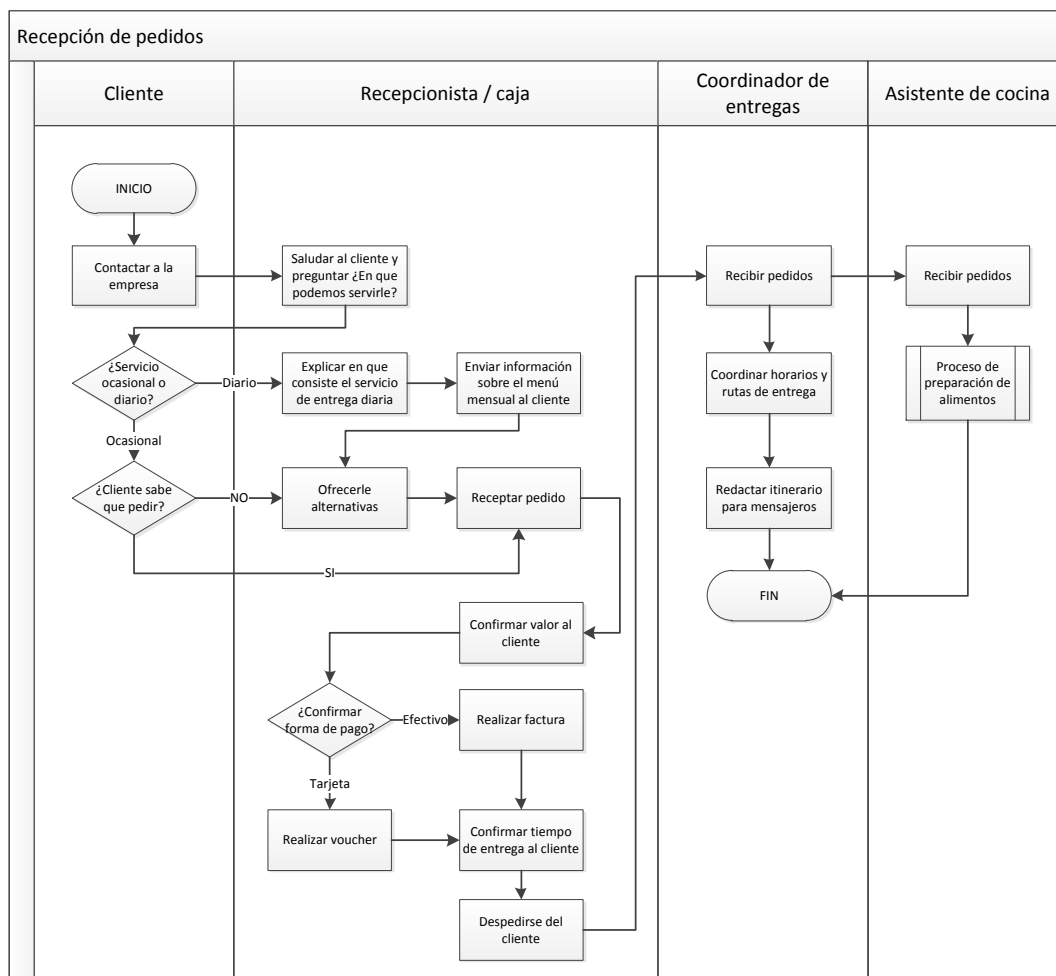


Gráfico 12: Flujograma del proceso de recepción de pedido

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Proceso de elaboración o preparación de alimentos:

1. El asistente de concina recibe el pedido y le entrega al chef.
2. El chef revisa el contenido del pedido y revisa y valora los ingredientes que requiere y el número de almuerzos por pedidos.
3. El asistente procede a la recolección de ingredientes indicados por el chef.
4. El chef asigna las tareas de elaboración de los alimentos.
5. Elaboración de los alimentos.
6. El chef verifica las tareas asignadas y el producto final en gusto y presentación.

7. Se comprueban las cantidades de productos terminados por pedidos.
8. Se envasan los productos terminados por pedido.
9. Se entregan los productos envasados por pedido al coordinador de entregas.

A continuación se muestra la representación gráfica de este proceso:

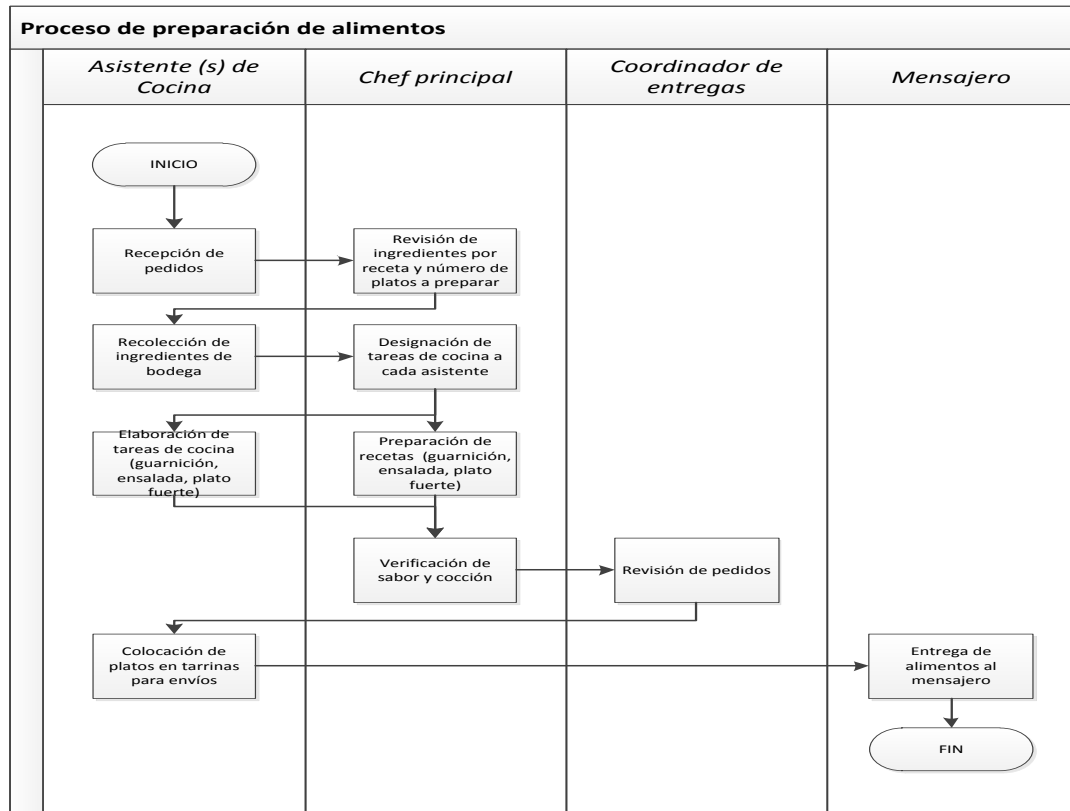


Gráfico 13: Flujoograma del proceso de preparación de alimentos

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Proceso de entrega al cliente:

1. Una vez que el coordinador de entregas tiene el pedido con los productos terminados y envasados, se lo entrega al mensajero o repartidos correspondiente con la factura o Boucher según corresponda.
2. El mensajero realiza el recorrido hasta llegar al punto de entrega.

- Para efectuar la entrega el mensajero debe esperar primero por el pago correspondiente y ofrecer el recibo de pago. Si es por tarjeta se entrega el Boucher y se espera por su firma; si es en efectivo, se indica la factura.
- Se efectúa la entrega del pedido.

A continuación se muestra la representación gráfica de este proceso:

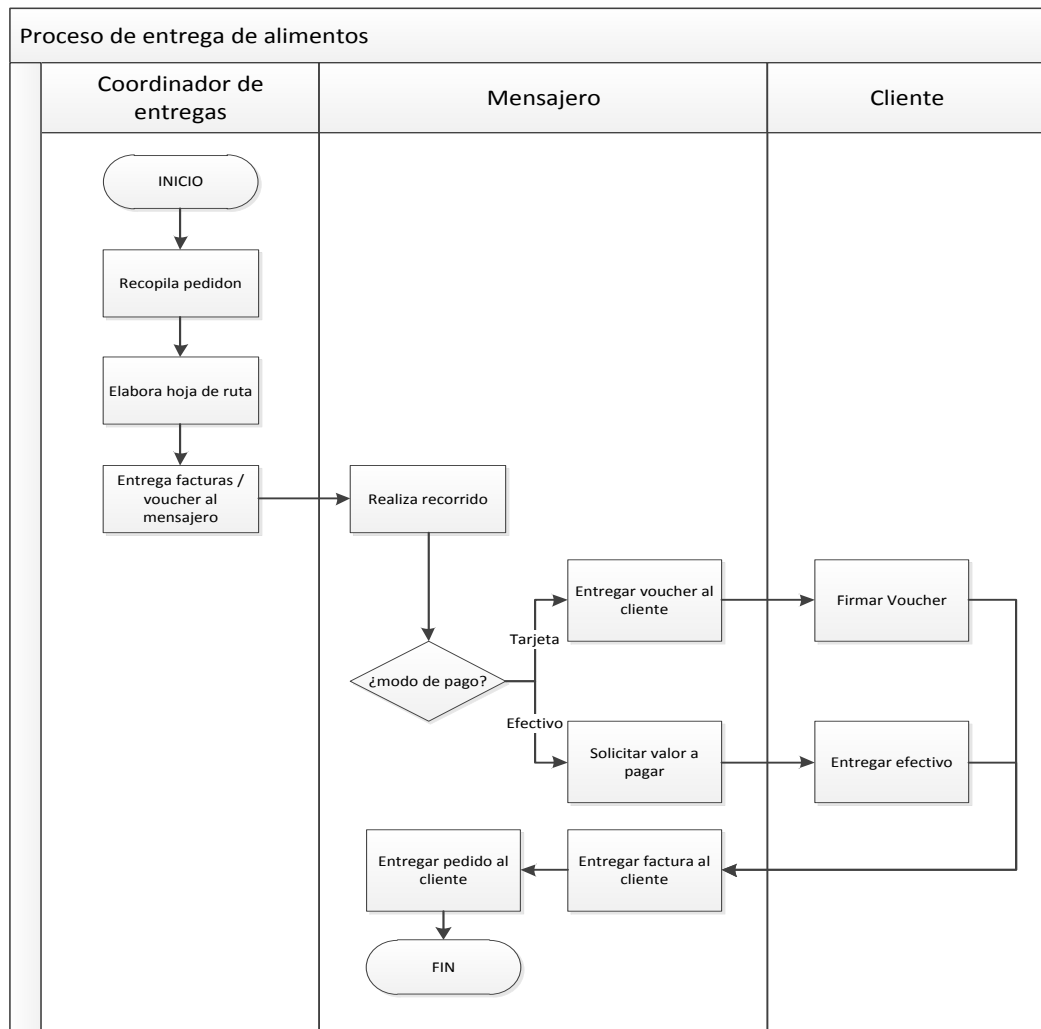


Gráfico 14: Flujograma del proceso de entrega al cliente

Fuente: Propia
Elaborado por: La Autora

Proceso de seguimiento al cliente:

- Un cliente atendido se valora, si es de consumo diario o no.

2. En caso negativo, la recepcionista debe esperar un día para comunicarse con el cliente.
3. En caso afirmativo, la recepcionista debe comunicarse con el cliente al menos una vez por semana para tratar de cerrar un trato de servicio regular e indagar por la satisfacción del mismo respecto a los servicios brindados.
4. Si el cliente presenta alguna novedad, esta debe ser manejada y resuelta por la recepcionista de acuerdo con la naturaleza de la novedad, ya sea una queja o un nuevo requerimiento.
5. En el caso en que el cliente no tenga novedades, se procede a la despedida cordial del cliente por parte de la recepcionista.

A continuación se muestra la representación gráfica de este proceso:

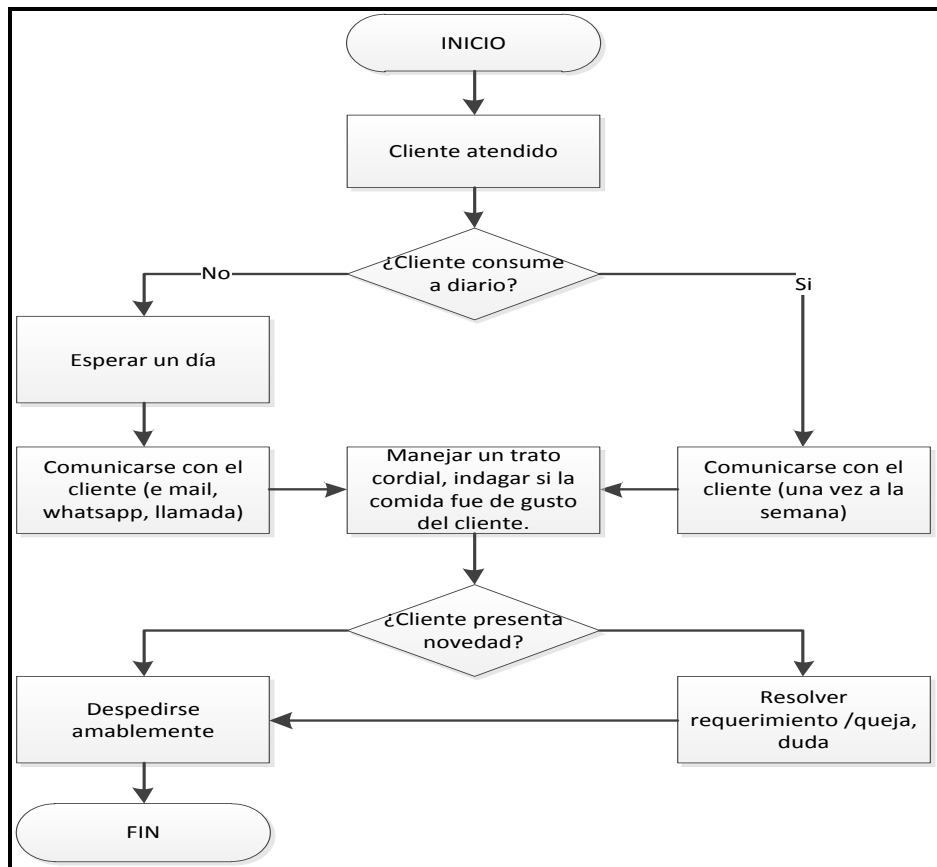


Gráfico 15: Flujograma del proceso de seguimiento al cliente

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Dentro de los procesos de transformación se describe uno a uno todos los pasos que sigue el cliente desde que realiza su pedido hasta que éste se le es entregado, por lo tanto es importante conocer que todo cliente recibe un proceso secuencial y esto permite un control para el funcionamiento interno y permite reconocer en que parte del proceso pueden existir necesidades de modificación y mejora a fin de atender de la mejor manera a los clientes.

A continuación se describen los detalles de los procesos operativos:

Tabla 35: Detalle del proceso operativo

ESTADO DEL PRODUCTO	FASE DE PRODUCCIÓN	PERSONAL INVOLUCRADO	MEDIOS REQUERIDOS	TIEMPO DESTINADO
	Recepción de pedidos	1 Coordinador de entregas		5 min
Materia Prima	Revisión de ingredientes por receta	1 Chef principal	---	10 min
Materia prima	Recolección de ingredientes de bodega	1 Asistentes de cocina	Mesa de trabajo	5 min
Plato parcialmente elaborado	Elaboración de la guarnición	1 Asistente de cocina	Ollas Cocina industrial	25 min
Plato parcialmente elaborado	Elaboración de ensalada	1 Asistente de cocina	Mesa de Trabajo Procesador de alimentos Licuadora Picatodo Utensilios	15 min
Plato parcialmente elaborado	Elaboración de preparación principal	1 Chef 1 asistentes	Mesa de Trabajo Ollas Sartenes Tablas de picar Utensilios	40 min
Plato terminado	Verificación y rectificación de sabor y cocción	1 chef	--	10 min
Plato terminado	Colocación de platos terminados en tarrinas	1 Chef 1 asistentes	--	20 min
Plato terminado	Revisión de pedidos	1 Coordinador de entregas	--	15 min

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

En la tabla anterior se muestran los detalles del proceso productivo, donde de manera consecutiva se representa como un plan de acciones a realizar para

lograr el producto final, donde a su vez se tiene una descripción a partir del estado de la materia prima, de los elementos involucrados en su transformación como los son la acción de modificación, el responsable, los elementos o medios para la modificación, el tiempo y el resultado en cada fase.

Tabla 36: Tiempos por procesos de transformación por responsable

HORA	COORDINADOR DE ENTREGAS	CHEF	ASISTENTE DE COCINA 1	ASISTENTE DE COCINA 2
11:00:00	Recepción de pedidos			Elaboración de la guarnición (25 min)
11:05:00		Revisión de ingredientes por receta y número de platos a preparar (10 min)	Recolección de ingredientes de bodega (5 min)	
11:10:00			Elaboración de ensalada (15 min)	
11:15:00		Elaboración de preparación principal (40 min)	Elaboración de preparación principal (40 min)	Elaboración de preparación principal (40 min)
11:20:00				
11:25:00				
11:30:00				
11:35:00				
11:40:00				
11:45:00				
11:50:00		Verificación de sabor y cocción (10 min)		
12:00:00				
12:05:00	Recepción de pedidos (15 min)			
12:10:00				
12:15:00				

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

La tabla anterior muestra una representación de los tiempos aproximados en las operaciones de producción acorde con cada uno de los encargados de la producción y la organización de la misma.

2.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas

2.1.2.1 Instalación

Para la propuesta idea de negocios se prevén instalaciones que cuenten con la infraestructura con las funcionalidades necesaria para brindar confort a los trabajadores en función de que estos puedan desarrollar sus tareas de manera correcta y sobre un ambiente adecuado, en la siguiente tabla se realiza una

descripción de las áreas que se consideran indispensables en la distribución espacial de la infraestructura que actuara como local de GOODLIFEFOREVER:

Tabla 37: Distribución de la instalación

ÁREA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Cocina	Cocina	1
	Almacén de alimentos	1
Administrativa	Oficinas administrativas	1
Espacios de servicio	Baños	2
	Garaje	1

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

A continuación se presenta una distribución en planta a pesar de que aún no se tiene el local con dichas características. Se recuerda que dicho local será arrendado y modificado en función de la disponibilidad de espacios y las necesidades que se tienen al respecto.



Gráfico 16: Distribución en planta del local

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

El gráfico anterior constituye una representación básica de cómo sería la distribución en planta de las áreas funcionales que se prevén, acorde con las necesidades espaciales que se tienen para la operatividad del negocio propuesto.

2.1.2.2 Vehículos

Para el abastecimiento de productos y el proceso de entregas directas al cliente se consideran necesarios medios de transportación con las características necesarias para dichas funciones, en este sentido se prevén los siguientes vehículos:

Tabla 38: Descripción de vehículos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
Furgoneta grande	1	10,500.00
Motocicleta	1	1,200.00

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

En la tabla anterior se muestra los aspectos básicos que describen los medios de transportación de los productos y que forman parte esencial del servicio de entrega que se prevé. Como puede verse, se ha considerado además la descripción de los valores monetarios que implica la compra de tales vehículos, elemento fundamental a considerar en el análisis de la inversión requerida.

2.1.2.3 Equipos y medios

A continuación se realiza una descripción de los equipos, maquinas o medios que se prevén utilizar directamente o indirectamente en los servicios.

Tabla 39: Medios y equipos en cocina

ÁREA: COCINA			
SUB-ÁREA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
Cocina	Cocina industrial (plancha y grill)	1	860.00
	Tanque de gas	2	100.00
	Microondas grande	1	145.00
	Nevera	1	500.00
	Refrigerador	1	850.00
	Horno industrial	1	450.00
	Extractor de olor	1	150.00
	Olla de cocción al vapor	1	70.00
	Licuadora	1	170.00
	Picador eléctrico	1	35.00
	Olla de presión eléctrica	1	60.00
Total			3.390.00

Fuente: Propia**Elaborado por:** La Autora**Tabla 40: Equipos de cómputo**

ÁREA: ADMINISTRATIVA			
SUB-ÁREA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
Oficinas Administrativas	Computador de escritorio	2	1400.00
	Teléfono	1	30.00
	Impresora	1	170.00
Total			1,600.00

Fuente: Propia**Elaborado por:** La Autora**Tabla 41: Mobiliario en cocina**

ÁREA: COCINA			
SUB-ÁREA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
Cocina	Alacenas grandes de pared	4	300.00
	Alacena grande de piso	4	300.00
	Aparador	1	170.00
Almacén de alimentos	Estanterías grandes	4	250.00
Total			1,020.00

Fuente: Propia**Elaborado por:** La Autora

Tabla 42: Mobiliario en área administrativa y recepción

ÁREA: ADMINISTRATIVA			
SUB-ÁREA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTOS
Oficinas administrativas	Escritorio gerencial	1	350.00
	Escritorio ejecutivo	1	250.00
	Silla gerente	1	150.00
	Silla ejecutiva	1	120.00
	Sillas	4	120.00
	Sillones	1	130.00
	Archivadores	2	240.00
	Repisa	1	130.00
Total			1,490.00

Fuente: Propia**Elaborado por:** La Autora

En las tablas anteriores se realiza una descripción de los medios y equipos necesarios tanto para la producción de alimentos que se prevé, como los servicios administrativos necesarios para la operatividad de la propuesta de negocio.

2.1.2.4 Personal

A continuación se muestra la plantilla de los trabajadores que se prevén para la empresa idea de negocio:

Tabla 43: Personal

ADMINISTRACIÓN	CANTIDAD	HORAS/DÍA	HORAS/SEMANA
TRABAJADORES DE PLANTA			
Gerente	1	8	40
Recepcionista	1	8	40
SERVICIOS			
Coordinador de entregas	1	8	40
Chef	1	8	40
TOTAL	4	32	160
TRABAJADORES FREELANCE			
Asistente de cocina	1	4	20
Repartidor o mensajero	1	Según servicios solicitados	Según servicios solicitados
Web Master	1	Según servicios solicitados	Según servicios solicitados
TOTAL	3	4	20

Fuente: Propia**Elaborado por:** La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, se prevé aplicar una estrategia que mezcle tanto fuerza de trabajo interna como externa, para de esta manera poder garantizar la reducción de gastos innecesarios en los momentos en los que no se esté brindado servicio por falta de clientes.

2.1.3 Tecnología a aplicar

Teniendo en cuenta las características del negocio, la tecnología que se utiliza básicamente es la derivada de los medios y equipos de cocina que se prevén; sin embargo, de manera general, en el proceso productivo y de servicio las operaciones fundamentales se realizan manualmente.

2.2 Factores que afectan el plan de operaciones

2.2.1 Ritmo de producción

El ritmo de producción de la empresa es de 40 horas a la semana, dividida en 8 horas al día, tiempo dedicado a la atención al cliente y sus pedidos, lo cual se especifica en la tabla a continuación:

Tabla 44: Ritmo de producción

ACTIVIDAD	No PERSONAS	TIEMPO PROMEDIO	TIEMPO NORMAL	RITMO DE TRABAJO DÍA	RITMO DE TRABAJO SEMANA	RITMO DE TRABAJO MES
Recepción de pedidos y atención al cliente	1	15 minutos	8 minutos	32	160	640
Elaboración de alimentos	2	5 minutos		250	1250	5000
Entrega a clientes	2			250	1250	5000

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

De acuerdo con lo que se expone en la tabla anterior, los trabajadores deben seguir una jornada acorde con la legislación vigente sobre el trabajo, donde además se les considerará las horas extras trabajadas en el caso que procedan.

2.2.2 Nivel de inventario promedio

Por la naturaleza del negocio que se propone, y las características de los productos a utilizar en el mismo, se utilizará el método de inventario promedio ponderado, ya que por las características del negocio se debe contar con un stock de materiales necesarios para desarrollar los servicios y además, muchos de los productos son consumibles y perecibles, por lo tanto, requieren seguimiento y control.

Tabla 45: Nivel de inventario semanal

INGREDIENTES	CANTIDAD UNITARIA SEMANAL	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Lechuga	35	UNIDADES	1,2	42
Tomate Riñón	280	UNIDADES	0,15	42
Col	35	UNIDADES	1,5	52,5
Pepino	105	UNIDADES	0,25	26,25
Zanahoria	140	UNIDADES	0,1	14
Brócoli	140	UNIDADES	0,37	51,8
Remolacha	210	UNIDADES	0,12	25,2
Cebolla Paiteña	70	UNIDADES	0,15	10,5
Pimiento	105	UNIDADES	0,19	19,95
Pollo	200	Piezas	0,85	170
Pescado	80	LB	1,42	113,6
Cerdo	80	LB	1,25	100
Carne vegetal	70	PAQUETES	2,6	182
Limón	60	UNIDADES	0,09	5,4
Papaya	10	UNIDADES	1,6	16
Tomate de Árbol	40	UNIDADES	0,35	14
Piña	10	UNIDADES	2,3	23
Frutilla	10	LB	1,5	15
Mora	10	LB	1,8	18
Maracuyá	40	UNIDADES	0,15	6
Sandía	10	UNIDADES	3,6	36
Cocteles con frutas	35	PORCIÓN	0,29	10,15
Frutas en conserva al natura (Baja azúcar)	35	PORCIÓN	0,26	9,1
Gelatinas con frutas	35	PORCIÓN	0,28	9,8

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

En la tabla anterior se describe el inventario promedio, el cual se establece para una semana de consumo aproximado atendiendo a las características de las materias primas y los pedidos diarios estimados.

2.2.3 Número de trabajadores

A continuación se señala el número de trabajadores por cargos, especificando los cargos con cantidad de trabajadores fijos o variables, y el tipo de presencia contractual que tendrán los mismos con la empresa.

Tabla 46: Número de trabajadores

ADMINISTRACIÓN	CANTIDAD	VARIABILIDAD	TIPO DE TRABAJADOR
Gerente	1	Fijo	De Planta
Recepcionista	1	Fijo	De Planta
Coordinador de entregas	1	Fijo	De Planta
Chef	1	Fijo	De Planta
SERVICIOS			
Asistente de cocina	1	Variable	Freelance
Repartidor	1	Variable	Freelance
Web Masters	1	Fijo	Freelance
TOTAL	7		

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Con respecto al asistente de cocina y el repartidor pueden variar la cantidad de trabajadores producto de un posible crecimiento de la demanda, no obstante la cantidad de trabajadores fija anteriormente, responde a la demanda actual estimada.

A continuación se describen las funciones principales por cargo:

Tabla 47: Funciones Principales de cada puesto de trabajo

No. De Trabajadores : 7 empleados
GERENTE
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar estrategias de ventas optimizando recursos a fin de lograr propósitos referentes a la inversión. • Supervisar procedimientos de operación a fin de buscar la excelencia en el servicio al Cliente y tomar medidas correctivas de manera precisa. • Revisar estados financieros a fin de tomar medidas de contingencia si son necesarias. • Establecer medidas de control para evaluar el desempeño de los colaboradores. • Dirigir el personal • Realizar cierre de negociaciones con proveedores y clientes mayoristas.
RECEPCIONISTA (POLIFUNCIONAL)
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de llamadas por pedidos y atención al cliente • Control de Inventario • Cobro de Servicios a los Clientes • Elaborar estados financieros mensuales • Pago a Proveedores y otras cuentas por pagar o cobrar • Pago de sueldos, y liquidaciones al personal • Pago al IESS, SRI y otros impuestos • Contratos de trabajo
COORDINADOR DE ENTREGAS
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de entregas y diseño de rutas acorde a los pedidos diarios • Control sobre repartidores • Mantenimiento general de vehículos • Compras y encomiendas • Entregas de pedidos y cobros de facturas o Boucher en los casos que proceda
CHEF
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del menú diario y mensual • Elaboración del plan de inventario semanal de productos alimenticios y necesarios para la elaboración de alimentos • Preparación y cocción de los alimentos • Organización, control y supervisión de las tareas de producción de alimentos elaborados • Comprobación de la calidad en sabor, textura y presentación de los productos alimenticios elaborados
ASISTENTE DE COCINA
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pedidos para su elaboración • Actividades de pre elaboración de alimentos indicadas por el chef • Actividades de limpieza y mantenimiento del espacio de cocina, antes, durante y después de la elaboración de alimentos • Actividades de organización y limpieza del área de almacén • Actividades de limpieza y mantenimiento a los medios y equipos de cocina
REPARTIDOR/MENSAJERO
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las entregas o pedidos encomendados por el coordinador • Seguir las rutas de entregas establecidas por el coordinador • Atención al cliente al momento de la entrega • Recepción de pagos de clientes por pedidos • Entregas de facturas o Boucher según proceda
WEB MASTER

- Mantenimiento de página web
- Promociones y publicidad manejada en internet
- Manejo de las redes sociales
- Encargado de diseños de productos gráficos de promoción y publicidad

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

2.3 Capacidad de producción

2.3.1 Capacidad de Producción Futura

Teniendo en cuenta las características del negocio que se propone, es importante señalar que éste se basa en un proceso productivo realizado en su totalidad por personas, por lo tanto la cantidad de trabajadores constituye la capacidad de desarrollo de la empresa, lo cual se representa a continuación:

Tabla 48: Capacidad por periodos

PROCESOS	UM	DIARIOS	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL
Recepción	Pedidos	250	1.250	5.000	60.000
Elaboración de alimentos	Pedidos	250	1.250	5.000	60.000
Entregas	Pedidos	250	1.250	5.000	60.000

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

La capacidad máxima de 250 pedidos diarios se estima a partir del estudio de campo realizado, donde se observó directamente la capacidad de la competencia, que cuenta con similares características en personal y medios que el negocio que se propone.

Tabla 49: Capacidad proyectada

PROCESOS	UM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacidad instalada anual	%	62%	68%	75%	83%	100%
Recepción	Pedidos	37.255	40.981	45.079	49.587	60.000
Elaboración de alimentos	Pedidos	37.255	40.981	45.079	49.587	60.000
Entregas	Pedidos	37.255	40.981	45.079	49.587	60.000
Total	Pedidos	37.255	40.981	45.079	49.587	60.000

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como muestra la tabla anterior, atendiendo a la capacidad máxima que tiene el negocio (capacidad instalada anual); la utilización de la misma acorde con la cantidad de pedidos de acuerdo con la demanda potencial insatisfecha y el incremento en la capacidad instalada de la empresa en un 10% y está dada por el incremento de personal, dígame un asistente de cocina y un motorizado en cada año respectivamente.

2.4 Definición de recursos necesarios para la producción

2.4.1 Especificaciones de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar

De acuerdo con el proceso productivo y de servicio que contempla la propuesta de negocio, el cual se basa en la elaboración y entrega de alimentos elaborados, las materias primas e insumos se definen como:

Materias primas: productos esenciales para la elaboración de los alimentos, dígame: vegetales, frutas, carnes, etc.

Insumos: productos que permiten el envase, presentación y consumo de los alimentos elaborados, dígame: contenedores de alimentos, cubiertos, servilletas, etc. También se consideran insumos los productos complementarios para la elaboración de los alimentos como son: sal, azúcar, aceite natural, condimentos, etc.

La sustitución tanto de las materias primas como de los insumos es relativamente alta si se tiene en cuenta la gran variedad y cantidad de proveedores que actualmente existen en el mercado de dichos productos, por lo que la sustitución no sería problema.

A continuación se presenta el listado de materias primas y posibles proveedores:

Tabla 50: Materias primas e insumo, y proveedores correspondientes

DESCRIPCIÓN	PROVEEDORES
MATERIAS PRIMAS	
Vegetales orgánicos	<ul style="list-style-type: none"> • De la Mata a la Olla • Megasano • BioJardín
Frutas orgánicas	
Carnes frescas	<ul style="list-style-type: none"> • PRONACA • MEAPRO • CÁRNICOS EL PARAMO • MACAFRI CIA LTDA • CARNES FINCA MATÍAS
Carne vegetal	<ul style="list-style-type: none"> • PROTEINSA • Manna • Carveget • Sosen
INSUMOS	
Envases y cubiertos plásticos	<ul style="list-style-type: none"> • Centros comerciales y pequeñas bodegas • Distribuidores mayoristas como: • La Favorita, El Rosado, etc.
Servilletas	
Azúcar	
Sal	
Aceite	
Condimentos	

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

2.5 Calidad

2.5.1 Método de Control de Calidad

De acuerdo con el proceso de producción que se prevé en la idea de negocio, el modelo de gestión de la calidad que se propone es el que establecen los autores Shewhart y Deming, donde define el ciclo de mejora (PDCA) que contempla los procesos básicos de: planificar, hacer, verificar y actuar. (López, 2014)

Teniendo en cuenta la base de este modelo, se define el método de control de la calidad que se empleará en la propuesta de negocio de la siguiente manera:

Planear:

- Deben tenerse definidos claramente los proveedores de materias primas e insumos, los cuales deben ser evaluados atendiendo a la calidad de los productos, el precio y el cumplimiento de entregas o acuerdos de abastecimiento.
- Teniendo en cuenta que los productos a utilizar en la elaboración de alimentos son consumibles y perecederos, deben realizarse planes de abastecimiento con frecuencia semanal para evitar el desperdicio de los mismos.

Hacer:

- La elaboración de alimentos debe ser acorde al volumen de pedidos diarios que se acumulen, dejando una cobertura límite para evitar incumplimientos con el cliente.
- La elaboración de los alimentos debe contar con todos los ingredientes que contienen las recetas y deben manejarse en los tiempos de cocción establecidos.
- Se debe tener un control sobre las quejas y requerimientos del cliente.
- Se debe tener un control de los recursos consumidos.

Verificar:

- Los alimentos elaborados finales deben ser verificados en cuanto a sabor, textura y presentación.
- Los envases deben ser verificados antes de colocar los productos alimenticios finales en cuanto a si cumple con las normas de higiene y si no tiene roturas o desperfectos que atenten contra la calidad de presentación y entrega del producto al cliente
- A través del proceso de seguimiento se debe verificar la satisfacción o no de los clientes.

Actuar:

- Se debe dar seguimiento y solución a las quejas y requerimientos de los clientes.
- En caso de deficiencias en la calidad de las materias primas o insumos, se deben tomar medidas respecto a los proveedores.
- En caso de incremento de los costos por recursos consumidos, de deben tomar medidas en función de la reducción de los mismos sin afectar la calidad del producto final.

Para la recolección de información y el análisis de los datos ocupados, se prevé la utilización de herramientas de calidad, tales como: hoja de verificación, histograma y grafico de control.

2.6 Normativas y permisos que afectan su instalación.

2.6.1 Seguridad e higiene ocupacional

De acuerdo con las características del negocio que se propone, ciertamente no requiere ningún permiso especial de operación por normas de seguridad e higiene del trabajo, sin embargo, tratándose de elaboración de alimentos siempre es importante seguir las normas de higiene correctas así como tener en cuenta las medidas pertinentes sobre el uso de instrumentos cortantes como son los cuchillos y otras herramientas. Respecto a la seguridad e higiene en el trabajo, las políticas más relevantes que contendrá la empresa son:

- Tomar medidas de prevención de riesgo de accidentes y/o enfermedades profesionales procedentes de la actividad laboral.
- Realización de actividades de identificación de riesgos de manera oportuna.
- Aplicar y respetar las normativas en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Capacitación y actualización constante de todo el personal.

2.6.2 Gestión ambiental

Además de las políticas anteriormente mencionadas, la idea de negocio propuesto incluye la gestión ambiental como parte integral de su filosofía de negocio. Se difunde el compromiso de llevar a cabo las actividades de negocio de una manera ambientalmente responsable y sostenible, así como, a minimizar las implicaciones ambientales que podrían suceder bajo la premisa de adoptar siempre medidas correctivas de precaución de la contaminación ambiental y siempre que se encuentren al alcance.

Para conseguir los objetivos ambientales los compromisos que se adoptarían son:

- Aplicar una política de prevención de la contaminación, utilizando tecnologías disponibles amigables con el ambiente para minimizar el impacto de las operaciones.
- Cumplir con todas las leyes y regulaciones nacionales en materia ambiental aplicables.
- Maximizar la eficiencia energética mediante el uso adecuado y consiente de la energía, el agua, y recursos materiales, así como, el manejo de desechos aplicando acciones de reciclaje siempre que sea posible.
- Suministrar los recursos necesarios para la capacitación del personal.
- Compromiso de la gerencia de la empresa para precisar claramente las funciones y responsabilidades ambientales, proporcionando los medios adecuados, y perfeccionando el desempeño ambiental de la empresa.

CAPÍTULO III

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1 Análisis estratégico y definición de objetivos

3.1.1 Visión de la Empresa.

Ser una empresa gastronómica líder en el mercado de consumo de comida light en la ciudad de Quito en los próximos cinco años, a partir de la calidad de sus productos finales y un servicio eficiente de entregas directas en un tiempo mínimo, que garantice la satisfacción del cliente a través de la atención personalizada de sus requerimientos de dieta posibilitando un estilo de vida de alimentación nutritiva y saludable.

3.1.2 Misión de la Empresa.

Somos una empresa gastronómica que ofrece almuerzos de comida light a través de un servicio de entrega directa al cliente en la ubicación que éste se encuentre; donde la principal materia prima son productos alimenticios naturales, orgánicos y sin conservantes, cuyos procesos de cocción es realizado por un personal cualificado en materia de nutrición, e implican bajos niveles de carbohidratos, grasas y azúcares, posibilitando una dieta sana; además, cuenta con precios asequible y disponibilidad de servicio de entrega para comodidad de los clientes ubicados en el Sector Iñaquito y sus alrededores con predisposición hacia la comida saludable y que presentan poco tiempo de consumo.

3.1.3 Análisis FODA

De acuerdo con Thompson y Strikland(1998), “el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad

interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.”

En este sentido, Ponce (2007) plantea en su artículo “La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones”:

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.”(Ponce, 2007)

En otras palabras y analizando el criterio anterior, la matriz FODA se considera una herramienta eficiente que permite identificar de manera clara la influencia entre los aspectos fuertes y débiles que se dan en el entorno interno de la empresa, con respecto a las oportunidades y amenazas que se generan en el entorno exterior de la misma, a modo de diseñar estrategias que permitan aprovechar dichas oportunidades, aminorar el impacto de las amenazas y gestionar las debilidades en función de mejorarlas.

Teniendo en cuenta las definiciones de los autores anteriormente mencionados, se procede al desarrollo del análisis FODA de la siguiente manera:

3.1.3.1 Evaluación de los factores internos

Para la evaluación de factores internos, tomando en cuenta que GOODLIFEFOREVER aún no se ha creado, se considerarán aquellos aspectos que se han previsto y que se aplicarán en la empresa.

Tabla 51: Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			2.63
Oferta de alimentos saludables con productos de primera calidad naturales, frescos, orgánicos y sin conservantes.	0.10	4	0.40
Servicio de entrega rápido.	0.10	4	0.40
Distribución a ubicación del cliente sin costo	0.12	4	0.40
Menú variado y personalizado para clientes diarios.	0.12	4	0.48
Cobertura en Iñaquito y sus alrededores, con posibilidades de ampliación.	0.05	3	0.15
Equipo de trabajo capacitado permanentemente.	0.05	4	0.20
Precios más bajos que la competencia	0.15	4	0.60
DEBILIDADES			0.59
Empresa de nueva constitución en el mercado, por lo tanto no es muy conocida	0.11	2	0.22
No se cuenta con local de servicio a la mesa	0.03	1	0.03
Dependencia de la mano de obra	0.07	2	0.14
Recursos limitados	0.10	2	0.20
RESULTADOS	1.00		3.22

Fuente: Propia**Elaborado por:** La Autora

Los resultados de la matriz anterior muestran que, la empresa tiene un puntaje de 3.22, situándose por encima del promedio, esto quiere decir que la empresa sería fuerte internamente lo que constituye una ventaja frente a la competencia. Asimismo, el valor ponderado de las fortalezas (2.63) es mayor que el valor ponderado de las debilidades (0.59), lo que indica que la empresa actualmente presenta un ambiente interno favorable para el crecimiento si se explotan adecuadamente las fortalezas y se realiza una corrección de las debilidades.

3.1.3.2 Evaluación de los factores externos

A partir de la identificación de los factores externos que podrían impactar de alguna forma a la idea de negocio, se listan los principales hallazgos y de evalúan de la siguiente manera:

Tabla 52: Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
AMENAZAS			0.70
Cambios en la política gubernamental por la nueva admisión presidencial que afecte el sector comercial alimenticio con impuestos	0.08	1	0.08
Nuevas entradas de competidores imitadores	0.15	2	0.30
Incremento o especulación de los precios de la materia prima por ser orgánicos	0.12	2	0.24
Regulaciones de tránsito por el Municipio de Quito, para motorizados pico y placa.	0.08	1	0.08
OPORTUNIDADES			2.20
Gran concentración de ejecutivos que se encuentran en el sector financiero y comercial de Ñaquito y sus alrededores con demanda alimenticia de comer sano y cuidar su salud	0.17	4	0.68
El sobre peso y las enfermedades que éste provoca, impulsa el consumo de la comida light	0.12	4	0.48
El aumento de tráfico en ciertas horas pico, motiva los pedidos a domicilio/oficina de los consumidores.	0.08	3	0.24
Competencia cobra el servicio a domicilio	0.20	4	0.80
RESULTADOS	1.00		2.90

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Los resultados de la matriz EFE, el total ponderado (2.90) indica que la empresa se encuentra por encima de la media (2.5), tiene posibilidades de aprovechamiento de las oportunidades y evitar las amenazas correspondientes; asimismo, es importante señalar que el valor ponderado de oportunidades (2.20) es mayor que el valor ponderado de amenazas (0.70), lo que indica claramente que el medio ambiente externo en el que maneja la empresa es favorable para el desarrollo de la misma.

3.1.3.3 Evaluación del perfil competitivo

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se tomaron en cuenta varios factores críticos de éxito en el campo de los servicios que se proponen, y estos se compararon considerando, de forma general, las características de los principales competidores. Cabe mencionar que en el caso de GOODLIFEFOREVER, al ser una empresa en proyecto, se la ha calificado sobre la base de aquello que se espera lograr. La calificación está dada en una escala de 1 a 5, siendo 5 una competitividad alta en ese criterio y 1 una competitividad baja.

Tabla 53: Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	GOODLIFEFOREVER		CHOPCHOPS		CITY SALAD	
		CALF.	POND	CALF.	POND	CALF.	POND
Diversidad de alternativas (menú)	0,05	5	0,25	3	0,15	4	0,20
Calidad de los ingredientes	0,15	5	0,75	3	0,45	4	0,60
Costos añadidos (entrega a domicilio, recipientes, otros)	0,08	5	0,40	1	0,08	2	0,16
Higiene	0,14	5	0,70	5	0,70	5	0,70
Experiencia	0,10	2	0,20	5	0,50	5	0,50
Tecnología	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Servicio al cliente	0,12	5	0,60	4	0,48	5	0,60
Competitividad en precios	0,18	4	0,72	4	0,72	2	0,36
Servicio acorde a las necesidades (calóricas o nutritivas) del consumidor	0,10	5	0,50	3	0,30	5	0,50
RESULTADOS	1.00	40	4,44	30	3,54	34	3,78

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Dados los resultados obtenidos en la matriz anterior, puede decirse que la posición de GOODLIFEFOREVER es ventajosa frente a la competencia porque adquiere un valor ponderado de 4.44, por encima de los valores obtenidos por la competencia comparada. Además, se puede identificar que los factores críticos

más importantes que influyen en que la idea de negocio sea competitiva, es precisamente la calidad de sus productos y el servicio de entrega libre de costo.

3.1.3.4 Matriz FODA

A partir de toda la información obtenida y los análisis anteriormente realizados, se procede a la conformación de la matriz FODA con el objetivo de ubicar cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en función de determinar las estrategias de acuerdo con la combinación de variables como se muestra a continuación:

- FO (fortalezas/oportunidades)
- DO (debilidades/oportunidades)
- FA (fortalezas/amenazas)
- DA (debilidades/amenazas)

Tabla 54: Matriz FODA

		VARIABLES EXTERNAS		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
VARIABLES INTERNAS		<p>O1. Gran concentración de demanda de comida light en Ñaquito y sus alrededores</p> <p>O2. Impulso del consumo de comida light producto del incremento del sobre peso y las enfermedades que éste causa</p> <p>O3. Incremento del tráfico en horarios picos, da cobertura a la demanda de servicio de entrega directa</p> <p>O4. La competencia cobra el servicio a domicilio</p>	<p>A1. Cambios en la política gubernamental que influyan en el incremento de impuestos en el sector comercial alimenticio</p> <p>A2. Aparición de competencia imitadora</p> <p>A3. Incremento y especulación de los precios de la materia prima</p> <p>A4. Nuevas regulaciones de tránsito para motorizados (pico y placa)</p>	
		<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Oferta de productos de primera calidad</p> <p>F2. Servicio de entrega rápido</p> <p>F3. Entrega al cliente sin costo</p> <p>F4. Menú variado y personalizado</p> <p>F5. Cobertura con posibilidades de expansión</p> <p>F6. Personal capacitado</p> <p>F7. Precios más bajos que la competencia</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>1. Realizar campañas de publicidad agresivas para dar a conocer a la empresa a la mayor cantidad de público posible.</p> <p>2. Brindar información amplia sobre los productos y servicio a través de los canales internos y externos.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>1. Identificar y valorar varios proveedores por materias primas para asegurar el abastecimiento y evitar en lo posible la especulación del precio.</p> <p>2. El registro de los vehículos destinados a las entregas debe tener placa alternativa para poder tener cobertura de movilización todos los días de la semana.</p>
DEBILIDADES		<p>D1. Ser una empresa nueva en el mercado</p> <p>D2. Dependencia de la mano de obra para desarrollar el servicio</p> <p>D3. Recursos limitados por encontrarse en proceso de inversión</p> <p>D4. No cuenta con local para para servicio a la mesa</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>1. Realizar alianzas estratégicas con Empresas que ofrecen almuerzos a sus colaboradores.</p> <p>2. Aplicar métodos de compensación a los trabajadores para incrementar su compromiso y evitar la rotación del personal.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>1. Diseñar planes de contingencia económica.</p> <p>2. Trabajar en base de la planificación estratégica.</p>

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

A continuación se definen los objetivos estratégicos generales por estrategias diseñadas y las metas a conseguir en función de los mismos:

Tabla 55: Análisis Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA
AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas de publicidad agresivas para dar a conocer a la empresa a la mayor cantidad de público posible. • Brindar información amplia sobre los productos y servicio a través de los canales internos y externos.
INCREMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con Empresas que ofrecen almuerzos a sus colaboradores.
GARANTIZAR EL APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS CON LA CALIDAD REQUERIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y valorar varios proveedores por materias primas para asegurar el abastecimiento y evitar en lo posible la especulación del precio.
GARANTIZAR LA ENTREGA EFICIENTE A LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • El registro de los vehículos destinados a las entregas debe tener placa alternativa para poder tener cobertura de movilización todos los días de la semana.
GARANTIZAR EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar métodos de compensación a los trabajadores para incrementar su compromiso y evitar la rotación del personal.
LOGRAR EFICIENCIA ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de contingencia económica. • Trabajar en base de la planificación estratégica.

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

3.2 Organización funcional de la empresa

3.2.1 Definición de la organización interna

A continuación se describen los puestos de trabajo que conforma la estructura organizacional de la empresa:

- Gerencia: Gerente
- Recepción: Secretaria/Recepcionista
- Cocina: Chef y auxiliar de cocina
- Operaciones: Coordinador de entregas y repartidor
- Marketing y publicidad: Web Master

A continuación de muestra la propuesta de organigrama para GOODLIFEFOREVER:

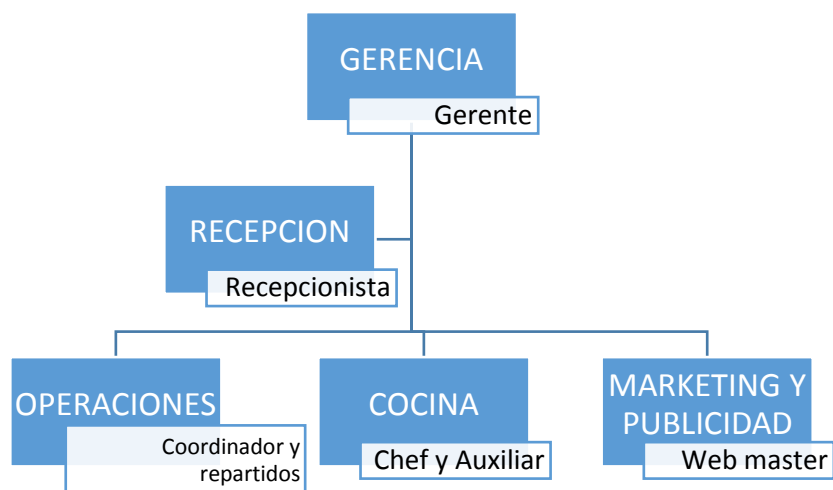


Gráfico 17: Organigrama de la empresa

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

3.2.2 Descripción de los cargos del organigrama

A continuación se describen cada uno de los cargos y puestos que se prevén en la idea de negocio de acuerdo al organigrama:

Tabla 56: Gerente

I.- INFORMACIÓN	
PUESTO	GERENTE
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	SOCIOS
II.- NATURALEZA DEL PUESTO: DIRECTIVO	
III.- FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> Planificar estrategias de ventas optimizando recursos a fin de lograr propósitos referentes a la inversión. Supervisar procedimientos de operación a fin de buscar la excelencia en el servicio al Cliente y tomar medidas correctivas de manera precisa. Revisar estados financieros a fin de tomar medidas de contingencia si son necesarias. Establecer medidas de control para evaluar el desempeño de los colaboradores. Dirigir el personal Realizar cierre de negociaciones con proveedores y clientes mayoristas.	
IV.- REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ing. En Administración de Empresas
EXPERIENCIA	Mínima de dos años
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento crítico y resolución de problemas. La Comunicación efectiva. Colaboración y trabajo en equipo. Creatividad e innovación. La capacidad de ver lo que no está ahí y hacer que algo suceda

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 57: Secretaria/Recepcionista (Polifuncional)

I.- INFORMACIÓN	
PUESTO	SECRETARIA/RECEPCIONISTA (POLIFUNCIONAL)
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE
II.- NATURALEZA DEL PUESTO: OPERATIVO - ADMINISTRATIVO	
III.- FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de llamadas por pedidos y atención al cliente • Control de Inventario • Cobro de Servicios a los Clientes • Elaborar estados financieros mensuales • Pago a Proveedores y otras cuentas por pagar o cobrar • Pago de sueldos, y liquidaciones al personal • Pago al IESS, SRI y otros impuestos • Contratos de trabajo 	
IV.- REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Lic. O Ing. En Contabilidad y Auditoría CPA Tlga. En Secretariado Ejecutivo
EXPERIENCIA	Mínima de dos años
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para tomar decisiones razonadas y fundamentadas • Responsabilidad • Capacidad intelectual. • Dominio de la computación • Tolerancia personal a la presión. • Puntual Atención al detalle.

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 58: Coordinador de entregas

I.- INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	COORDINADOR DE ENTREGAS
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE
II.- NATURALEZA DEL PUESTO: TÉCNICO - OPERATIVO	
III.- FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de entregas y diseño de rutas acorde a los pedidos diarios • Control sobre repartidores • Mantenimiento general de vehículos • Compras y encomiendas • Entregas de pedidos y cobros de facturas o Boucher en los casos que proceda 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ing. Comercial o Administración de empresas
EXPERIENCIA	Mínima dos años
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analística • Proactivo • Dinámico • Habilidades de negociación • Trabajo en equipo • Liderazgo

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 59: Chef

I.- INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	CHEF
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE
II.- NATURALEZA DEL PUESTO: SUPERVISIÓN - OPERATIVO	
III.- FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del menú diario y mensual • Elaboración del plan de inventario semanal de productos alimenticios y necesarios para la elaboración de alimentos • Preparación y cocción de los alimentos • Organización, control y supervisión de las tareas de producción de alimentos elaborados • Comprobación de la calidad en sabor, textura y presentación de los productos alimenticios elaborados 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Título de CHEF reconocido
EXPERIENCIA	Mínima dos años
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Cocimientos y cultura culinarias • Proactivo • Dinámico • Liderazgo • Organizado • Pulcro

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 60: Auxiliar de cocina

I.- INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	AUXILIAR DE COCINA
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	CHEF
II.- NATURALEZA DEL PUESTO: OPERATIVO -APOYO	
III.- FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pedidos para su elaboración • Actividades de pre elaboración de alimentos indicadas por el chef • Actividades de limpieza y mantenimiento del espacio de cocina, antes, durante y después de la elaboración de alimentos • Actividades de organización y limpieza del área de almacén • Actividades de limpieza y mantenimiento a los medios y equipos de cocina 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	MÍNIMO BACHILLER
EXPERIENCIA	Mínima seis meses
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Ser hacendoso • Ser cuidadoso • Adaptarse al medio • Ser tolerante a la presión

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 61: Repartidor

I.- INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	REPARTIDOR
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COORDINADOR DE ENTREGAS
II.- NATURALEZA DEL PUESTO: OPERATIVO -APOYO	
III.- FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las entregas o pedidos encomendados por el coordinador • Seguir las rutas de entregas establecidas por el coordinador • Atención al cliente al momento de la entrega • Recepción de pagos de clientes por pedidos • Entregas de facturas o Boucher según proceda 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	MÍNIMO BACHILLER con licencia de moto y auto
EXPERIENCIA	Mínima seis meses
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Ser hacendoso • Ser cuidadoso • Adaptarse al medio • Ser tolerante a la presión • Ser buen chofer • Capacidad de atención al cliente

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 62: Web master

I.- INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	WEB MASTER
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE
II.- NATURALEZA DEL PUESTO: TÉCNICO -APOYO	
III.- FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de página web • Promociones y publicidad manejada en internet • Manejo de las redes sociales • Encargado de diseños de productos gráficos de promoción y publicidad 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ing. En Sistemas
EXPERIENCIA	Mínima 2 años
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de diseño • Manejo de redes • Manejo de información • Conocimientos de marketing • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

3.3 Control de gestión

3.3.1 Listado de los indicadores de gestión necesarios

A continuación se muestra el listado de indicadores por cada una de las áreas de gestión definidas para la propuesta de negocio:

Tabla 63: Indicadores por área

ÁREAS	INDICADORES
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de los planes estratégicos• Resultados del método de gestión• Nivel de satisfacción de los clientes
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de ventas• Cartera de clientes• Indicador de reclamos y quejas
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none">• Ingresos por ventas• Costos y Gastos• Crecimiento de la utilidad neta con respecto al periodo anterior• Nivel de rotación del personal• Productividad• Porcentaje de personal capacitado

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, se han definido los indicadores de medida de eficiencia para cada una de las áreas claves que se prevén en la idea de negocio, los cuales son esenciales a la hora de medir el rendimiento y la eficiencia de las operaciones en los periodos determinados, y de esta forma se tiene un control sobre el diagnóstico de las operaciones permitiendo visualizar y comparar resultados entre periodos, posibilitando a su vez la toma de decisiones en función del mejoramiento de los indicadores.

3.4 Necesidades de personal

3.4.1 Especificación del personal

A continuación se especifica el personal necesario, proyectado para un periodo de cinco años:

Tabla 64: Proyección de mano de obra

CONTRATADOS	ACTUAL	2017	2018	2019	2020	2021
Gerente	1	1	1	1	1	1
Secretaria/Recepcionista	1	1	1	1	1	1
Coordinador de entregas	1	1	1	1	1	1
Chef	1	1	1	1	1	1
FRELANCE						
Auxiliar de cocina	1	1	1	1	2	2
Repartidor	1	1	2	2	2	3
Web Masters	1	1	1	1	1	1
TOTAL	7	7	8	8	9	10

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

La tabla anterior muestra la proyección que se prevé en función de la mano de obra a utilizar, donde puede verse que a partir del 2018 se presenta el incremento de un trabajador en el área de cocina, específicamente un repartidor, lo cual se ha considerado teniendo en cuenta el incremento de la productividad y el hecho de que se pueda expandir un poco la cobertura del servicio de entrega; de igual manera se prevé el incremento de un auxiliar de cocina a partir del 2020 o cuarto año de ejecución del proyecto, previendo un aumento en el nivel de producción. Por supuesto, estos cambios estarán condicionados por el incremento de la demanda en los periodos señalados.

CAPÍTULO IV

ÁREA JURÍDICO LEGAL

4.1 Determinación de la forma jurídica

Para determinar la forma jurídica de presentación de la propuesta de negocios es importante definir algunos aspectos tales como: se prevé que la idea de negocio sea una empresa familiar, por lo tanto, lo recomendable en este sentido es constituir una “compañía limitada”, donde tiene participación un mínimo de 2 socios, cantidad que puede extenderse hasta un máximo de 15 socios, a continuación se describen los pasos de constitución:

- 1.- Reservar del nombre
- 2.- Elaboración de los estatutos
- 3.- Aperturar cuenta bancaria de integración de capital
- 4.- Elevar a escritura pública
- 5.- Aprobación del estatuto
- 6.- Publicar en un diario
- 7.- Obtención de los permisos municipales
- 8.- Inscribir la compañía en Registro Mercantil.
- 9.- Primera reunión de la Junta general de accionistas
- 10.- Obtención de documentos habilitantes

11.- Inscripción del representante

12.- Obtención del RUC

4.2 Patentes y marcas

El organismo encargado del reconocimiento legal de marcas en el país es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), quien define el concepto de marca en su página web principal como “signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, número, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos” (IEPI, 2014). Es decir, se entiende como marca a todos aquellos aspectos que hacen alusión directa o indirecta a los atributos de un producto o servicio comercial que ha sido identificado como tal.

El procedimiento para realizar el registro de una marca es el siguiente:

1. Depósito en la cuenta corriente del IEPI de 208.00 dólares en efectivo por servicios.
2. Llenar la Solicitud de Registro de Signos Distintivos.
3. Adjuntar dos copias de la cedula de identidad y una copia del nombramiento del representante legal.
4. En caso de las imágenes, deben adjuntarse seis artes a color de 5x5 cm en papel adhesivo.

4.3 Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales (patentes, inicio de actividades, etc.)

A continuación se detallan los documentos necesarios para la obtención de dichas licencias.

Para la obtención del Registro Único de Contribuyente (RUC): se necesitan los siguientes documentos: “formulario correspondiente debidamente completado, original y copia de la escritura de constitución, original y copia de los nombramientos, copias de cedula y papeleta de votación de los socios y una carta

de autorización del representante legal a favor de la persona que realizara el trámite” (SRI, 2014).

Para la obtención de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito se requiere: “el Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento, copia del RUC, copia de la cedula y papeleta, informe de compatibilidad de uso de suelo, copia de la Escritura de Constitución.” (Alcaldía de Quito, s.f.).

Por último se necesita el permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, para lo cual se requiere: “el informe de inspección, copia de CI y RUC, copia de la patente y copia del Permiso del año anterior.” (Cuerpo de Bomberos Quito, s.f.)

CAPÍTULO V

ÁREA FINANCIERA

5.1 Plan de inversiones

En la tabla que se muestra a continuación se resumen los activos fijos, los activos diferidos y el capital de trabajo como elementos fundamentales que componen la inversión:

Tabla 65: Presupuesto de inversión

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL (USD)
ACTIVOS FIJOS			
Modificaciones del local	1	1.500,00	1.500,00
Furgoneta grande	1	10.500,00	10.500,00
Motocicleta	1	1.200,00	1.200,00
Cocina industrial (plancha y grill)	1	860,00	860,00
Tanque de gas	2	50,00	100,00
Microondas grande	1	145,00	145,00
Nevera	1	500,00	500,00
Refrigerador	1	850,00	850,00
Horno industrial	1	450,00	450,00
Extractor de olor	1	150,00	150,00
Olla de cocción al vapor	1	70,00	70,00
Licuadora	1	170,00	170,00
Picador eléctrico	1	35,00	35,00
Olla de presión eléctrica	1	60,00	60,00
Computador de escritorio	2	700,00	1.400,00
Teléfono	1	30,00	30,00
Impresora	1	170,00	170,00
Alacenas grandes de pared	4	75,00	300,00
Alacena grande de piso	4	75,00	300,00
Aparador	1	170,00	170,00
Estanterías grandes	4	62,50	250,00
Escritorio gerencial	1	350,00	350,00
Escritorio ejecutivo	1	250,00	250,00
Silla gerente	1	150,00	150,00
Silla ejecutiva	1	120,00	120,00
Sillas	4	30,00	120,00
Sillones	1	130,00	130,00
Archivadores	2	120,00	240,00
Repisa	1	130,00	130,00
GASTOS DIFERIDOS			
Formulario patente municipal	1	0,50	0,50
Tasa de habilitación municipal	1	15,00	15,00
Permiso de funcionamiento	1	689,00	689,00
Gastos Notariales	1	444,90	444,90
Cartel de Presentación de Local	1	80,00	80,00
Página Web	1	2.000,00	2.000,00
CAPITAL DE TRABAJO			
Capital de trabajo (2 meses)			19.239,55
INVERSIÓN INICIAL TOTAL			31.168,95

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, se han considerado como activos fijos todos aquellos elementos que constituyen un mueble, equipo o medio que tiene un valor de depreciación, incluido además las posibles modificaciones que

tenga que hacerse en el local de alquiler para adecuar las condiciones espaciales a las necesidades de cada operación.

Por otra parte, se han considerado como gastos diferidos a todos los elementos que constituyen un elemento de trámite necesario para la legalización de la actividad y los medios básicos por los que la empresa se da a conocer y que además constituyen un proceso de inversión como es el caso del cartel de presentación del local y la página web.

Por último, se ha considerado el capital de trabajo para los primeros dos meses de operación, puesto que se entiende que en este periodo no se tienen los ingresos suficientes para el abastecimiento y solvencia de gastos indispensables para poder desarrollar la actividad que se propone.

5.2 Plan de financiamiento

5.2.1 Capital de trabajo

Como se menciona anteriormente, para complementar la inversión inicial es indispensable tener en cuenta el capital de trabajo en valores monetarios, necesarios para el desarrollo de las operaciones de la empresa en los primeros periodos. En este caso el capital de trabajos para los dos primeros meses de operaciones. A continuación se realiza un desglose de los elementos que componen el capital de trabajo para el periodo señalado:

Tabla 66: Capital de trabajo

CONCEPTOS	VALOR MENSUAL
COSTO DE OPERACIONES	
Materias Primas	4.961,45
Mano de Obra	648,87
Costos Indirectos	1356,26
SALARIOS Y OTROS GASTOS ASOCIADOS	
Sueldos y Salarios	1.984,00
Aporte Patronal	60,75
Décimo tercero	41,67
Décimo cuarto	30,58
Vacaciones	45,45
GASTO DE RENTA	
Arriendo	250,00
SERVICIOS BÁSICOS	
Agua	8,50
Electricidad	20,00
Internet	22,00
Telefonía Convencional	6,50
IMPUESTOS	
Impuesto Municipal	10,00
SUMINISTROS	
De Oficina	10,00
De Limpieza	15,00
PUBLICIDAD	
Publicidad	78,75
GASTOS FINANCIEROS	
Gastos bancarios (Crédito)	70,00
SUBTOTAL	9.619,77
TOTAL (2 MESES)	19.239,55

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Para la determinación del capital de trabajo se ha tenido en cuenta la determinación del mismo primeramente en función de los valores monetarios para solventar los costos y gastos correspondientes a un mes de operaciones, para cual fue necesario dividir entre doce meses los costos y gastos proyectados para el primer año de ejecución de las operaciones, y una vez que se tiene el monto total por un mes de operaciones se multiplica por dos, que es la cantidad de meses que se están considerando.

Es válido aclarar que en caso de los gastos de venta se tuvo en cuenta el presupuesto anual planificado para la gestión publicitaria, excluyendo los costos de inversión de la página web y el cartel de identificación del local; el cual se

dividió entre los doce meses que tiene el año, determinando un valor de gastos mensuales de 78,75USD.

5.2.2 Forma de financiamiento

A continuación se muestran las fuentes de financiamiento que utilizará la empresa idea de negocio para lograr llevar a cabo la inversión:

Tabla 67: Fuentes de financiamiento de la inversión

FUENTE	UM	MONTO
Banco del Pichincha	USD	5.000,00
Socios	USD	26.168,95
Socio 1 (Presidente) 50%	USD	13.084,47
Socio 2 (Gerente) 50%	USD	13.084,47
Total	USD	31.168,95

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, se prevén tres fuentes de financiamiento, la primera será a través de un crédito bancario solicitado al Banco Pichincha por el valor de \$5.000, y la otra parte corresponde a los socios de la empresa, que en este caso son dos, y asumirán el valor restante de la inversión de manera equitativa en un 50% cada uno, por un valor de \$13.084,47 respectivamente.

En cuanto al crédito del Banco Pichincha que se prevé solicitar, éste debe contar con las siguientes características:

- Amortización en cinco años.
- Tasa de interés: 16.8% anual.
- Método de cuotas de amortización constantes.

A continuación se muestra el cálculo correspondiente a la amortización del crédito.

Tabla 68: Amortización del préstamo bancario

Período	Saldo vivo	Interés	Principal	Total
Año 1	5.000,00	840,00	1000	1.840,00
Año 2	4.000,00	672,00	1000	1.672,00
Año 3	3.000,00	504,00	1000	1.504,00
Año 4	2.000,00	336,00	1000	1.336,00
Año 5	1.000,00	168,00	1000	1.168,00
Total	15.000,00	2.520,00	5.000,00	7.520,00

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, y siguiendo las características del crédito mencionadas, el saldo principal se comporta de manera constante para los periodos de amortización establecidos, siendo el interés el que varía en función de la tasa preestablecida por el banco y saldo vivo que tiene lugar en el cierre de cada periodo (año), generándose un monto total a cancelar en los 5 años predefinidos para la amortización de \$7.520,00.

5.3 Cálculo de costos y gastos

5.3.1 Detalle de Costos

A continuación se exponen los costos, donde se tienen en cuenta tanto los costos variables como fijos involucrados en las operaciones productivas:

Tabla 69: Detalle de costos

DESCRIPCIÓN	UM	CANT. MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Materias Primas	Unidades	3105	1,60	4967,33	59608,00
Costos Indirectos	Unidades	3105	0,19	589,87	7078,45
Mano de Obra	Unidades	3105	0,44	1356,26	16275,11
Insumos	Unidades	1	60,00	60,00	720,00
TOTALES				6973,46	83681,56

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, para la determinación de los detalles de costose tiene en cuenta la producción mensual estimada (en unidades de producción) a partir de la producción anual estimada acorde con la capacidad esperada de la empresa; donde a su vez se tiene en cuenta el costo unitario por

cada uno de los elementos que intervienen directamente en la producción, dígame: materias primas, costos indirectos, mano de obra e insumos; de lo cual resulta el costo mensual a partir de la multiplicación de los indicadores mencionados para cada uno de los criterios señalados; lo que finalmente se extrapola a costo anual mediante la multiplicación por los 12 meses que tiene el año, cuyos resultados indican un valor anual de \$83.681,56 sobre los costos totales.

5.3.2 Proyección de Costos

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se procede a la proyección de los costos por el periodo de 5 años para lo cual se tuvo en cuenta la tasa de inflación que proyecta el Banco Central del Ecuador en sus Previsiones Macroeconómicas 2015-2018, de 3.49% para el 2017 y 3.35% para el 2018(BCE, 2014), siendo esta ultima la tasa utilizada para el resto de los años como se muestra a continuación:

Tabla 70: Proyección de costos

DESCRIPCIÓN	COSTOS		TOTAL AÑO 1	COSTOS		TOTAL AÑO 2	COSTOS		TOTAL AÑO 3	COSTOS		TOTAL AÑO 4	COSTOS		TOTAL AÑO 5
	FIJOS	VARIA		FIJOS	VARIA		FIJOS	VARIA		FIJOS	VARIA				
Materias Primas		4967,33	59608,00		5133,74	61604,87		5305,72	63668,63		5483,46	65801,53		5667,16	68005,88
Costos Indirectos		589,87	7078,45		609,63	7315,58		630,05	7560,65		651,16	7813,93		672,97	8075,70
Mano de Obra		1356,26	16275,11		1401,69	16820,33		1448,65	17383,81		1497,18	17966,17		1547,34	18568,03
Insumos	60,00		720,00	62,01		744,12	64,09		769,05	66,23		794,81	68,45		821,44
TOTAL			83681,56			86484,90			89382,14			92376,44			95471,05

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como puede observarse, la tabla anterior no solo muestra la proyección de los costos en cinco años, sino que además, se ven representados tanto los costos variables como fijos asociados a la operación productiva que se prevé realizar a través de la idea de negocio, los cuales se traducen en los \$83.681,56 en el primer año, llegando a alcanzar valores de \$95.471,05 en el quinto año de operaciones, incremento que se debe a la aplicación de la tasa de inflación proyectada por el BCE.

5.3.3 Detalle de Gastos

Otro de los aspectos a desarrollar son los gastos de operación, los cuales se refieren a aquellos pagos regulares que debe realizar el negocio para mantener las operaciones en el mismo; entre los conceptos de gastos a proyectar se tienen:

- Los gastos administrativos: que incluyen el gasto de salario de los trabajadores indirectos (4), el arriendo, servicios básicos indirectos, impuesto fijo y suministros de oficina, limpieza y otros.
- Los gastos de venta: son lo que se derivan generalmente de la actividad de marketing, específicamente de publicidad, los cuales abarcan tanto los valores presupuestados para acciones de publicidad programadas, como otros gastos asociados a la actividad.
- Los gastos financieros: son los gastos que derivan directamente de crédito bancario, pues refiere la amortización del principal y el interés en el periodo correspondiente.

Tabla 71: Detalle de gastos

DETALLE	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.504,45	30.053,40
Total de Sueldos y Salarios	2.162,45	25.949,40
Sueldos y Salarios	1.984,00	23808
Aporte Patronal	60,75	729
Décimo tercero	41,67	500
Décimo cuarto	30,58	367
Vacaciones	45,45	545,4
Arriendo	250,00	3000
Servicios Básicos	57,00	684
Impuestos municipales	10,00	120
Suministros y materiales de oficina	10,00	120
Suministros y materiales de limpieza	15,00	180
GASTOS DE VENTAS	78,75	945,00
Publicidad y Propaganda	78,75	945
GASTOS FINANCIEROS	70,00	840,00
Gastos Bancarios	70,00	840
GASTOS TOTALES	2.653,20	31.838,40

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, para los detalles de gastos se han considerado en primer lugar los gastos de administración, donde se contemplan no solo los gastos asociados al pago de salario de los trabajadores, sino también a la renta del local, servicios básicos, impuestos y suministros varios, tanto mensuales como anuales.

Nótese además que en la tabla anterior, los Gastos de Ventas anuales equivalen a \$945.00, esto se debe a que en el presupuesto anual de recursos y medios de publicidad (Tabla 36), se contempla un total de \$3.025, donde el cartel de presentación del local (\$80.00) y la página web (\$2000.00) se tienen en cuenta como elementos de inversión y no como actividades que representan gastos, por lo tanto, se han considerado como inversión fija y de esta manera de contemplan en el Plan de Inversiones como Gastos Diferidos (Tabla 76).

Por último, la tabla anterior también hace referencia a los gastos financieros, donde se considera el interés bancario determinado para el primer periodo de amortización como se muestra en la tabla 79, puesto que el principal se considera como parte de la inversión.

5.3.4 Proyección Gastos

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se procede a la proyección de los gastos, lo cual se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 72: Proyección de gastos

DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	30.053,40	31.060,19	32.100,71	33.176,08	34.287,48
Sueldos y Salarios	25.949,40	26.818,70	27.717,13	28.645,66	29.605,28
Arriendo	3.000,00	3.100,50	3.204,37	3.311,71	3.422,66
Servicios Básicos	684,00	706,91	730,60	755,07	780,37
Impuestos municipales	120,00	124,02	128,17	132,47	136,91
Suministros y materiales de oficina	120,00	124,02	128,17	132,47	136,91
Suministros y materiales de limpieza	180,00	186,03	192,26	198,70	205,36
GASTOS DE VENTAS	945,00	976,66	1.009,38	1.043,19	1.078,14
Publicidad y Propaganda	945,00	976,66	1.009,38	1.043,19	1.078,14
(-) GASTOS FINANCIEROS	840,00	868,14	897,22	927,28	958,34
Gastos Bancarios	840,00	868,14	897,22	927,28	958,34
TOTAL DE GASTOS	31.838,40	32.904,99	34.007,30	35.146,55	36.323,96

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

De acuerdo con los resultados que se muestran en la tabla anterior, la proyección de los gastos se realiza a partir de la aplicación de la tasa de inflación que proyecta el Banco Central del Ecuador en sus Previsiones Macroeconómicas 2015-2018, de 3.49% para el 2017 y 3.35% para el 2018 (BCE, 2014), siendo esta última la tasa utilizada para el resto de los años, lo que influye en la diferencia que presentan los resultados totales respecto a cada periodo.

Es válido señalar que, de acuerdo al tipo de gastos en los que incurre la empresa, todos son considerados gastos fijos puesto que estos no varían respecto a al nivel de producción.

5.3.5 *Mano de Obra*

A continuación se realiza el desglose de la cuenta “sueldos y salarios”, por cada uno de los trabajadores que se prevé tenga la idea de negocio, así como su proyección para los cinco años proyectados.

Tabla 73: Desglose de salario por trabajador y proyección anual

DESCRIPCIÓN	GERENTE	RECEPCI	COORDINAD	CHEF	WEBMAST	TOTALES
Sueldos y Salarios	500,00	367,00	367,00	400,00	350,00	1984,00
Aporte Patronal	60,75					60,75
Décimo tercero	41,67					41,67
Décimo cuarto	30,58					30,58
Vacaciones	45,45					45,45
TOTAL MES	678,45	367,00	367,00	400,00	350,00	2162,45
Año 1	8141,40	4404,00	4404,00	4800,00	4200,00	25949,40
Año 2	8414,14	4551,53	4551,53	4960,80	4340,70	26818,70
Año 3	8696,01	4704,01	4704,01	5126,99	4486,11	27717,13
Año 4	8987,33	4861,59	4861,59	5298,74	4636,40	28645,66
Año 5	9288,40	5024,46	5024,46	5476,25	4791,72	29605,28

Fuente: Propia**Elaborado por:** La Autora

Nótese que exceptuando el Gerente General, el resto de los trabajadores son considerados freelance, es decir, que su sueldo es por concepto de servicios prestados y se realiza mediante factura, por lo tanto, como se había mencionado anteriormente, no existe relación contractual ni los pagos correspondientes. En el caso del Asistente de Cocina y el Repartidor, igualmente se consideran freelance, y además, estos ganan directamente por el volumen de producción, por esa razón su pago por servicios está considerado en los gastos de mano de obra.

5.3.6 Depreciación

A continuación se muestran los detalles de la depreciación de los activos fijos:

Tabla 74: Determinación de la depreciación de los activos

DETALLE DEL BIEN	CANT.	VALOR (USD)	VALOR TOTAL (USD)	VIDA ÚTIL (Años)	% DEPRE.	DEPRE. ANUAL
LOCAL						
Modificaciones del local	1	1.500,00	1.500,00	5	20%	300,00
VEHÍCULOS						
Furgoneta grande	1	10.500,00	10.500,00	20	5%	525,00
Motocicleta	1	1.200,00	1.200,00	20	5%	60,00
MAQUINAS Y EQUIPOS						
Cocina industrial (plancha y grill)	1	860,00	860,00	10	10%	86,00
Microondas grande	1	145,00	145,00	3	33%	48,29
Nevera	1	500,00	500,00	10	10%	50,00
Refrigerador	1	850,00	850,00	10	10%	85,00
Horno industrial	1	450,00	450,00	10	10%	45,00
Extractor de olor	1	150,00	150,00	10	10%	15,00
Licuadora	1	170,00	170,00	3	33%	56,61
EQUIPO DE COMPUTO						
Computador de escritorio	2	700,00	1.400,00	3	33%	466,20
Impresora	1	170,00	170,00	3	33%	56,61
MUEBLES Y ENSERES						
Aparador	1	170,00	170,00	10	10%	17,00
Escritorio gerencial	1	350,00	350,00	10	10%	35,00
Escritorio ejecutivo	1	250,00	250,00	10	10%	25,00
Silla gerente	1	150,00	150,00	10	10%	15,00
Silla ejecutiva	1	120,00	120,00	10	10%	12,00
Sillones	1	130,00	130,00	10	10%	13,00
Archivadores	2	120,00	240,00	10	10%	24,00
Repisa	1	130,00	130,00	10	10%	13,00
TOTAL	22	18.615,00	19.435,00			1.947,71

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Nótese que en la tabla anterior se realiza el desglose en base a aquellos activos fijos que exceden el valor de \$120.00, a los cuales se les ha aplicado la tasa de depreciación correspondiente con el periodo para ello de acuerdo con lo que establece el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (Dirección Nacional Jurídica, 2015), cuyo resultado alcanza un valor de depreciación total de \$1.947,71 en los primeros 3 años de ejecución del proyecto, valor que a partir de aquí debe variar, es decir, disminuir en función de los activos que continúan depreciando.

5.3.7 Proyección de la depreciación

A partir del análisis anterior, se tiene suficiente información para realizar la proyección por año de la depreciación correspondiente a los activos que se prevén comprar en el proceso de inversión. La tabla a continuación muestra dicho análisis:

Tabla 75: Proyección de la depreciación

DETALLE DEL BIEN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LOCAL					
Modificaciones del local	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
VEHÍCULOS					
Furgoneta grande	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00
Motocicleta	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
MAQUINAS Y EQUIPOS					
Cocina industrial (plancha y grill)	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00
Microondas grande	48,29	48,29	48,29		
Nevera	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Refrigerador	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
Horno industrial	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Extractor de olor	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Licuadaora	56,61	56,61	56,61		
EQUIPO DE COMPUTO					
Computador de escritorio	466,20	466,20	466,20		
Impresora	56,61	56,61	56,61		
MUEBLES Y ENSERES					
Aparador	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
Escritorio gerencial	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Escritorio ejecutivo	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Silla gerente	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Silla ejecutiva	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Sillones	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
Archivadores	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Repisa	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
TOTAL	1.947,71	1.947,71	1.947,71	1.320,00	1.320,00

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como puede verse en la tabla anterior, se muestra la proyección de la depreciación de los activos fijos señalados por el periodo de los 5 años en que se encuentra programado el proyecto, donde puede verse como a partir del cuarto año de ejecución, la depreciación total disminuye, lo cual está dado por el hecho

de que, de acuerdo con el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (Dirección Nacional Jurídica, 2015), en función de la categoría del activo, estos pueden variar su periodo de depreciación en 3, 5, 10 y 20 años según corresponda.

5.4 Cálculo de ingresos

5.4.1 Proyección de ingresos

A continuación se realiza el análisis necesario para la determinación y proyección de los ingresos por ventas:

Tabla 76: Proyección de ingresos por ventas

AÑO	PRODUCTO	UM	COSTOS UNITARIO TOTAL	MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD	INGRESOS POR VENTAS
			ANUAL	%	(USD)	ANUAL	ANUAL
2017	Almuerzos	Pedido	2,23	36%	3,48	37.255,00	129.810,39
2018	Almuerzos	Pedido	2,30	36%	3,60	40.981,00	147.576,74
2019	Almuerzos	Pedido	2,38	36%	3,72	45.079,00	167.772,25
2020	Almuerzos	Pedido	2,46	36%	3,85	49.587,00	190.732,27
2021	Almuerzos	Pedido	2,54	36%	3,98	60.000,00	238.516,30

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como puede observarse en la tabla anterior, para la proyección de los ingresos se han tenido en cuenta varios aspectos, en primer lugar se ha considerado la tasa de inflación proyectada por el BCE (2014) anteriormente mencionada sobre la proyección de Costo Unitario Total, debido a que este índice no solo afecta el costo de la materia prima, sino también de la mano de obra, y por tanto interviene directamente en este indicador; esto a su vez trae como consecuencia que, a pesar de mantener el margen de ganancia en un 36%, el Precio de Venta se vea incrementado en los periodos sucesivos. Por otra parte, el segundo aspecto considerado para proyección de los ingresos es la cantidad de ventas proyectadas, las cuales derivan de capacidad de producción proyectada (Tabla 60), donde se ha considerado un incremento del 10% dado por la

ampliación de personal, dígase un asistente de cocina y un motorizado en cada año respectivamente.

5.5 Flujo de caja

El estado de flujos de caja o efectivo “representa los ingresos en efectivo y los pagos en efectivo de una entidad, durante un periodo determinado” (Horngren, Sundem, & Elliott, 2000, p. 52), en otras palabras, los flujos de efectivo son las variaciones entre las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado, y por lo tanto, representan la acumulación neta de los activos líquidos de la empresa.

A continuación se muestra el estado de flujo de caja proyectado para la propuesta:

Tabla 77: Flujo de caja proyectado

	0	2017	2018	2019	2020	2021
Inversión Inicial	-31.168,95					
Ingresos por Ventas		129.810,39	147.576,74	167.772,25	190.732,27	238.516,30
(-) Costo Ventas		83.681,56	86.484,90	89.382,14	92.376,44	95.471,05
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		46.128,83	61.091,85	78.390,11	98.355,82	143.045,25
(-) Intereses del Préstamo		840,00	868,14	897,22	927,28	958,34
Utilidad antes depreciación		45.288,83	60.223,71	77.492,89	97.428,54	142.086,90
(-) Depreciación y amortización		1.947,71	1.947,71	1.947,71	1.320,00	1.320,00
(-) Gastos de Operación y otros pagos		645,88	645,88	645,88	645,88	645,88
Utilidad antes impuestos		42.695,24	57.630,12	74.899,30	95.462,66	140.121,02
(-) Impuestos y participaciones (37%)		14.388,30	19.421,35	25.241,06	32.170,92	47.220,79
Utilidad después de impuestos		28.306,95	38.208,77	49.658,24	63.291,75	92.900,24
(+) Depreciación y Amortización		1.947,71	1.947,71	1.947,71	1.320,00	1.320,00
Flujo neto de operación		30.254,65	40.156,48	51.605,94	64.611,75	94.220,24
(-) Pago de capital del Préstamo		-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
(-) Capital de Trabajo		-31.838,40	-32.904,99	-34.007,30	-35.146,55	-36.323,96
Flujo neto	-31.168,95	-2.583,75	6.251,49	16.598,64	28.465,20	56.896,28

Fuente: Propia**Elaborado por:** La Autora

De acuerdo con los resultados que se muestran en la tabla anterior, puede verse como el primer año proyectado presenta un flujo negativo de \$2.583,75, lo que quiere decir que al cierre de este periodo la empresa no contará con dicho valor en dinero líquido para asumir sus compromisos económicos. Esta situación resulta bastante común en los proyectos de inversión, ya que las empresas necesitan tiempo para recuperarse y estabilizar sus flujos de efectivo, tanto es así, que ya a partir del cierre del segundo año la empresa comienza a presentar flujos positivos los que llegan a alcanzar valores de hasta \$56.896,28 en el quinto año de ejecución, lo cual demuestra una situación favorable.

5.6 Punto de equilibrio

Según Hongren, Sunden y Stratton (2006), el punto de equilibrio no es más que el punto exacto en que el valor de los ingresos por ventas de los productos se igualan a los costos fijos y variables implicados en la operación de producir y vender tales productos, para determinar este indicador el autor recomienda la siguiente fórmula(pág. 55):

$$Pe = \frac{Cf}{1 - \left(\frac{Cvt}{vt}\right)}$$

Donde

Pe= Punto equilibrio en valores.

Cf = Costos fijos.

Cvt = Costos variables totales.

Vt = Ventas totales.

A continuación se muestran los resultados sobre la determinación del PE:

Tabla 78: Punto de equilibrio proyectado

AÑOS	VENTAS TOTALES	COSTO VARIABLE TOTALES	COSTOS FIJOS	PE UNIDADES MONETARIAS	PE UNIDADES FÍSICAS	PE % DE PRODUCCIÓN
2017	129.810,39	83.681,56	31.838,40	89.595,93	25.714	69%
2018	147.576,74	86.484,90	32.904,99	79.487,05	22.073	54%
2019	167.772,25	89.382,14	34.007,30	72.783,18	19.556	43%
2020	190.732,27	92.376,44	35.146,55	68.156,42	17.719	36%
2021	238.516,30	95.471,05	36.323,96	60.567,24	15.236	25%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como puede verse en la tabla anterior, el punto de equilibrio se proyecta no solo en unidades monetarias, sino también en unidades físicas; además, se evidencia que para lograr el punto de equilibrio se maneja con un promedio del 45% de la producción anual proyectada.

A continuación se presenta el gráfico correspondiente al punto de equilibrio, basado en el volumen de ventas referente al primer periodo de proyección del actual proyecto.

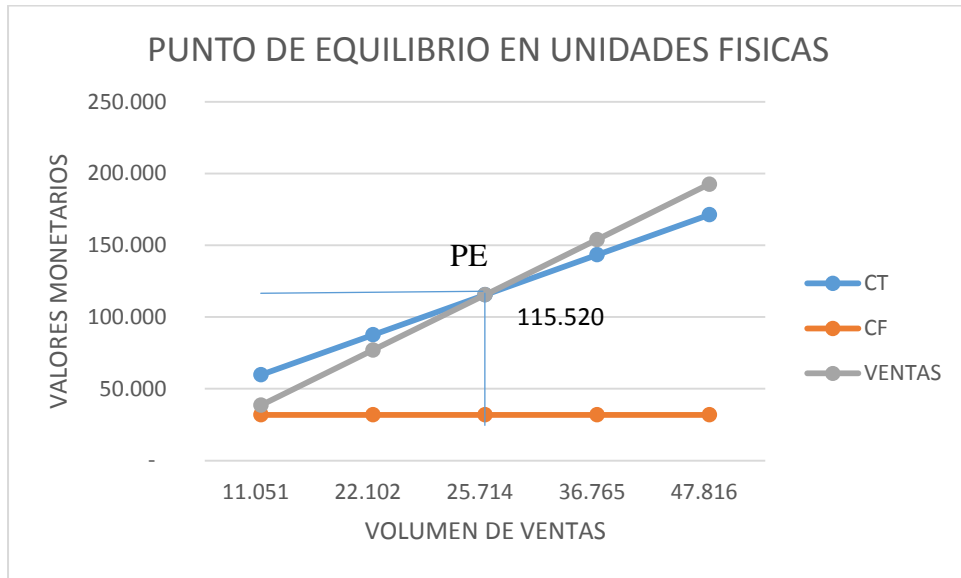


Gráfico 18: Punto de equilibrio

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como puede notarse en el gráfico anterior, el punto de equilibrio está dado por el punto, valga la redundancia, en el que coinciden o se cruzan, tanto la línea que refiere a los costos totales como la línea que refiere al total de ventas, lo cual está condicionado en el eje X por el volumen de ventas de 25.714 unidades, lo cual equivale a unos ingresos por ventas de \$89.595,93 al momento que se le aplica el precio correspondiente de \$3.50 acorde con el primer periodo que se está analizando, dando lugar a lo que se conoce como las "ventas necesarias para cubrir el punto de equilibrio", cuyos resultados coincidente con lo determinado en la tabla 89.

5.7 Estado de resultados proyectado

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado del negocio propuesto:

Tabla 79: Estado de resultados proyectado

Conceptos	Año 1 USD	Año 2 USD	Año 3 USD	Año 4 USD	Año 5 USD
Ventas	129.810,39	147.576,74	167.772,25	190.732,27	238.516,30
Costos de Producción	83681,56	86484,90	89382,14	92376,44	95471,05
Gastos de Operaciones	46.539,28	32.574,21	33.643,81	34.749,24	35.891,70
Gastos de Ventas	945,00	976,66	1.009,38	1.043,19	1.078,14
Utilidad en operaciones	-1.355,45	27.540,98	43.736,93	62.563,40	106.075,41
Gastos financieros	1840,00	1868,14	1897,22	1927,28	1958,34
Utilidad antes de Participación de Trabajador	-3.195,45	25.672,84	41.839,70	60.636,12	104.117,07
15% Participación de los trabajadores	-479,32	3.850,93	6.275,96	9.095,42	15.617,56
Utilidad antes de impuestos sobre la renta	-2.716,13	21.821,92	35.563,75	51.540,70	88.499,51
Impuestos sobre la renta (22%)	-597,55	4.800,82	7.824,02	11.338,95	19.469,89
Utilidad neta	-2.118,58	17.021,09	27.739,72	40.201,75	69.029,62

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior, los resultados de las actividades que se prevén para la propuesta de negocio presentan una utilidad neta positiva a partir del segundo año proyectado, la cual asciende a \$17.021,09 en el segundo año de implementación del proyecto, alcanzando los \$69.029,62 en el quinto año. Por tanto, puede decirse que el actual proyecto aporta ganancias sustanciales a los socios, aspecto que favorece que el mismo sea llevado a la práctica.

5.8 Evaluación financiera

5.8.1 Indicadores

5.8.1.1 Valor Actual Neto

Para la determinación del VAN se aplica la fórmula siguiente (Van Horne & Wachowicz, 2010):

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I$$

Dónde:

VAN es el Valor Actual Neto.

Vt es el Flujo de caja del período n.

k es la Tasa de descuento.

I es el Flujo de salida inicial (desembolso inicial de la inversión)

Pero antes de calcular el VAN, se calcula la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), de la siguiente manera:

Tabla 80: Criterios para determinar el costo del capital

CRITERIOS	TASA
Tasa pasiva referencial de interés (BCE, Mayo 2016)	5,47%
Tasa de inflación del sector (Bienes y servicios diversos) (INEC, 2016)	5.9%
Tasa de inflación del país (BCE, 2015)	3,49%
COSTO DEL CAPITAL	14.86%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

La tabla anterior muestra los criterios que se han tenido en cuenta para la determinación de la TMAR, los cuales hacen referencia a los índices a nivel de país que influyen en el sector económico al que pertenece el negocio que se propone y constituyen en su conjunto el costo del capital. Teniendo en cuenta lo anterior se procede al cálculo de la TMAR:

Tabla 81: Determinación de la TMAR

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL	CANT	%	COSTO DEL CAPITAL	PONDERACIÓN
Propio	24.419,67	83,00%	14,86%	12,33%
Préstamo	5.000,00	17,00%	14,86%	2,53%
TMAR				14,86%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

La tabla anterior muestra los resultados de la ponderación aplicada a los porcentajes que representan cada uno de los valores de inversión en función del costo del capital determinado, dando como resultado la TMAR, la cual será utilizada como tasa de descuento en la determinación del VAN.

Tabla 82: Datos

Concepto	Datos
Inversión total	31.168,95
fn1	-2.583,75
fn2	6.251,49
fn3	16.598,64
fn4	28.465,20
fn5	56.896,28
inflación (in)	3,25%
tipo de riesgo (f)	16,90%
vida del proyecto	5

$$\text{TMAR (i) = } 14,86\%$$

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 83: Tabla de Valor Actual Neto (VAN)

No.	FNE	$(1+i)^n$	$\text{FNE}/(1+i)^n$	$\text{FNE}/(1+i)^n$
0	- 31.168,95		- 31.168,95	- 31.168,95
1	- 2.583,75	1,15	- 2.249,48	- 33.752,70
2	6.251,49	1,32	4.738,55	- 27.501,21
3	16.598,64	1,52	10.953,83	- 10.902,57
4	28.465,20	1,74	16.354,56	17.562,63
5	56.896,28	2,00	28.460,32	74.458,91
		Total	27.088,85	

$$\text{VAN = } 27.088,85$$

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

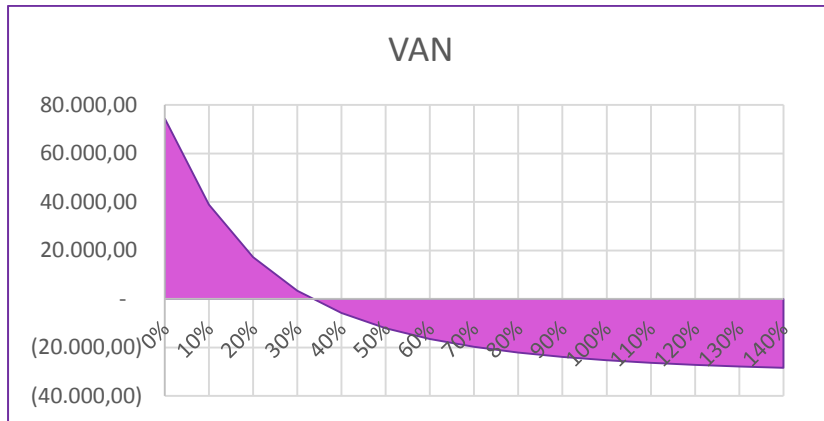


Gráfico 19: Valor Actual Neto (VAN)

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

Es importante señalar que para el cálculo del VAN se aplica directamente la función automática (VNA) del Excel sobre los flujos de caja y teniendo en cuenta como tasa de descuento la TMAR resultante de 14.86%, lo cual emite un valor de VAN de 27.088.85USD, que al ser mayor que cero, se considera favorable para el desarrollo de la propuesta.

5.8.1.2 Tasa Interna de Retorno

Según Van Horne & Wachowicz, Jr. (2010), la ecuación de la TIR es la siguiente:

$$TIR = \frac{\sum_{i=1}^n F_i - I}{\sum_{i=1}^n i \times F_i}$$

Dónde:

F_t es el Flujo de caja en el periodo t

N es el número de periodos

I es el valor de la inversión inicial

Tabla 84: Tasa interna de retorno (TIR)

TMAR	VAN
0%	74.458,91
10%	38.889,74
20%	17.217,70
30%	3.388,08
40%	- 5.787,18
50%	- 12.079,62
60%	- 16.519,91
70%	- 19.731,81
80%	- 22.106,10
90%	- 23.895,07
100%	- 25.266,04
110%	- 26.332,65
120%	- 27.173,77
130%	- 27.845,15
140%	- 28.386,97
TIR =	33,25%

Fuente: Propia

Elaborado por: La Autora

La tasa de descuento (TIR) se obtuvo aplicando la función automática del Excel conocida como (TIR), índice que indica la tasa que hace que el valor presente de los flujos de efectivos esperados del proyecto de inversión sea iguales a los flujos de efectivo egresados, y para el proyecto de estudio alcanza un valor de 33.25% superior al 14.86% utilizado como tasa de descuento, por lo tanto, es un factor favorable para llevar a cabo el proyecto en la práctica.

5.8.1.3 Beneficio Costo

De acuerdo con el autor antes mencionado, la fórmula para determinar la relación beneficio-costose muestra a continuación, la cual plantea una comparación entre el valor actual de las entradas de efectivo con respecto a las salidas. (Van Horne & Wachowicz, 2010)

$$B/C = \frac{VaE}{VaS}$$

Dónde:

B/C es la relación beneficio/costo.

VaE es el Valor actual neto de las entradas de efectivo.

VaS es el Valor actual neto de las salidas de efectivo.

A continuación se muestran los resultados de la aplicación de la fórmula:

$$B/C = \frac{58.257,80}{31.168,95} = 1.87$$

Como puede verse en la fórmula anterior, el valor resultante (1.87), es mayor que 1, y por lo tanto puede decirse que las entradas son mayores que las salidas en 0.87 veces, en otras palabras, los resultados obtenidos referentes al beneficio/costo indican que por cada dólar invertido se obtienen \$0.87 de ganancia.

5.8.1.4 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Para la determinación de este indicador se tuvo en cuenta la última liquidez acumulada negativa como el valor de los años, en la tabla siguiente puede verse que la última liquidez acumulada negativa se tiene en el año 3, por lo tanto, serían 3 años de recuperación de la inversión. Para determinar los meses adicionales se dividió la última corriente de liquidez acumulada negativa entre la primera corriente de liquidez después del último periodo donde aparece la corriente acumulada negativa. A continuación se muestra el ejercicio:

$$R \frac{b}{c} = \sum \frac{FNE/(1+i)^n}{I_0}$$

$$R \frac{b}{c} = \frac{58.257,80}{31.168,95}$$

$$= 1,87$$

$$\frac{P}{K} = N - 1 + \frac{(F.A)n-1}{(F)n}$$

$$\frac{P}{K} = 4 - 1 + \frac{- 10.902,57}{16.354,56}$$

$$= 3 + - 0,67$$

$$= 3,67$$

El PRI resultante del proyecto es de 3 años y 6 meses, lo cual corresponde a un tiempo prudente para la recuperación de la inversión dado que se cumple en menos de los 5 años proyectados, siendo a su vez un criterio favorable para el desarrollo del proyecto si se tiene en cuenta que el PRI se encuentra en el rango de tiempo que se corresponde con las expectativas de los emprendedores del negocio.

5.8.2 Razones

5.8.2.1 Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para calificar la capacidad que tiene la actividad para cancelar sus obligaciones a corto plazo(UNEG, 2013). En este sentido se analiza el índice de solvencia que presentará la idea de negocio para los periodos proyectados. A continuación se muestra la relación correspondiente al mencionado indicador:

- Índice de solvencia = Activo corriente / Pasivo Corriente.

Tabla 85: Índice de solvencia proyectado

LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021
Índice de Solvencia o Liquidez Corriente	-0,97	2,28	5,86	9,72	18,80

Fuente: Propia
Elaborado por: La Autora

Analizando los resultados en la tabla anterior se tiene que, el índice de solvencia indica que para el 2017 por cada dólar de deuda de la empresa a corto plazo, carece de\$ 0.97, lo cual coincide con el flujo de caja negativo que se obtiene el primer año del proyecto, esto se debe al propio proceso de inversión como se había mencionado anteriormente, sin embargo, a partir del segundo año el indicador presenta valores positivos hasta alcanzar los 18.80, en otras palabras, el indicador se muestra mayor al 2.00, por tanto, quiere decir que por cada dólar que se adeuda en el corto plazo, se tienen más de dos dólares como medida de respaldo, lo cual es favorable para la aceptación del proyecto y su implementación en la práctica.

5.8.2.2 Rentabilidad

Estos indicadores son una herramienta que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y del activo; es decir, miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y permite visualizar los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital. (UNEG, 2013)

A continuación se presenta la relación correspondiente al margen bruto de utilidad, el cual será analizado posteriormente:

- Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas

Tabla 86: Margen de utilidad bruta proyectado

RENTABILIDAD	2017	2018	2019	2020	2021
Margen Bruto	11%	19%	26%	33%	44%

Fuente: Propia
Elaborado por: La Autora

Analizando los resultados en la tabla anterior se tiene que, respecto a los resultados obtenidos referentes al margen bruto de utilidad de la

empresaproyectado, puede verse como éste se encuentra por encima del 10% para todos los periodos analizado, lo cual no solo indica que la idea de negocio es rentable, sino que además representa un valor aceptable y resulta favorable para la aceptación de la idea de negocio en cuestión.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Para ser un negocio nuevo, según las encuestas realizadas se considera un estimado de ventas del servicio, presentándose una atmósfera alentadora a la empresa.

La ubicación geográfica del local de GOOD FOR LIFE resulta un lugar estratégico para realizar la venta del producto mediante el servicio que se propone, por ser considerado un lugar de empresas multinacionales con potenciales clientes para el negocio en cuestión.

El estudio financiero revela una buena rentabilidad porque obtiene una Tasa Interna de Retorno TIR de un 33.25%, mayor que cero y mayor que la tasa de descuento utilizada de 14.86% lo que indica que el proyecto puede ser aceptado.

De la misma manera se obtuvieron buenos resultados respecto al Valor Actual Neto (VAN), que resultó en \$27.088.85, siendo este valor positivo podría decirse que la propuesta muestra indicadores que indican que es rentable y viable.

Los resultados obtenidos sobre la relación Beneficio/Costo obtuvieron un valor 1.87, lo cual es positivo y favorable para que se desarrolle el proyecto, puesto que este valor indica que las entradas son mayores que las salidas de efectivo en 0.87 veces.

Por último se tiene el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), la cual se determinó en 3 años y 6 meses, siendo un periodo que cumple con las expectativas de los socios.

6.2 Recomendaciones

En primer lugar se recomienda tomar la decisión de ejecutar este negocio ya que hoy en día contar con un negocio propio representa una opción más rentable que tener una dependencia laboral.

Es importante que durante el proceso de desarrollo de proyecto y luego de su puesta en marcha, se considera la elaboración constante de estrategias de ventas y promociones para captar más cliente y así lograr mayor participación el mercado

Se recomienda no descuidar ningún proceso u operación dentro de la empresa, para lo cual se debe llevar un control minucioso de los mismos con el objetivo de garantizar la eficiencia y optimizar recursos.

Si bien los productos y servicios son importantes para el negocio porque de ello dependen las ganancias, no se puede descuidar en ningún momento el tratamiento que se les da a los clientes, por tanto, se recomienda llegar ambos procesos y siempre que se pueda mejorar la atención al cliente.

Por último, no se debe perder de vista los movimientos que suceden en el mercado, es decir, estar siempre pendiente de la competencia, tanto de los centros ya existentes como los nuevos competidores, a modo de poder determinar estrategias oportunas que le permitan al negocio manejarse y mantener una posición competitiva en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad*. Bogotá: Norma.
- Chang, R., & Niedzwiecki, M. (1999, pp. 10-105). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad: Guía práctica para lograr resultados positivos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). *Como iniciar y administrar un Restaurante*. Bogotá: Editorial Norma.
- Countrymeters. (2016). *Población de Ecuador*. Obtenido de Countrymeters: <http://countrymeters.info/es/Ecuador>
- Dirección Nacional Jurídica. (2015). *Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito: s.e.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing. Teoría y Experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Gava, L., Roperio, E., Serna, G., & Ubierna, A. (2006). *Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional*. Buenos Aires: Editorial La Ley.
- Gooderl, J. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., & Coello, S. (2011). *El proceso de la investigación científica*. La Habana: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hongren, C., Sunden, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

- INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: s.e.
- INEC. (2013). *Estudio Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Quito: s.e.
- Hongren, C. T., Sunden, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad Administrativa* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Horngren, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2000, p. 52). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson Educación.
- ISO 9001. (2015). *Norma internacional: Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Secretaría Central de ISO: Ginebra.
- Jordá, M. (2011). *Diccionario práctico de gastronomía y salud: Con más de 5.000 entradas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.
- Katler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2013). *Marketing* (11a ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lazar, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Ludewig, C., Rodríguez, A., & Zambrano, A. (1998). *Taller de metodología de la investigación*. Barquisimeto: FUNDAEDUCO.

- Maldonado, C. (2014). La belleza en el Ecuador se vende bien. *Revista Gestión*, 46-48.
- Molina, V. (2002). *Contabilidad para no contadores*. México: Ediciones Fiscales ISE.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En E. S. Tomás, *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA* (págs. 113-130). México, D.F.: s.e.
- Solomon, M. (2008). *Comportamiento del Consumidor* (7ma ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14a ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Thompson, A., & Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas.* . México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

LINCOGRAFIA

- Alcaldía de Quito. (s.f.). *Alcaldia Quito. Servicios Ciudadanos*. Recuperado el 16 de diciembre de 2016, de Alcaldia Quito. Servicios Ciudadanos: <https://pam.quito.gob.ec/SitePages/ListadoTramites.aspx?TipoTramite=Patente>
- ARCSA. (2016). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Recuperado el 16 de diciembre de 2016. Obtenido de Emisión de permisos de funcionamiento: <http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- BCE. (2014). *Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2015-2018*. Recuperado el 18 de diciembre de 2016. Obtenido de BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- Cuerpo de Bomberos Quito. (s.f.). *Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 1 de diciembre de 2016. Obtenido de Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito: http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6
- IEPI. (2014). *Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*. Recuperado el 1 de diciembre de 2016. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 11 de noviembre de 2016. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2014). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016. Obtenido de Ecuador en Cifras:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf

INEC. (2015). *Sistema Integrado de Consultas REDATAM*. Recuperado el 13 de noviembre de 2016. Obtenido de INEC: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction>

Lemos, C. (19 de 05 de 2010). *Estudio de Mercado*. Obtenido de SlideShare: <http://es.slideshare.net/carloslemos/4-estudio-de-mercado>

López, R. (2014). *Modelos de Gestión de Calidad*. Recuperado el 3 de diciembre de 2016. Obtenido de Jesuitas León: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

Marketing de Pymes. Consultores. (2012). Recuperado el 16 de diciembre de 2016. Obtenido de El concepto de Calidad en los Productos Tangibles y en los Servicios: <http://www.marketingdepymes.com/sala-de-lectura/instrumentos/el-concepto-de-calidad-en-los-productos-tangibles-y-en-los-servicios>

Ministerio de Salud Pública. (2015). *Requisitos para obtener el permiso de funcionamiento*. Recuperado el 25 de septiembre de 2016, de Ministerio de Salud Pública - Dirección Provincial de Salud Pública: <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

Pymex. (2011). *Sabes cuánto invertir para abrir un restaurante de comida light*. Recuperado el 1 de diciembre de 2016. Obtenido de pymex: <https://pymex.pe/emprendedores/proyectos-de-inversion/sabes-cuanto-invertir-para-abrir-un-restaurante-de-comida-light>

SRI. (2014). *SRI*. Recuperado el 16 de diciembre de 2016. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/inscripcion>

Superintendencia de Compañías. (2016). Recuperado el 14 de diciembre de 2016.
Obtenido de Superintendencia de Compañías: www.supercias.gob.ec

Torres, M. (2008). *INFOcalSER: Investigación en Calidad del Servicio, Información y Productividad*. Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de INFOcalSER: Investigación en Calidad del Servicio, Información y Productividad: <http://infocalser.blogspot.com/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>

UNEG. (2013). *Tablas formulas y conceptos de indices financieros*. Recuperado el 16 de diciembre de 2016. Obtenido de UNEG: <http://es.slideshare.net/orlandooliva/tablas-formulas-y-conceptos>

Uribe, F. (2015). *INFORME SECTORIAL ECUADOR: ALIMENTOS*. Recuperado el 16 de diciembre de 2016. Obtenido de Pacific Credit Rating: http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivo: Determinar los hábitos de consumo de comida light en trabajadores ejecutivos del sector norte de Quito.

Instrucciones: Responda cada pregunta escogiendo una sola respuesta a menos que la pregunta le indique lo contrario. Recuerde los datos de esta encuesta son de carácter anónimo por lo que se le solicita responder con la mayor objetividad. Se agradece de antemano por su colaboración.

¿Estaría interesado en consumir comida light en su oficina?

- Si No

¿Con que frecuencia semanal adquiriría comida light?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nunca | <input type="checkbox"/> 1 día a la semana |
| <input type="checkbox"/> 2 días a la semana | <input type="checkbox"/> 3 días a la semana |
| <input type="checkbox"/> 4 días a la semana | <input type="checkbox"/> 5 días a la semana |

¿En qué sitios adquiere su almuerzo actualmente con mayor frecuencia?

- Patios de comida, ¿Cuáles?.....
- Restaurantes ¿Cuáles?.....
- Servicio a domicilio, ¿Cuáles?.....
- Otro, ¿Cuál?.....
- Ninguno

¿En qué sitios adquiere comida light?

- Patios de comida, ¿Cuáles?.....
- Restaurantes ¿Cuáles?.....
- Servicio a domicilio, ¿Cuáles?.....
- Otro, ¿Cuál?.....
- Ninguno

¿Qué aspectos le interesarían más de un servicio de comida light? (puede señalar más de una alternativa)

- Comida con valor nutricional
- Comida con bajas calorías
- Calidad de los productos
- Dieta personalizada
- Entrega puntual de la comida
- Variedad en alternativas

¿Cuánto paga actualmente por almuerzo?

- Menos de \$2,00
- Entre \$2,00 y \$2,99
- Entre \$3,00 y \$4,99
- Entre \$5,00 y \$7,99

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por comida light?

- Menos de \$2,00
- Entre \$2,00 y \$2,99
- Entre \$3,00 y \$4,99
- Entre \$5,00 y \$7,99

¿Qué medios de comunicación utiliza con mayor frecuencia?

- Radio
- Televisión
- Prensa
- E mail
- Redes sociales(Facebook, Twitter)
- Whatsapp

ANEXO 2: SOLICITUD DE LUAE

SOLICITUD PARA OBTENER LA LICENCIA METROPOLITANA ÚNICA PARA EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS



INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO			
RUC / RISE:		Nombre Comercial:	
Establecimiento No.:	Principal:	Sucursal:	Patente / RAET:
Actividad Económica:	Predio No.:		

PERSONA NATURAL	
C.C. / Pasaporte:	Nombres y Apellidos:

PERSONA JURÍDICA	
C.C. / Pasaporte Repr. Legal:	Nombres y Apellidos Repr. Legal:
Fecha Nominamiento Repr. Legal:	Razón Social:

INFORMACIÓN PARA CATEGORIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA			
BOMBEROS		TURISMO	
Área del establecimiento:	m ²	GLP (Cilindro de gas) 15Kg:	Registro Turístico No:
Nro. Trabajadores:		30Kg:	Categoría Turística:
Aforo:		Total:	Tipo:

IDENTIFICACION DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (ROTULACIÓN)			
(Cuyo fin exclusivo es la divulgación y/o promoción de la identificación del establecimiento).			
Texto del Rótulo			Ubicación del rótulo
Largo	Ancho	Altura sobre el nivel de la acera	Tipo de material
			Tamaño de la fachada <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/> Arrendado
			Adosado a la fachada frontal <input type="checkbox"/> m ²
			Adosado a la pared medianera <input type="checkbox"/> m ²
			Adosado a la pared lateral <input type="checkbox"/> m ²

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO			
Parroquia	Calle principal	Número	Calle secundaria
Sector o Referencia para ubicación		Piso	Oficina / Departamento
		Edificio	
Teléfono 1	Teléfono 2	e-mail	Horario de su preferencia para visita de inspecciones

*** DECLARACIÓN JURADA / PETICIÓN DE INSPECCIÓN**

DECLARO BAJO JURAMENTO, que la información consignada es veraz y corresponde a la realidad, que actúo de buena fe y que cumpla: (i) Con la Ordenanza 308 sancionada el 31 de marzo de 2010, que establece el régimen administrativo de la LUAE; (ii) Con las Reglas Técnicas aplicables a la actividad económica para la cual solicito licenciamiento y que constan determinadas en los Anexos siguientes de la Ordenanza: 1 Uso y Ocupación de suelo; 2 Prevención de incendios; 3 Publicidad exterior "rótulo"; 4 Ambiental; 5 Turismo, para el caso de actividades económicas del sector turístico.

Brindaré todas las facilidades necesarias a los órganos de control, funcionarios competentes y entidades colaboradoras, para el ejercicio de las potestades de control, INSPECCIÓN y la verificación del cumplimiento de las Reglas Técnicas y de ser el caso adjudicare información específica.

CROQUIS DE UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
Grafique con las mejores referencias posibles la ubicación del establecimiento, identifique calles, avenidas, edificios, etc.

Yo, _____ portador(a) del documento de identificación No. _____ por mis propios derechos (o en legal representación de la persona jurídica identificada línea-arriba) tengo conocimiento: (1) que la LUAE se entiende otorgada de acuerdo a salvo las potestades de la autoridad pública y los derechos de terceros; y, no podrá ser invocada para excluir o disminuir la responsabilidad en el ejercicio de la actividad económica autorizada; y, (2) que la LUAE podrá ser extinguida en cualquier momento por la Autoridad Administrativa Orogante, cuando hubiere sido otorgada sin cumplir con los requisitos establecidos en las normas administrativas o Reglas Técnicas que le hubieren sido aplicables; por lo cual, en caso de que se demuestre a través de los procedimientos de verificación y control de que he proporcionado información no verídica, la LUAE podrá ser extinguida, de oficio o a petición de parte, independientemente de la imposición de sanciones a que hubiere lugar.

Nota. La información presentada no podrá tener enmendadura o corrección alguna.

FIRMA TITULAR LUAE / REPRESENTANTE LEGAL

C.C. / PASAPORTE

FECHA (dd/mm/aaaa)

Formulario gratuito * El presente formulario se constituye en una Declaración Jurada en el caso en que la información registrada genere el Procedimiento Administrativo Simplificado; caso contrario para los Procedimientos Administrativos Ordinarios y Especiales se define como una solicitud de inspección y presentación de información respectivamente. Página 1/2

**INSTRUCTIVO FORMULARIO DE SOLICITUD DE LICENCIA
METROPOLITANA ÚNICA PARA EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES
ECONÓMICAS (LUAE) EN EL D.M.Q.**



INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Esta sección solicita información general para identificar al establecimiento y será utilizada por las diferentes instancias del municipio involucradas en el proceso de emisión de la Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento: Bomberos, Ambiente, Turismo, y/o Rotulación.

RUC / RISE No:	Corresponde al número de Registro Único de Contribuyente del SRL.
Nombre Comercial:	Corresponde al nombre con el que los clientes ubican al establecimiento.
Establecimiento No.:	Para el caso de tener varios establecimientos bajo el mismo RUC, favor colocar el No. de establecimiento descrito en el RUC / RISE e identificar con una X el casillero correspondiente.
Patente / RAET	Corresponde al número de registro de la Patente o RAET
Predio No.:	Este campo debe ser completado con información del predio en el cual se ubica el establecimiento de la actividad económica, independientemente de tratarse de un local propio o arrendado.
Actividad Económica:	Registre la descripción de la actividad económica principal que se realiza en este establecimiento, esta descripción debe ser la misma que consta en el Registro Único de Contribuyentes.

TIPO DE CONTRIBUYENTE

PERSONA NATURAL:

Nombres y Apellidos: Escribir nombres y apellidos completos del propietario del negocio.
Cédula de ciudadanía o Pasaporte: Anotar el número de cédula del propietario del negocio o en caso de ser extranjero, el número del Pasaporte.

PERSONA JURÍDICA:

C.C. / Pasaporte Repr. Legal: Colocar el número de cédula o pasaporte del representante legal.
Nombres y Apellidos Repr. Legal: Indicar los nombres y apellidos completos del representante legal.
Fecha Nombramiento Repr. Legal: Registrar el día, mes y año en el que fue nombrado el representante legal. / Vigencia: fecha en la que caduca el nombramiento del representante legal.
Razón Social: Registrar nombre de la persona jurídica, empresa o compañía.

INFORMACIÓN PARA CATEGORIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

BOMBEROS:

Área del establecimiento: En este campo, registre en números claros las dimensiones del establecimiento en metros cuadrados.
No. Trabajadores: En este campo, registre el número de personas que trabajan en el establecimiento.
Aforo: En este campo, registre el número de personas estimadas para capacidad de aforo del local.
GLP Si su establecimiento utiliza GLP, registrar el número de cilindros de 15kg y 30kg y en el total de cilindros la suma de los dos campos.

TURISMO:

En esta sección de ser el caso, deberá registrar claramente la información solicitada, correspondiente al ámbito dentro del cual ejerce la actividad económica. En concordancia al Decreto Presidencial Nro. 873 está prohibido el funcionamiento de establecimientos dedicados a juegos de azar practicados en salas de juegos.

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (ROTULACIÓN):

En esta sección deberá registrar claramente la información solicitada en metros cuadrados, siempre y cuando corresponda al rotulo que tiene por fin exclusivo la divulgación, difusión y/o promoción de la identificación o localización del establecimiento.

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:

En estos campos se deberá completar claramente la información solicitada correspondiente a la dirección del establecimiento, es importante que registre al menos un número telefónico y correo electrónico.

CROQUIS DE UBICACIÓN:

Dibujar el croquis de ubicación del establecimiento con el fin de facilitar su localización para la fase de inspección y control.

DECLARACIÓN JURADA Y FIRMA:

El titular de la LUAE es responsable exclusivo del contenido de las declaraciones que, bajo juramento, ha efectuado en el formulario de solicitud.

*Formulario gratuito * El presente formulario se constituye en una Declaración Jurada en el caso en que la Información registrada genere el Procedimiento Administrativo Simplificado; caso contrario para los Procedimientos Administrativos Ordinario y Especial se define como una solicitud de Inspección y presentación de Información respectivamente. Página 2/2*