



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR
DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

Tema de Tesis

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN,
IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA
DE SERVICIO DE REFRIGERIOS AL SECTOR EMPRESARIAL
DEL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”**

Tesis previa la obtención del título de
Ingeniero en Administración de
Empresas.

Autor: Samuel Marcelino Flores Pozo

Directora: Ing. Beatriz Hurtado

LOJA – ECUADOR

AÑO – 2009

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Directora de Tesis, certifico que el señor Samuel Marcelino Flores Pozo, ha desarrollado el Plan de Negocios titulado: “Plan de Negocios para la Creación, Implementación y Funcionamiento de una Empresa de Servicio de Refrigerios al Sector Empresarial del Norte de la Ciudad de Quito”; observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica en la Universidad, cumpliendo con todos los requisitos de fondo y forma exigidos por la Escuela de Administración de Empresas; por lo que autorizo al mencionado señor para que reproduzca el documento definitivo, lo presente a las autoridades de la Facultad y proceda con la exposición de su contenido, de acuerdo con el plan aprobado previamente por la Universidad Técnica Particular de Loja.

Loja, Febrero del 2009

Atentamente,

ING. BEATRIZ HURTADO
DIRECTORA DE TESIS

AGRADECIMIENTO

La gratitud ennoblece el espíritu y engrandece el alma, es por eso que quiero agradecer a todas aquellas personas que de una u otra manera, han estado presentes y han colaborado conmigo para que esta investigación sea una realidad.

Mi profundo reconocimiento en primer lugar a Dios, a toda mi familia, padres, hermanos y amigos que me dieron su apoyo incondicional y estuvieron junto a mí durante toda la realización de este trabajo; de igual manera agradezco a mi esposa Sandrita y a mi hija Isabella, quienes con todo su amor, cariño y comprensión; han sido un estímulo para la culminación de mi carrera.

Un sincero agradecimiento también para mi Directora, la Ing. Beatriz Hurtado, quien con su dedicación y paciencia supo orientarme de la mejor manera y ha sido partícipe de mi logro.

Por último, quisiera agradecer a todas las personas y empresas que de una u otra manera colaboraron conmigo durante la realización del presente Plan de Negocios.

SAMUEL MARCELINO FLORES POZO

DEDICATORIA

Dedico la presente Tesis a Dios, a mis padres, hermanos, amigos y a todas aquellas personas que durante la realización de este trabajo, se convirtieron en mi soporte, porque gracias a ellos y a su confianza, a sus deseos y convicciones; he podido ver realizado mi mayor anhelo.

Así también quiero dedicar todo mi esfuerzo a mi hija Isabella, ya que ella fue el motor más importante que me impulsó para llegar a ésta tan esperada meta, que es desarrollarme como un excelente profesional y también como un buen ser humano, culminando así con éxito este gran desafío.

SAMUEL MARCELINO FLORES POZO

AUTORÍA

Por medio del presente documento de constancia de que el contenido académico de este trabajo de fin de carrera, es de mi autoría y se desarrolló bajo mi criterio personal.

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones expuestas son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, febrero del 2009

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Samuel Marcelino Flores Pozo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte de patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

AUTOR: SAMUEL MARCELINO FLORES POZO

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción.....	3
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación.....	6
CAPITULO I	
1.1 LOS REFRIGERIOS.....	7
1.2 LOS REFRIGERIOS EN EL ECUADOR Y LA CIUDAD DE QUITO.....	8
CAPITULO II	
ESTUDIO DE MERCADO.....	11
2.1 DEMANDA.....	11
Consumidores.....	11
Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	13
Análisis de Resultados.....	14
2.2 COMPETENCIA.....	23
Mercado Potencial.....	25
Participación en el Mercado.....	28
Análisis de Precios.....	29
Comercialización del Producto.....	31
Análisis FODA (SWOT).....	31
Resumen FODA (SWOT).....	35
Conclusiones del Análisis FODA (SWOT).....	37
Análisis Porter y Matriz BCG.....	38
2.2.1 MARKETING MIX.....	40
Producto.....	40

Refrigerios de sal.....	41
Refrigerios de dulce.....	42
Bebidas.....	43
El Servicio.....	43
Precio.....	47
Plaza.....	50
Promoción.....	51
2.2.2 PLAN DE VENTAS.....	52
Canales de Distribución.....	53

CAPITULO III

3.1 ESTUDIO TÉCNICO – OBJETIVO.....	54
3.2 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO.....	54
3.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	55
3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO.....	55
Procesos del servicio de entrega de refrigerios a empresas.....	55
3.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.....	58
3.3.2 EQUIPOS E INSTALACIONES.....	58
3.3.3 TAMAÑO DE LA PLANTA.....	59
Tamaño de Planta.....	59
Capacidad utilizada.....	60
Capacidad ociosa.....	61
3.4 DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS.....	62
Localización Óptima del Proyecto.....	62
Condiciones Locales.....	64
Disponibilidad de la mano de obra.....	65
Plano del Diseño de Planta.....	65

CAPITULO IV

ESTUDIO ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN.....	68
4.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	68

4.1.1	NOMBRE DE LA EMPRESA.....	68
4.1.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	68
4.1.3	MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	69
	Misión.....	69
	Visión.....	69
4.1.4	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	70
4.1.5	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	70
	Organigrama Estructural de la Empresa.....	71
4.1.6	ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	72
4.1.7	TRAMITES LABORALES.....	72
	Incentivos para nuevas industrias y/o empresas.....	72
	Disponibilidad de energía, agua, mano de obra.....	73
	Cultura y costumbres del lugar donde se ubicará la empresa.....	74
	Demostración de Hipótesis.....	75
4.1.8	TRÁMITES FISCALES.....	75
	Impuestos locales municipales y estatales.....	75
4.2	DEFINICIÓN DEL RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	76
	Constitución de la compañía.....	76
	Trámites de Implantación.....	77

CAPITULO V

	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	78
5.1	INVERSIONES.....	78
5.1.1	INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.....	78
5.1.2	Inversión en Activos Diferidos.....	79
5.2	FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	81
5.3	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	82
5.4	GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	82
5.5	DEPRECIACIONES.....	83
5.6	AMORTIZACIONES.....	84

5.7 COSTO PROYECTADOS.....	85
5.8 COSTOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN.....	86
5.9 COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN.....	86
5.10 INGRESOS.....	87
5.11 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	90
5.12 ESTADO DE RESULTADOS.....	93
5.13 BALANCE GENERAL INICIAL.....	94
5.14 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	95

CAPITULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA.....	96
6.1 INDICADORES FINANCIEROS.....	97
6.1.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ.....	97
6.1.2 ÍNDICES DE RENTABILIDAD.....	98
6.1.3 ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO.....	99
6.2 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	100
6.3 VALOR ACTUAL NETO.....	100
6.4 TASA MÍNIMA ACEPTABLE.....	101
6.5 TASA INTERNA DE RETORNO.....	102
6.6 VALOR ECONÓMICO AGREGADO.....	103
6.7 EVALUACIÓN SOCIAL.....	105

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	109

BIBLIOGRAFÍA

Libros.....	110
Internet.....	111
Base Legal.....	111

ANEXOS

Estudio de Mercado	113
Formato de la Encuesta Aplicada.....	114
Encuesta.....	117
Competencia.....	118
Definición, Importancia y Objetivos del Plan de Negocios.....	121
Estudio Financiero	133
Capital de Trabajo.....	134
Estudio Técnico	135
Aspectos Legales.....	136
Disponibilidad de Recursos.....	142
Identificación de Procesos.....	144
Sistema de Producción.....	149
Sistema Administrativo - Organizativo.....	151
Finanzas.....	153
Planeación Estratégica y Operativa.....	157

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1	
Mercado Meta.....	12
CUADRO N° 2	
Pregunta No. 10.....	23
CUADRO N° 3	
Productos Ofrecidos por la Competencia.....	24
CUADRO N° 4	
Empresas de la Competencia.....	25
CUADRO N° 5	
Mercado Potencial.....	26
CUADRO N° 6	
Promedio de Ventas Diario de la Competencia.....	29
CUADRO N° 7	
Precios de los Alimentos que Componen un Refrigerio Acompañamientos de Sal.....	30
CUADRO N° 8	
Acompañamientos de Dulce.....	30
CUADRO N° 9	
Tipos de Bebidas.....	30
CUADRO N° 10	
Factores de producto.....	31
CUADRO N° 11	
Factores de Precio.....	32
CUADRO N° 12	
Factores de Plaza.....	32
CUADRO N° 13	
Factores de promoción.....	32

CUADRO N° 14	
Factores Administrativos.....	33
CUADRO N° 15	
Factores Financieros.....	33
CUADRO N° 16	
Factores de Marketing.....	33
CUADRO N° 17	
Factores de Producción.....	34
CUADRO N° 18	
Mezcla de Marketing.....	34
CUADRO N° 19	
Áreas Funcionales.....	35
CUADRO N° 20	
Precios de Venta Competencia.....	48
CUADRO N° 21	
Precios de Venta de Food Delivery Express.....	49
CUADRO N° 22	
Precios de Venta.....	50
CUADRO N° 23	
Capacidad Instalada.....	60
CUADRO N° 24	
Capacidad Utilizada.....	60
CUADRO N° 25	
Capacidad Utilizada/ En Cantidades.....	61
CUADRO N° 26	
Capacidad Utilizada/ En Dólares.....	61
CUADRO N° 27	
Capacidad Ociosa.....	62
CUADRO N° 28	
Organización del Recurso Humano.....	72

CUADRO N° 29	
Indicadores del Mercado Laboral.....	74
CUADRO N° 30	
Inversiones.....	80
CUADRO N° 31	
Financiamiento de la Inversión.....	81
CUADRO N° 32	
Costos Financieros.....	81
CUADRO N° 33	
Costos Unitarios de Productos a Comercializar.....	82
CUADRO N° 34	
Gastos Administrativos.....	82
CUADRO N° 35	
Depreciaciones.....	83
CUADRO N° 36	
Amortizaciones.....	84
CUADRO N° 37	
Costos Anuales	
Costo de Materiales Directos – Costo de Materiales Indirectos.....	85
CUADRO N° 38	
Costos de Mantenimiento y Reparación.....	86
CUADRO N° 39	
Costos Totales de Operacion.....	86
CUADRO No. 40	
Presupuesto de Ventas Diarias.....	87
CUADRO No. 41	
Calculo de Precios de Venta por Refrigerio.....	87
CUADRO No. 42	
Presupuesto de Ventas Mensuales.....	88
CUADRO No. 43	
Presupuesto de Ventas Anuales.....	89

CUADRO N° 44	
Detalle de Costos Totales de Operación.....	90
CUADRO No. 45	
Punto de Equilibrio.....	91
CUADRO No. 46	
Estado de Resultados.....	93
CUADRO No. 47	
Balance General Inicial.....	94
CUADRO No. 48	
Flujo de Caja Proyectado.....	95
CUADRO No. 49	
Evaluación Financiera del Proyecto.....	96
CUADRO No. 50	
Índices de Liquidez.....	97
CUADRO No. 51	
Índices de Rentabilidad.....	98
CUADRO No. 52	
Índices de Endeudamiento.....	99
CUADRO No. 53	
Periodo de Recuperación de la Inversión.....	100
CUADRO No. 54	
Valor Actual Neto.....	100
CUADRO No. 55	
Tasa Mínima Aceptable.....	101
CUADRO No. 56	
Tasa Interna de Retorno.....	103
CUADRO No. 57	
Cálculo del Valor Agregado.....	104
CUADRO No. 58	
Café Nuvó.....	119

CUADRO No. 59	
Catering Service.....	119
CUADRO No. 60	
Cyrano.....	119
CUADRO No. 61	
Honey & Honey.....	120
CUADRO No. 62	
Swiss Corner.....	120
CUADRO No. 63	
La Suiza.....	120
CUADRO No. 64	
Delicatesen el Galeón.....	120
CUADRO N° 65	
Capital de Trabajo.....	134
CUADRO N° 66	
Productos ofrecidos por la Competencia.....	134
CUADRO N° 67	
Disponibilidad de mano de obra.....	143
CUADRO N° 68	
Procesos de Entrega de Refrigerios a Domicilio.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRAFICO N° 1	
Pregunta No. 1.....	14
GRAFICO N° 2	
Pregunta No. 2.....	15
GRAFICO N° 3	
Pregunta No. 3.....	16
GRAFICO N° 4	
Pregunta No. 4.....	17
GRAFICO N° 5	
Pregunta No. 5.....	18
GRAFICO N° 6	
Pregunta No. 6.....	19
GRAFICO N° 7	
Pregunta No. 7.....	20
GRAFICO N° 8	
Pregunta No. 8.....	21
GRAFICO N° 9	
Pregunta No. 9.....	22
GRAFICO N° 10	
Matriz Boston Consulting Group.....	39
GRAFICO N° 11	
Preferencias del Consumidor en los Tipos de Refrigerios.....	45
GRAFICO N° 12	
Preferencias del Consumidor en los Tipos de Refrigerios.....	46
GRAFICO N° 13	
Aspectos importantes al momento de Consumir un Refrigerio.....	47
GRAFICO N° 14	
Preferencia del Consumidor en los Precios del Producto.....	48

GRAFICO N° 15	
Preferencia del Consumidor para la Entrega de Refrigerios	50
GRAFICO N° 16	
Diagrama de Flujo de Procesos “Food Delivery Express”	57
GRAFICO N° 17	
Plano de Quito	64
GRAFICO N° 18	
Layout de la Planta	66
GRAFICO N° 19	
Fachada Frontal de Mostrador Principal	67
GRAFICO N° 21	
Organigrama Estructural de la Empresa	71
GRAFICO No. 22	
Punto de Equilibrio	92

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años el mercado de los negocios no convencionales ha tenido un importante crecimiento, sobre todo en las ciudades más importantes del país, tal es el caso de Quito, en donde el sector alimenticio se ha desarrollado de diversas maneras aprovechando así las oportunidades existentes en el mercado.

Uno de los negocios que ha sobresalido últimamente es el de los servicios de catering empresarial o entrega de refrigerios para las empresas; esto se debe a que en el ámbito organizacional de la administración del Recurso Humano la tendencia actual obedece a mejorar la productividad a través de la motivación al trabajador, mejorando sus condiciones de vida, alimentación y motivación.

Tal es así que ahora la mayoría de las empresas cuentan con servicios de refrigerios para sus trabajadores, empresas que proveen los alimentos al personal que trabaja en turnos rotativos, en su mayoría desempeñando funciones en fábricas que tienen producción continua que no puede interrumpirse o detenerse.

Con este antecedente, se ha identificado la oportunidad de realizar el presente Plan de Negocios que desarrolla el concepto del negocio de Servicio de Refrigerios a nivel empresarial en el norte de la ciudad de Quito, teniendo como principales consumidores a las empresas e industrias de la capital que se encuentran ubicadas en este sector.

Posterior al desarrollo del Plan de Negocios, se determinó que puede constituirse como un negocio de alta rentabilidad y gran aceptación por parte de los consumidores, sobre todo si se pone énfasis en el manejo de

ventajas competitivas basadas en la diferenciación del producto, mejorando sus atributos de calidad, frescura, sabor, precio, entre otras.

En el desarrollo del Plan de Mercado se realizó el cálculo del tamaño de muestra, determinando un segmento de 278 encuestados, los mismos que demostraron la hipótesis planteada al inicio, presentando una alta aceptación al concepto de negocio presentado en el Plan de Negocios.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, se determinó a través de los resultados obtenidos al evaluar el proyecto, que el plan de negocios resulta muy viable haciendo al negocio atractivo a vista de los inversionistas.

Por todo lo antes mencionado, se determinó que el Plan Negocios para la implementación de un Servicio de Refrigerios al sector norte de la ciudad de Quito, es una oportunidad real para el desarrollo económico y sustentable del país, ya que se ha comprobado que es rentable y podrá constituirse como una mediana empresa con altas expectativas de crecimiento y facilidades para otorgar y crear fuentes de trabajo.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años los sectores industrial y empresarial de la ciudad de Quito han tenido un importante crecimiento debido al aumento de la inversión nacional y extranjera para el establecimiento de empresas ecuatorianas y multinacionales o transnacionales, situación que ha permitido que en diferentes zonas de la capital se proliferen todo tipo de negocios, incluso llegando a ocupar espacios de la urbe que antes parecían ser demasiado lejanos o distantes dentro de la distribución geográfica de la ciudad.

Debido a este incremento las compañías se han vuelto cada vez más competitivas, encaminando sus actividades al logro de óptimos niveles de eficiencia y al aumento de la productividad, obligándoles de esta manera; a mejorar sus procesos de funcionamiento con el aumento de las jornadas laborales y en muchos casos, adaptando sus líneas de operación a la producción en línea o en cadena. Esta manera de trabajo, exige la continuidad de las operaciones durante las 24 horas del día, los 365 días del año, por lo que las empresas han tenido que adaptar sus horarios de trabajo a turnos laborales que puedan ser cubiertos por períodos de tiempo límite, de acuerdo a lo dispuesto por la Ley.

Es así que los empresarios de estas compañías, han visto la necesidad de precautelar la integridad física de sus trabajadores, asegurando una correcta y balanceada alimentación a las horas adecuadas, para mantener el bienestar de sus colaboradores y asegurar los niveles óptimos de producción. Por esta razón, en la actualidad se permite y es más, se incentiva el consumo de refrigerios saludables dentro de la jornada laboral, especialmente cuando la actividad que se realiza requiere un alto grado de esfuerzo físico o mental.

A pesar de que al momento el mercado cuenta con una oferta existente de venta de refrigerios en los lugares cercanos a las instalaciones de la mayoría de empresas, aún no se ha ofertado una variedad de productos que permitan obtener los beneficios que los trabajadores necesitan. Por este motivo, se ha identificado la posibilidad de explotar el mercado empresarial e industrial del norte de la ciudad de Quito, introduciendo una variedad de refrigerios con un nuevo concepto de negocio, utilizando los principales canales de distribución para satisfacer al segmento de posibles consumidores.

En nuestro país, no existe una cultura de consumo de refrigerios por parte de los trabajadores, y en el mercado empresarial del norte de la ciudad de Quito no se ha dado mayor difusión a empresas que brinden el servicio de refrigerios y que cubran esta necesidad, únicamente existen vendedores informales que se ubican en los exteriores de las empresas a expender sus productos, que en muchos casos no cuentan con los requisitos necesarios de calidad que puedan contribuir como un aporte alimenticio para el trabajador.

Estas situaciones justifican la realización del Plan de negocios para la creación, implementación y funcionamiento de una Empresa de Servicio de Refrigerios al Sector Empresarial del Norte de la Ciudad de Quito en el año 2006.

Dentro de este contexto se puede aprovechar la oportunidad existente en el mercado, lo cual permitirá el desarrollo del proyecto, facilitar la toma de decisiones y canalización de los recursos de manera eficiente.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación, implementación y funcionamiento de una empresa de Servicio de Refrigerios al Sector Empresarial del Norte de la Ciudad de Quito en el año 2006, que contribuya a la proliferación de la cultura de consumo de refrigerios higiénicamente elaborados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda actual de refrigerios en el sector norte de la ciudad de Quito, y de esta manera determinar la demanda potencial que tendrá los refrigerios.
- Determinar los factores claves de éxito del negocio, referentes a la mezcla de marketing para formular estrategias de penetración de mercado y hacer de este proyecto un negocio rentable.
- Desarrollar un estudio económico que permita proyectar los ingresos y costos que requiere el proyecto.
- Determinar la rentabilidad del Servicio de Refrigerios al Sector Empresarial del Norte de la Ciudad de Quito.
- Diseñar una estrategia que permita posicionar en el mercado empresarial el servicio de refrigerios, y llegar al consumidor con productos de excelente calidad.

JUSTIFICACIÓN

En el Ecuador en los últimos años los empresarios se han preocupado por el bienestar de sus empleados, motivándolos continuamente, obteniendo excelentes resultados para las empresas como la fidelidad y el incremento en la producción.

Sin embargo, en el mercado interno no se ha explotado la comercialización de refrigerios, ya que todavía no se ha definido entre los trabajadores una cultura para consumir alimentos de calidad, tal como se acostumbra en otros lugares de Latinoamérica.

Con estos antecedentes, se ha determinado que actualmente existen en el mercado pocas empresas de catering que ofrezcan servicios de refrigerios al sector empresarial e industrial de la ciudad de Quito. En cuanto a los servicios de Catering dentro del mercado nacional, se puede decir que la mayoría de estas empresas se especializan en banquetes y eventos sociales. Es así que un servicio de refrigerios de alta calidad se diferencia de los alimentos que se consumen actualmente en las afueras de las empresas, y que no brindan ninguna garantía de salubridad.

Por lo antes mencionado, se ha identificado la posibilidad de explotar y culturizar al segmento de mercado empresarial e industrial del norte de la ciudad de Quito que gusta de consumir alimentos en horarios de oficina, introduciendo un nuevo concepto de negocio para el servicio de refrigerios; utilizando como su principal canal de distribución la comercialización directa a las empresas.

CAPITULO I

1.3 LOS REFRIGERIOS

En la actualidad los servicios de catering a nivel social y empresarial, han diversificado su negocio, ya que en los países más importantes de Latinoamérica existe una gran tendencia hacia la creación de “nuevos conceptos” para la prestación de estos servicios, puesto que ahora una de estas divisiones de este negocio, apunta a la venta y comercialización de refrigerios en las empresas.

Con este antecedente, Argentina y México son los países en los cuales más se ha desarrollado la industria del catering, ya que se han especializado en servicios de refrigerios tanto para la atención de eventos sociales y empresariales, ofreciendo varios productos que se diferencian por otorgar un servicio de primera, acompañado de su estrategia de mantener un staff de colaboradores profesionales en relaciones públicas, organización, atención, elaboración de bocaditos y cockteles de todo tipo, entre otras destrezas.



El servicio de refrigerios que ofertan las más importantes empresas de catering, también cuenta con información nutricional de los alimentos que se comercializan, así como consejos para mejorar el estilo de vida de sus

clientes y garantizar una alimentación sana y saludable; lo cual representa una ventaja adicional para el consumidor dada la trascendencia que ha adquirido el cuidado en la alimentación en nuestros tiempos.

Tres de los aspectos más importantes en los que se fundamentan las compañías de catering al momento de brindar sus servicios, hacen referencia a características de: “Sabor, Tiempo de entrega y Salud”.



En la actualidad el servicio de refrigerios en estos países ocupa un lugar importante dentro de las economías; ya que a medida que han ido cambiando los hábitos alimenticios, el mercado ha obligado a estas empresas a ser más competitivas, y por ende a mejorar sobremanera sus productos y servicios; constituyendo así este negocio como uno de los más importantes para el incremento de divisas en estas naciones.

1.4 LOS REFRIGERIOS EN EL ECUADOR Y LA CIUDAD DE QUITO

El negocio de refrigerios empresariales ha tomado fuerza con el pasar de los años, tal es así que en las empresas constructoras siempre ha sido muy común el consumo de refrigerios; puesto que los trabajadores disponen de varios recesos que pueden variar de 2 a 3 veces al día para servirse sus alimentos, ya que existe un desgaste de energías por ser un trabajo muy fuerte y necesitan alimentarse varias veces para continuar con su trabajo y tener un rendimiento óptimo en sus actividades.

De igual manera sucede en las industrias, empresas privadas y empresas públicas, en las que en horas de la mañana y tarde acuden vendedores

de alimentos a ofrecer sus productos, los mismos que no prestan ninguna garantía para su consumo.

Hoy en día en el Ecuador se ha generalizado el consumo de refrigerios en todo tipo de empresas, ya que se ha comprobado que el alimentarse a media mañana y media tarde, mejora el rendimiento y la productividad de los trabajadores.

Se ha evidenciado que a nivel nacional, existe una alta aceptación y acogida por parte de los trabajadores para el consumo de refrigerios en sus compañías, sin embargo los alimentos y bocadillos que se sirven son antihigiénicos, ya que muchas veces son adquiridos en la calle, y no se dan cuenta del riesgo que significa el consumir alimentos expuestos a muchos focos infecciosos, es por esto, que algunas empresas han optado por suspender el consumo de alimentos en las afueras de sus instalaciones ya que la mayoría de los trabajadores desconocen o hacen caso omiso a las advertencias de sus funcionarios.

En la ciudad de Quito en la zona comercial e industrial el consumo de refrigerios en las afueras de las empresas es muy alto, ya que generalmente se ubican cerca de estos lugares vendedores ambulantes que en horario de oficina ofrecen sus productos sin ninguna garantía ni salubridad. Existe una variedad de alimentos que se pueden conseguir que más que un refrigerio, son comidas abundantes, que se constituyen en un riesgo para la salud de los consumidores.

La propuesta del presente trabajo, se basa en la necesidad de crear una empresa que brinde servicios de refrigerios a nivel empresarial, ofreciendo nuevas alternativas para la adquisición de alimentos higiénicamente elaborados y pueda propensar el consumo de los

productos (Refrigerios) de alta calidad a los empleados de las empresas e industrias.

Las empresas de catering en la ciudad de Quito, se especializan en servicios de banquetes y eventos sociales, dando poca importancia al servicio de refrigerios, ya que el giro de su negocio apunta a grandes eventos y banquetes en los cuales obtienen mayor rentabilidad; esto se debe al desconocimiento del mercado empresarial e industrial, en el que existe una gran demanda por alimentarse a media mañana y media tarde.

Por esta razón las empresas de catering en la ciudad de Quito no han diversificado su negocio, dejando una oportunidad a nuestra empresa para cubrir esta necesidad insatisfecha dentro del mercado.



CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.3 DEMANDA

Para determinar la demanda en la ciudad de Quito, se realizó una investigación en la ciudad de Quito, utilizando diferentes métodos de investigación, entre los cuales están la encuesta, el sondeo, la observación directa y la entrevista. La principal fuente de información comprenderá los resultados de la encuesta que se aplicará a los representantes de una muestra de la población total de las empresas e industrias ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito. De igual manera, se realizó un sondeo con los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías para determinar la cantidad de empresas e industrias que cuentan con servicios de refrigerio para los empleados y de este segmento el porcentaje que adquiere el servicio a proveedores externos.

También se requiere realizar un sondeo previo a una muestra de empleados que laboren en las empresas e industrias que se visitarán, para determinar las preferencias de los trabajadores al momento de consumir los refrigerios. De los datos extraídos en este sondeo, se obtiene la información necesaria para la elaboración de la encuesta.

Consumidores

El segmento de mercado al cual se dirige el producto, está constituido por las empresas e industrias del norte de la ciudad de Quito, en las cuales se ofrecen refrigerios a los empleados, ya que el servicio que se propone en el presente Plan de Negocios comprende la entrega a

domicilio de opciones de refrigerios para las compañías que entregan a sus trabajadores este beneficio.

Para determinar el segmento al cual se dirigió la encuesta, se restó el rango correspondiente a las empresas de la provincia de Pichincha que no pertenecen a la ciudad de Quito, de este resultado de la población de empresas, con lo cual se obtuvo un total de 8,860 empresas que representan el 85%. De acuerdo a la información obtenida en la Superintendencia de Compañías, el 45% de esta población se encuentra distribuida en el norte de la ciudad, de igual manera, de este porcentaje se extrajo el 24% correspondiente a las empresas que brindan o cuentan como beneficio para sus trabajadores el servicio de refrigerios; obteniendo un valor de 957 empresas, de las cuales el 95% compran o adquieren este servicio a proveedores externos, obteniendo como mercado potencial para el Plan de Negocios un total de 909 empresas, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1

Mercado Meta

CONSUMIDORES (MERCADO POTENCIAL)		
Descripción	Porcentaje %	Cantidad
Empresas e industrias de Pichincha (Superint.Cias.)	100	10.424
Empresas e industrias de Quito (Superint.Cias.)	85	8.860
Empresas e industrias de Quito, distribuidas en el norte (Superint.Cias.)	45	3.987
Empresas e industrias de Quito, distribuidas en el norte, que cuentan con servicio de refrigerios (Sondeo)	24	957
Empresas e industrias de Quito, distribuidas en el norte, que cuentan con servicio de refrigerios concesionados - externo (Sondeo)	95	909
MERCADO POTENCIAL (EMPRESAS)		909

Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

Cálculo del Tamaño de la Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se tomaron los datos provenientes de los registros de la Superintendencia de Compañías, el

MICIP (Ministerio de Industria Comercio Exterior Integración y Pesca) y el SRI (Servicio de Rentas Internas) con respecto a la cantidad de empresas existentes en la ciudad de Quito, así como se discriminaron los datos de las compañías que funcionan en el norte de la ciudad y luego se separaron las empresas en las que se proporciona servicio de refrigerios a los trabajadores, encontrándose los siguientes resultados:

Cálculo del Tamaño de la Muestra

$$\eta = \frac{N z_{\alpha/2}^2 p q}{(N-1) e^2 + z_{\alpha/2}^2 p q}$$

Donde:

Z: correspondiente al nivel de confianza elegido (95%)

p: probabilidad de ocurrencia del suceso (50%)

q: probabilidad de no-ocurrencia del suceso (50%)

e: error máximo (4.90%)

N: tamaño de la población

n: tamaño de la muestra

$$\eta = \frac{909 * (1.959999)^2 * 0.50 * 0.50}{(909-1) * (0.049)^2 + (1.959999)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$\eta = \frac{873}{3}$$

$$\eta = 278$$

El total de encuestas que se aplicarán en relación al total de la población de empresas de la ciudad de Quito son 278, el formato de la encuesta se encuentra detallado en el Anexo No. 1.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

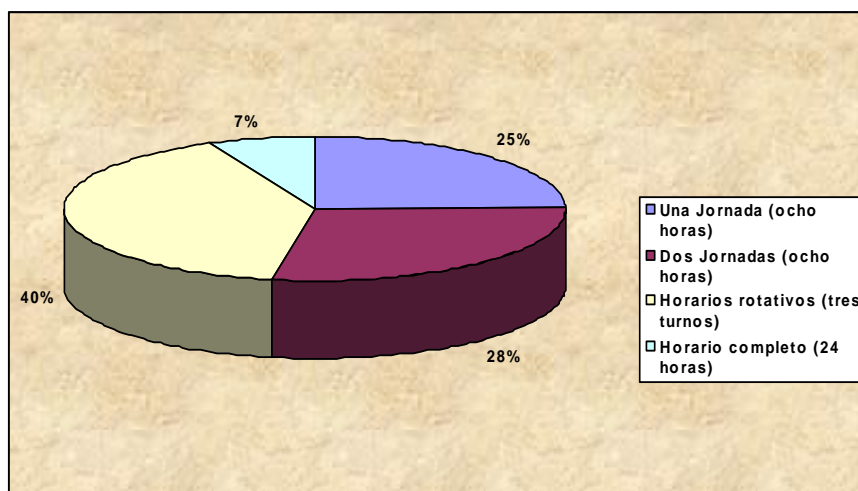
De la aplicación de las encuestas se obtuvo información importante para realizar la tabulación de los datos e interpretación de los mismos. A continuación se presentan el informe de los resultados obtenidos:

❖ **Pregunta No. 1: Señale el tipo de jornada (turnos) de trabajo en la que funciona su empresa**

Con esta pregunta se buscó identificar los turnos de trabajo que tienen mayor frecuencia las empresas e industrias pertenecientes al norte de la ciudad de Quito.

GRAFICO N° 1

Pregunta No. 1



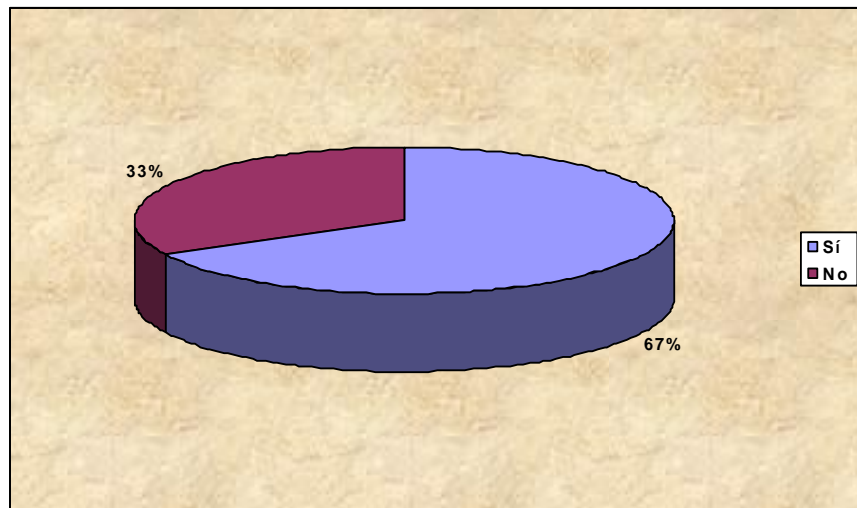
Fuente: Investigación exploratoria 2007
Elaborado por: Autor

Como podemos observar en el gráfico anterior, el 40% de los encuestados afirman que en sus empresas se trabaja en horarios rotativos de tres turnos, el 28% en dos jornadas de 8 horas y el 25% indica que laboran en 1 jornada de 8 horas; consecuentemente los resultados demuestran, que la mayoría de las industrias estudiadas manejan tres turnos para sus labores.

❖ **Pregunta No. 2: ¿Su empresa ofrece servicio de refrigerios (bar o cafetería) durante la jornada laboral?**

El objetivo de esta pregunta, es determinar la oferta de refrigerios de la empresa para sus empleados.

GRAFICO N° 2
Pregunta No. 2



Fuente: Investigación exploratoria 2007
Elaborado por: Autor

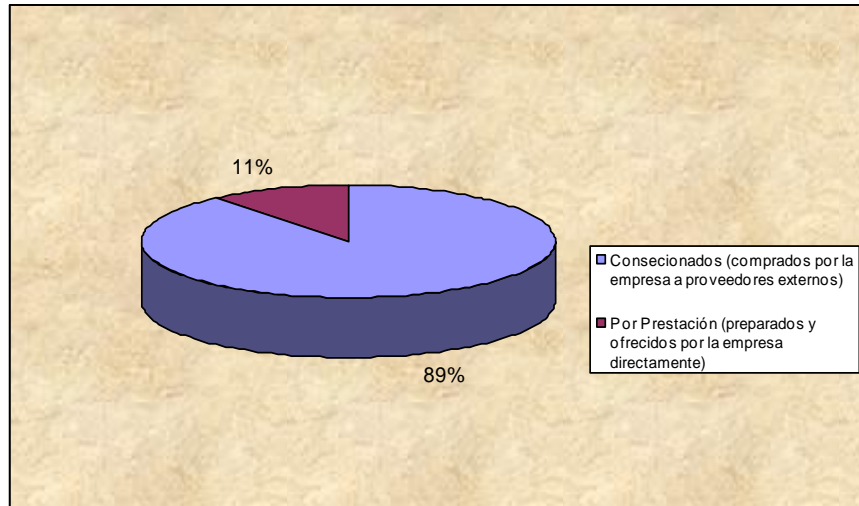
El 67% de la población encuestada indica que ofrecen refrigerios a sus empleados y el 33% confirma que no ofrecen este beneficio a sus trabajadores, la respuesta positiva tiene una mayor aceptación ya que la encuesta fue aplicada en su mayor parte a industrias.

❖ **Pregunta No. 3: ¿Bajo qué modalidad otorga su empresa el servicio de refrigerios a sus empleados?**

Con los resultados de esta pregunta, se busca determinar bajo qué modalidad los empleadores ofrecen a sus empleados el beneficio de refrigerios.

GRAFICO N° 3

Pregunta No. 3



Fuente: Investigación exploratoria 2007

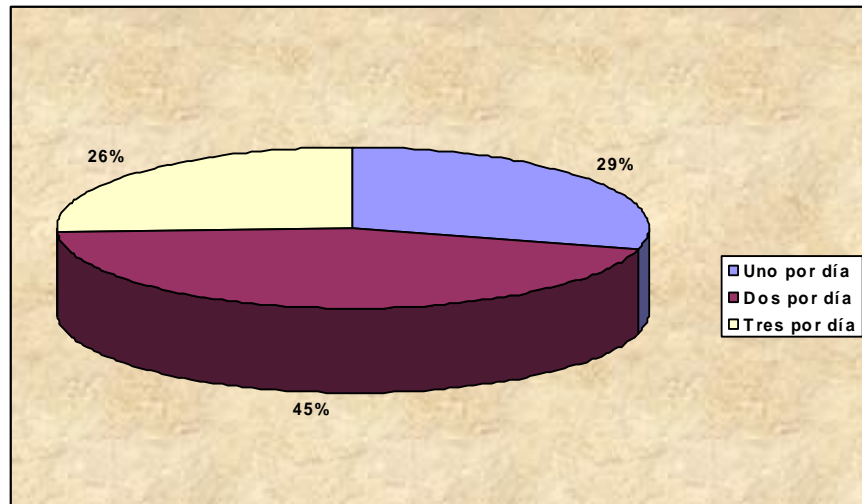
Elaborado por: Autor

Los resultados demuestran que el 89% de los empleadores contratan el servicio de refrigerios a empresas externas, mientras que el 11% de industrias se encargan directamente de ofrecerlos.

❖ Pregunta No. 4: ¿Cuántos refrigerios permite consumir su compañía durante la jornada de trabajo?

El objetivo de esta pregunta es determinar el número de refrigerios que se ofrecen en las empresas a los trabajadores.

GRAFICO N° 4
Pregunta No. 4



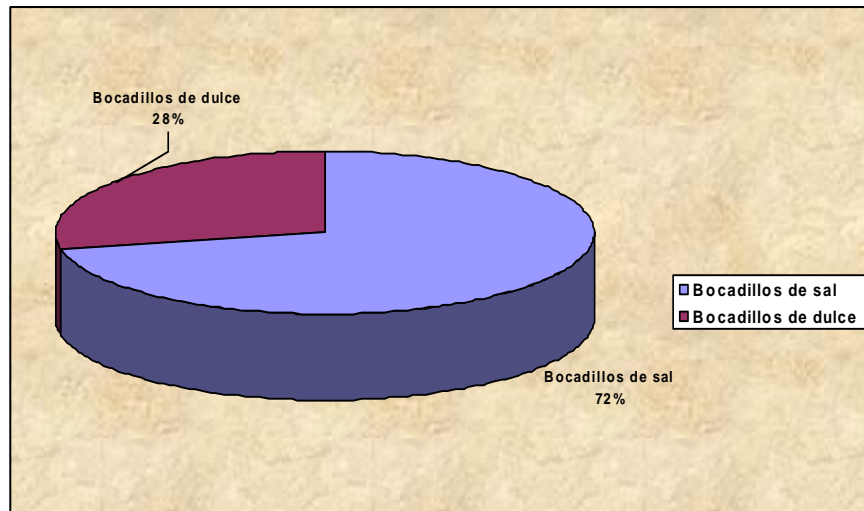
Fuente: Investigación exploratoria 2007
Elaborado por: Autor

Dado que la mayoría de empresas encuestadas corresponden al sector industrial de la ciudad de Quito, además de que los turnos de trabajo son en su mayoría horarios rotativos de tres turnos, se evidencian los siguientes resultados: La mayoría de los encuestados (45%) consume refrigerios dos veces por día, el 29% consume un refrigerio por día y el 26% tres veces por día. En promedio se consumen 1,97 refrigerios (dos refrigerios en total).

**❖ Pregunta No. 5: ¿Qué tipo de refrigerios prefiere consumir?
(Puede escoger más de una alternativa)**

Esta pregunta nos permite determinar cuál es la preferencia del consumidor al momento de obtener los refrigerios, confirmando si sus gustos son en mayoría por lo alimentos de sal o por los de dulce.

GRAFICO N° 5
Pregunta No. 5



Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

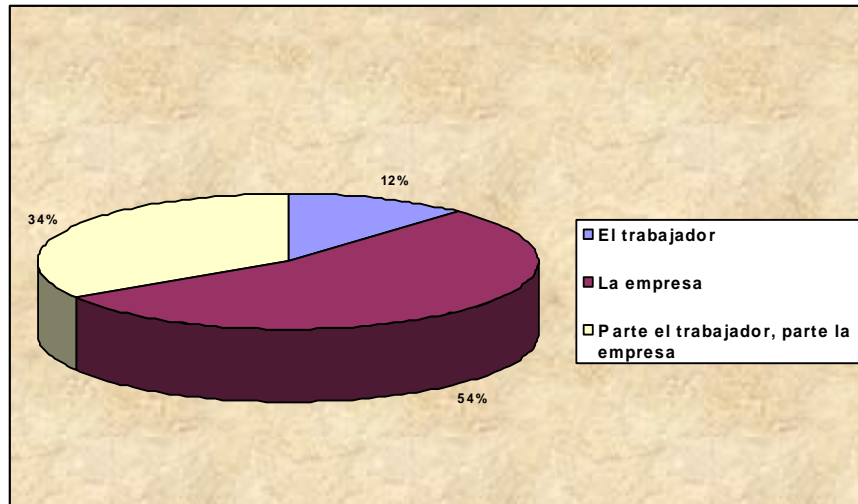
Los resultados indican que el 72% de los consumidores prefieren refrigerios de sal a diferencia de los de dulce que tienen una aceptación del 28%.

❖ Pregunta No. 6: ¿El valor correspondiente al servicio de refrigerios que consume en su compañía, quien lo cubre?

Esta pregunta tiene como objetivo determinar si el valor del refrigerio que consume el trabajador en la empresa es cubierto por la compañía o por el personal.

GRAFICO N° 6

Pregunta No. 6



Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

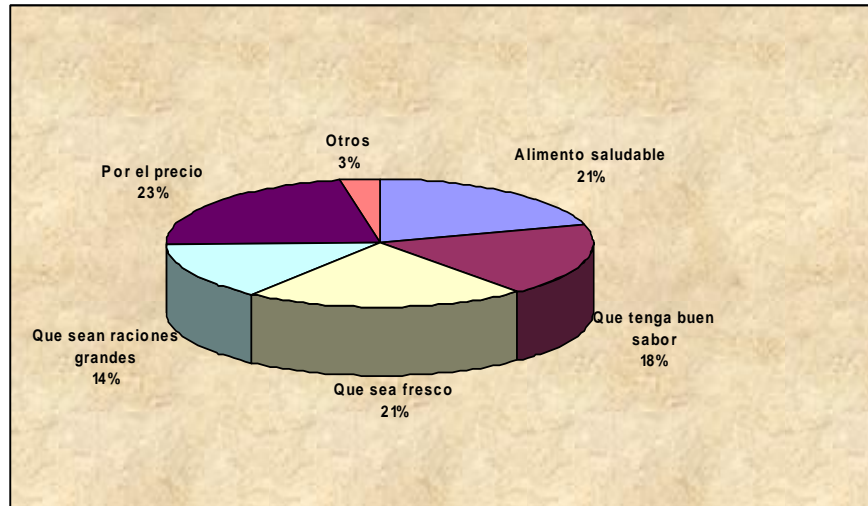
Los resultados indican que el 54% de las empresas cubren el valor total por el servicio de refrigerios que ofrecen a sus empleados, el 34% confirma que los valores son cubiertos parte por la empresa y parte por el trabajador y el 12% indica que el valor es cubierto por el empleado.

❖ Pregunta No. 7: ¿Qué aspectos considera más importantes al momento de consumir un refrigerio en la jornada laboral? (Puede escoger más de una opción)

Con esta pregunta se pretende determinar los aspectos que el consumidor considera importantes al momento de consumir un refrigerio.

GRAFICO N° 7

Pregunta No. 7



Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

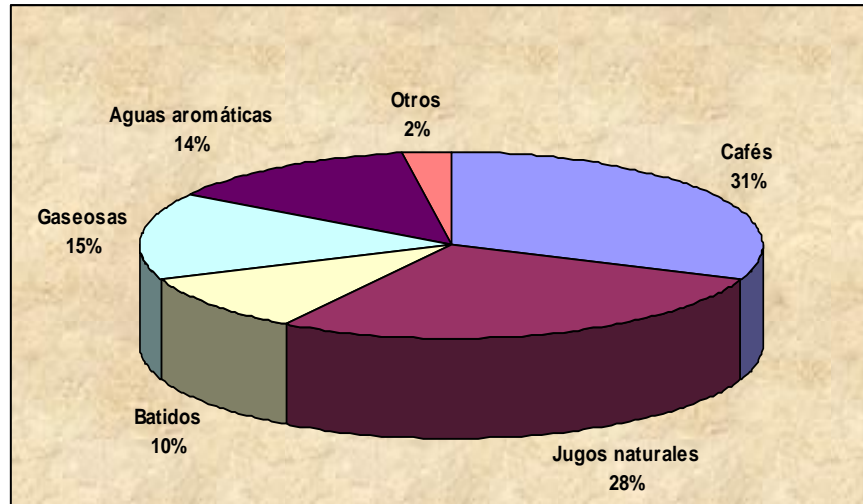
Como podemos observar en el gráfico, la mayoría de respuestas confirmadas por los encuestados indican que los aspectos más importantes a considerar al momento de consumir un refrigerio son: Alimento saludable el 21%, Que sea fresco el 21%, Que tenga buen sabor el 18% y el aspecto de los precios tiene una preferencia del 22%; este último factor adquiere una mayor importancia dado que los representantes de las empresas son quienes respondieron a las encuestas.

❖ **Pregunta No. 8: Indique las bebidas que prefiere para acompañar sus refrigerios (Puede escoger más de una opción)**

A través de los resultados de esta pregunta, se puede determinar cuáles son las bebidas con las que el consumidor prefiere acompañar sus alimentos o refrigerios.

GRAFICO N° 8

Pregunta No. 8



Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

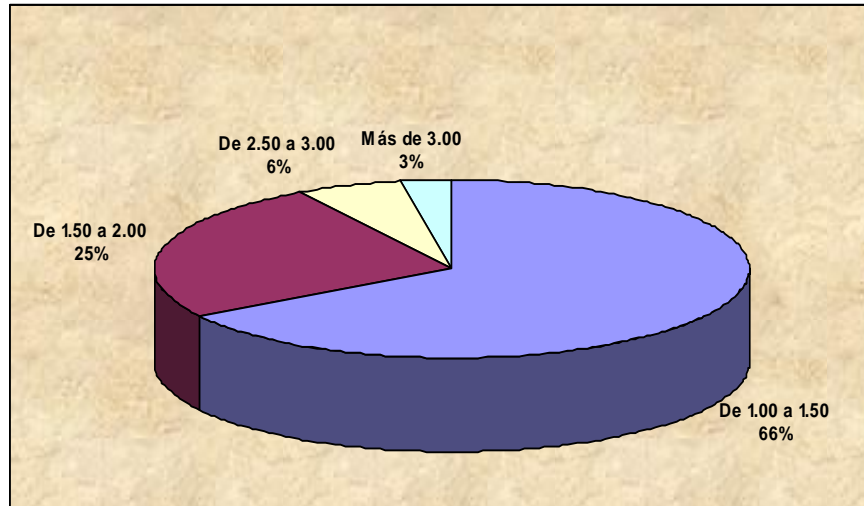
El 31% de los encuestados prefiere consumir como bebida el café, el 28% gusta de los jugos naturales y el 15% de respuestas indican la preferencia a favor de las gaseosas.

❖ Pregunta No. 9: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un refrigerio completo: bebida y bocadillo?

Los resultados de esta pregunta nos permitirán identificar los precios que estaría dispuesto a pagar el consumidor por un refrigerio

GRAFICO N° 9

Pregunta No. 9



Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

Los resultados muestran que el 66% de los consumidores estarían dispuestos a pagar de 1,00 a 1,50 dólares y el 25% podrían pagar de 1,50 a 2,00 dólares; siendo estos porcentajes los más altos en cuanto a la aceptación del precio del producto.

❖ Pregunta No. 10: ¿Cuántos trabajadores en su compañía tienen el beneficio de la prestación de refrigerios?

Los resultados de esta pregunta permitirán determinar cuál es en promedio la cantidad de empleados que consumirían los refrigerios en las empresas encuestadas, para identificar la cantidad que se demandará del producto.

CUADRO N° 2
Pregunta No. 10

RESPUESTAS	CANTIDAD	TOTAL
50	57	2850
55	18	990
57	5	285
62	23	1426
65	10	650
60	62	3720
70	21	1470
69	4	276
75	16	1200
78	6	468
80	4	320
85	8	680
88	7	616
76	12	912
53	14	742
82	11	902
TOTALES	278	17507
PROMEDIO		63

Fuente: Investigación exploratoria 2007
Elaborado por: Autor

Del total de encuestados, se determinó que en promedio las industrias y empresas estudiadas, prestan este servicio a sus empleados, que son aproximadamente una cantidad de 63 trabajadores, de acuerdo a los datos obtenidos.

2.4 COMPETENCIA

Para la realización de este Plan de Negocios, se consideró competencia a todas las empresas de la ciudad de Quito, que brindan el servicio de refrigerios y otros establecimientos de este tipo que venden bocaditos de sal y dulce para el consumo de los trabajadores en las empresas. En la ciudad existen básicamente tres tipos de empresas dedicadas al negocio de venta de refrigerios, los cuales son: compañías de catering (banquetes

a domicilio), empresas de elaboración de bocaditos de sal y dulce y otros negocios de venta a domicilio (delivery) de alimentos rápidos.

Dentro de los principales productos ofrecidos por la competencia, tenemos los siguientes:

CUADRO N° 3
Productos Ofrecidos por la Competencia

PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA COMPETENCIA		
SAL	DULCE	BEBIDAS
Empanadas	Pasteles	Preparaciones con café
Sánduches	Quimbolitos	Jugos / Batidos
Humitas	Humitas	Gaseosas
Bolones	Panecillos	Aguas
Picadas	Postres Variados	Otras
Hamburguesas		
Hot dogs		

Fuente: Investigación exploratoria 2007
Elaborado por: Autor

Para la realización de la presente investigación, se utilizó la técnica de la observación directa, producto de lo cual se definió como principales competidores a las empresas que cuentan con mayor aceptación y participación dentro del mercado de este negocio. Dentro de las compañías que representan la competencia, se analizaron los diferentes tipos de productos que ofrece cada una de ellas, definiéndose como los principales los siguientes:

CUADRO N° 4
Empresas de la Competencia

EMPRESAS DE LA COMPETENCIA							
Productos Ofrecidos	Empresas de la Competencia						
	CAFÉ NUVO	CATERING SERVICE	CYRANO	HONEY & HONEY	SWISS CORNER	LA SUIZA	DELICATESEN EL GALEON
BOCADILLOS DE SAL							
Empanadas	x	x	x	x	x	x	x
Sanduches	x	x	x	x	x	x	x
Picadas	x	x	x	x	x	x	x
Humitas		x		x	x		x
Bolones		x					x
Hamburguesas		x			x		x
Hot dogs		x			x		x
BOCADILLOS DE DULCE							
Pasteles	x	x	x	x	x	x	x
Panecillos	x	x	x	x	x	x	x
Postres Variados	x	x	x	x	x	x	x
Quimbolitos		x					x
Humitas		x					x
BEBIDAS							
Preparaciones con café	x	x	x	x	x	x	x
Jugos / Batidos	x	x			x		x
Gaseosas	x	x	x	x	x	x	x
Aguas	x	x	x	x	x	x	x
Otras	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Investigación exploratoria 2007
Elaborado por: Autor

Mercado Potencial

Para determinar el potencial de mercado para la empresa, se consideró como población total para el estudio el conjunto de empresas e industrias de la provincia de Pichincha, que según los datos registrados por la Superintendencia de Compañías asciende a 10424 empresas; de igual manera de este total se tiene que las empresas que se encuentran sólo en la ciudad de Quito, son de un total de 8860 empresas.

Para definir el mercado meta que se proyecta para el presente plan, se consideró la cantidad correspondiente a las empresas que se encuentran distribuidas en el norte de la ciudad, diferenciando de éstas, las empresas que cuentan con servicio de refrigerios para sus empleados, obteniendo un total de 957 empresas, de las cuales un total de 909 cuentan con el

servicio concesionado, dato con el cual se aplicó la encuesta a una población de 909 empresas.

Como análisis de la información, se determinó que del total de empresas encuestadas, el 33% no brindan el servicio de refrigerios a sus trabajadores, lo cual se restó del total de la población meta (909), quedando 609 empresas que tienen en promedio 63 trabajadores cada una, dando así una cantidad de 38367 personas que consumirían el producto dos veces por día, quedando un total en cantidades de producto de 72897, lo que se constituye el potencial de mercado para el Plan de Negocios.

A continuación se muestra el detalle del cálculo del potencial de mercado:

CUADRO N° 5
Mercado Potencial

POTENCIAL DE MERCADO		
Descripción	Datos	Cantidad
Empresas e industrias de Pichincha (Superint.Cias.)		10.424
Empresas e industrias de Quito (Superint.Cias.)	85%	8.860
Empresas e industrias de Quito, distribuidas en el norte (Superint.Cias.)	45%	3.987
Empresas e industrias de Quito, distribuidas en el norte, que cuentan con servicio de refrigerios (Sondeo)	24%	957
Empresas e industrias de Quito, distribuidas en el norte, que cuentan con servicio de refrigerios concesionados - externo (Sondeo)	95%	909
MERCADO POTENCIAL EMPRESAS (CONSUMIDORES)		909
Población de empresas que no brindan refrigerios a sus trabajadores (encuesta)	33%	609
Promedio de trabajadores que consume refrigerios en cada empresa (encuesta)	63	38.367
Cantidad de refrigerios consumidos por día en promedio (encuesta)	1,97	75.583
POTENCIAL DE MERCADO (En Cantidades)		75.583

Fuente: Investigación Exploratoria 2007
Elaborado por: Autor

El consumo promedio de refrigerios obtenido en las encuestas realizadas a una muestra de 278 empresas, sobre la base de 909 compañías que representan la población del mercado meta para este proyecto (obtenidas

del total de industrias y empresas del norte de la ciudad de Quito, que cuentan con servicio de refrigerios concesionado) es de 1,97 tazas por día¹, Con este dato se pudo determinar que el consumo de refrigerios es de 23,959,811 al año por el potencial de mercado, considerando 317 días de labor anuales, puesto que en el sondeo realizado a las empresas se determinó que la mayoría trabajan de lunes a sábado, constituyéndose este valor como el mercado potencial anual para el plan de negocios.

- **Perfil del cliente (Investigación Exploratoria)**

El consumidor al cual se enfoca este negocio, corresponde a un segmento de la población de empresas e industrias del norte de la ciudad de Quito, que en su mayoría están dedicadas a la producción, además sus actividades están relacionadas con trabajos operativos y productivos en diferentes turnos y jornadas de trabajo, las mismas que cuentan con cantidades amplias de personal y laboran generalmente de lunes a sábado.

Se realizó un estudio de campo, utilizando la técnica de la Investigación Exploratoria, además de sondeos a los empleados de varias empresas para observar las reacciones del consumidor de refrigerios, encontrando datos importantes como los siguientes:

- ⇒ El refrigerio es un producto adquirido por las empresas por necesidad no por impulso, ya que cumple con una función importantísima que es satisfacer las necesidades biológicas y alimenticias de los trabajadores que requieren por sus tareas estar largos períodos en sus trabajos, asegurando así un nivel de consumo alto por parte del comprador.
- ⇒ Por este factor no existe disonancia cognoscitiva postcompra.

¹ Resultados de la tabulación de la encuesta realizada en Investigación de Mercados

- ⇒ Se detectó que los grupos de referencia no son importantes para el momento de la compra ya que no determinan ninguna toma de decisión, debido a que los directivos de las empresas son quienes realizan la toma de decisión al momento de adquirir el servicio de refrigerios.
- ⇒ Los consumidores finales se constituyen los trabajadores de las empresas que adquieren el servicio de refrigerios.
- ⇒ Son factores importantes para el consumidor que los alimentos que se les ofrezcan sean saludables, tengan un precio accesible y que estén frescos.

Participación en el Mercado

Se realizó una investigación exploratoria para definir las empresas de este negocio que cuentan con los mayores porcentajes de participación en el mercado, sin embargo; no se encontraron datos al respecto debido a que hasta el momento en nuestro país no se ha desarrollado la actividad de la venta de refrigerios para el sector empresarial como servicio, por lo que no se cuenta con datos reales que puedan demostrar el desempeño económico de este negocio.

Debido a lo antes mencionado, se deberá establecer un estimado del nivel de participación de mercado que se desea alcanzar con la venta del producto / servicio. Es importante mencionar que para realizar el estudio de mercado del presente Plan de Negocios, se ha considerado como competencia a las empresas dedicadas a comercializar productos sustitutos del que se desea negociar, ya que no se encontraron cifras de empresas de servicios de refrigerios.

De los datos encontrados, se pudieron establecer los precios que manejan las empresas que venden productos sustitutos, que para fin de la

elaboración del presente plan de negocios, se constituyen como competencia de este negocio. La información mencionada se detalla a continuación:

CUADRO N° 6
Promedio de Ventas Diario de la Competencia

PROMEDIO DE VENTAS DIARIO DE LA COMPETENCIA (No. De Unidades)							
Empresa	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Promedio
Catering Service	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	600,00	500,00
Delicatesen El Galeón	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	450,00	375,00
PROMEDIO	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	525,00	437,50

Fuente: Investigación Exploratoria 2007
Elaborado por: Autor

Análisis de Precios

- **Precios de la competencia**

Mediante la investigación exploratoria se obtuvieron los precios de las diferentes opciones de acompañamientos y bebidas que hacen parte de un refrigerio de acuerdo a las preferencias del consumidor, información que se recopiló según la encuesta realizada. Del análisis realizado se pudo concluir que las diferentes compañías no tienen sus precios estandarizados, sin embargo; se puede decir que los precios de los productos se encuentran dentro de un rango aceptable en relación a los precios del mercado. Los datos se presentan a continuación:

CUADRO N° 7
Precios de los Alimentos que Componen un Refrigerio
Acompañamientos de Sal

ANALISIS DE EMPRESAS DE LA COMPETENCIA	PRECIOS ACOMPAÑAMIENTOS DE SAL			
	EMPANADAS	SANDUCHES	HUMITAS	BOLONES
Café Nuvó	0,60	0,80	0,50	0,60
Catering Service	0,55	0,80	0,45	0,45
Cyrano	0,65	0,80	0,55	0,60
Honey & Honey	0,70	0,90	0,55	0,70
Swiss Corner	0,75	1,00	0,60	0,60
La Suiza	0,65	0,75	0,45	0,50
Delicatesen El Galeón	0,65	0,95	0,50	0,55
PROMEDIO	0,65	0,86	0,51	0,57

Fuente: Investigación Exploratoria 2007
 Elaborado por: Autor

CUADRO N° 8
Acompañamientos de Dulce

ANALISIS DE EMPRESAS DE LA COMPETENCIA	PRECIOS ACOMPAÑAMIENTOS DE DULCE		
	PASTELES	PANECILLOS	POSTRES
Café Nuvó	0,80	0,60	1,50
Catering Service	0,80	0,55	1,20
Cyrano	1,10	0,80	1,30
Honey & Honey	1,25	0,75	1,30
Swiss Corner	1,00	0,70	1,25
La Suiza	1,20	0,70	1,40
Delicatesen El Galeón	0,85	0,60	1,25
PROMEDIO	1,00	0,67	1,31

Fuente: Investigación Exploratoria 2007
 Elaborado por: Autor

CUADRO N° 9
Tipos de Bebidas

ANALISIS DE EMPRESAS DE LA COMPETENCIA	PRECIOS DE LOS TIPO DE BEBIDAS		
	PREP. CON CAFÉ	JUGOS	GASEOSAS
Café Nuvó	1,00	1,00	0,90
Catering Service	0,95	0,80	0,70
Cyrano	0,80	0,90	0,85
Honey & Honey	0,90	1,00	0,75
Swiss Corner	1,10	0,90	0,80
La Suiza	1,00	0,90	0,75
Delicatesen El Galeón	0,90	0,85	0,70
PROMEDIO	0,95	0,91	0,78

Fuente: Investigación Exploratoria 2007
 Elaborado por: Autor

Comercialización del Producto

La elaboración de un producto de calidad no es suficiente para llegar a los consumidores, sino que necesita el diseño y puesta en práctica de una estrategia de comunicación con los clientes, de tal manera que permita hacer conocer las bondades del producto, lugares dónde puede adquirirse y la atención adecuada por parte de la organización.

La estrategia de comercialización y distribución que se defina para el presente Plan de Negocios se basará en la mezcla de mercadotecnia, que se refiere a las decisiones de producto, precio, plaza, promoción y distribución; lo cual se analizará en el siguiente punto, el mismo que considera los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

Análisis FODA (SWOT)

- **Características de los factores de éxito de la mezcla de marketing**

CUADRO N° 10
Factores de producto

FACTORES DE PRODUCTO	
FACTOR	DESCRIPCION
Variedad de Presentaciones	Diferentes tipos de preparaciones y combinaciones de refrigerios.
Alimento saludable	Se adquirirá alimentos saludables, preparados con ingredientes naturales, asegurando los máximos estándares de salubridad.
Sabor agradable	Procurar que los alimentos tengan excelente sabor.
Alimento fresco	Los alimentos deben ser frescos para asegurar su buen sabor.
Otros Productos	Es recomendable no tener otros tipos de productos que pueden desorientar al cliente y desviar al negocio del concepto para el que fue creado, por eso se venderá sólo agua mineral con o sin gas.
Acompañamientos de Sal	Alimentos como empanadas, humitas, entre otros.
Acompañamientos de Dulce	Alimentos como tortas, pasteles y chesse cakes para acompañar los refrigerios.

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

CUADRO N° 11
Factores de Precio

FACTORES DE PRECIO	
FACTOR	DESCRIPCION
Venta al Contado	Los pagos por consumos menores se pueden hacer en efectivo.
Venta a Crédito	Para ventas a nivel corporativo, como se ha pensado efectuar el negocio, pueden manejarse con créditos según el monto a 15, 30 y 45 días.

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

CUADRO N° 12
Factores de Plaza

FACTORES DE PLAZA	
FACTOR	DESCRIPCION
Instalaciones adecuadas	Funcionalidad y espacio para el adecuado desenvolvimiento de las actividades.
Acceso a servicios básicos	disponibilidad de servicios básicos (agua, luz, teléfono, transporte).
Facilidad de acceso a proveedores y clientes	Vías adecuadas de acceso para proveedores y salidas para distribución de los productos.

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

CUADRO N° 13
Factores de promoción

FACTORES DE PROMOCION	
FACTOR	DESCRIPCION
Publicidad en Prensa Escrita	Utilización de medios de prensa escrita como periódicos de circulación nacional y local, para dar a conocer la calidad del producto a comercializarse.
Internet	Utilización del Internet para promocionar el producto a través de una página web y con e-mails masivos.
Referencias Personales	Utilización de la comunicación boca a boca en la promoción de los atributos de calidad del producto.
Revistas	Publicidad en las principales revistas de circulación nacional para promover el consumo.
Publicidad en Radio	Contratación de cuñas publicitarias para la promoción del producto.

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

- **Características de los factores de éxito de las áreas funcionales**

CUADRO N° 14
Factores Administrativos

FACTORES ADMINISTRATIVOS	
FACTOR	DESCRIPCION
Nivel de Experiencia de la Administración	Experiencia relacionada con la administración de negocios que pertenezcan al mismo giro del proyecto, con conocimientos sólidos de las áreas comercial y financiera.
Contratación de Personal	Proceso interno para el reclutamiento y selección del personal que integre el contingente laboral para el negocio.
Orientación al Cliente	Concepto de negocio enfocado a satisfacer las necesidades del cliente, sobrepasando sus expectativas.
Capacitación del Personal	Proceso continuo que permita actualizar los conocimientos del personal, así como reforzar sus destrezas en los diferentes campos.

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

CUADRO N° 15
Factores Financieros

FACTORES FINANCIEROS	
FACTOR	DESCRIPCION
Liquidez	Mantener un nivel apropiado de liquidez, que permita cumplir oportunamente con las obligaciones a corto plazo.
Rentabilidad Sobre las Ventas	Utilidades generadas como resultado de las operaciones comerciales respecto a las ventas.
ROE	Retorno obtenido sobre el patrimonio o capital accionario.
Financiamiento	Acceso a recursos financieros externos que permitan optimizar el desempeño del negocio y la expansión de las operaciones.

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

CUADRO N° 16
Factores de Marketing

FACTORES DE MARKETING	
FACTOR	DESCRIPCION
Posicionamiento	Imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él.
Participación de Mercado	Proporción de mercado con la que cuenta un producto por su presencia y sus ventas.
Efectividades de la Comunicación	Comunicación eficaz del concepto del nuevo negocio. Presentación de la información necesaria para lograr dicha efectividad.
Alianzas Estratégicas	Convenio participativo entre empresas de servicios y sus proveedores para lograr ventajas competitivas.

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

CUADRO N° 17
Factores de Producción

FACTORES DE PRODUCCION	
FACTOR	DESCRIPCION
Consistencia en la Producción de Cada Presentación	Calidad y presentación adecuada de cada uno de los productos.
Productividad	Valor de los productos (bienes y servicios), dividido entre el valor de los recursos (salarios, costo de equipo, etc.) que se han usado como insumos.
Manejo de Inventarios	Mantener la cantidad adecuada de productos para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia.

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

• **Tabla de la mezcla de marketing**

CUADRO N° 18
Mezcla de Marketing

Factor	% Ponderación	COMPETIDORES					Escenario
		Food Delivery Express	Catering Service	Cyrano	Café Nuvó	Delicatesen El Galeón	
Producto							
Variedad de Presentaciones	19	D	D	F	D	F	A
Alimento Saludable	19	F	D	D	D	D	F
Sabor Agradable	16	F	D	D	F	F	C
Alimento Fresco	16	F	D	D	D	D	F
Otros Productos	5	D	F	F	F	F	A
Acompañamientos de Sal	12	F	D	F	D	D	C
Acompañamientos de Dulce	13	F	F	F	F	F	C
Precio							
Venta al Contado	85	F	F	F	F	F	C
Venta a Crédito	15	F	D	D	D	D	F
Plaza							
Instalaciones Adecuadas	35	F	F	F	D	D	C
Acceso a Servicios Básicos	35	F	F	D	D	D	C
Facilidad de Acceso a Proveedores y Clientes	30	D	D	D	D	D	O
Promoción							
Publicidad en Prensa Escrita	30	D	F	D	D	D	A
Internet	24	D	F	D	D	D	A
Referencias Personales	8	D	F	D	F	D	A
Revistas	14	D	F	D	D	D	A
Publicidad en Radio	24	D	D	D	D	D	O

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

- **Tabla de áreas funcionales**

CUADRO N° 19
Áreas Funcionales

Factor	% Ponderación	COMPETIDORES					Escenario
		Food Delivery Express	Catering Service	Cyrano	Café Nuvó	Delicatesen El Galeón	
Administrativo							
Nivel de Experiencia de la Administración	18	F	F	F	D	D	C
Contratación de Personal	22	F	D	F	D	D	C
Orientación al Cliente	25	F	D	F	D	D	C
Capacitación del Personal	35	D	D	D	D	D	O
Financiero							
Liquidez	35	F	F	F	F	D	C
Rentabilidad Sobre las Ventas	35	D	F	F	F	D	A
ROE	20	D	F	F	F	D	A
Financiamiento	10	F	F	D	F	D	C
Marketing							
Posicionamiento	35	D	F	D	D	D	A
Participación de Mercado	35	D	F	D	D	D	A
Efectividad de la Comunicación	16	D	F	D	D	D	A
Alianzas Estratégicas	14	F	F	F	D	D	C
Producción							
Calidad en la Presentación	38	F	D	D	D	D	F
Productividad	38	D	F	F	D	D	A
Manejo de Inventarios	24	F	F	F	D	F	C

Fuente: Encuesta 2007

Elaborado por: Autor

Resumen FODA (SWOT)

En función de las fortalezas y debilidades en las tablas de la mezcla de marketing y de las áreas funcionales, en las que se compara a Food Delivery Express con la competencia, se detalla a continuación el resumen de los escenarios encontrados:

- ⇒ Escenario Compartido: Una empresa se encuentra en escenario compartido, cuando está en capacidad de ofrecer al mercado lo que pide en el factor de éxito que se está analizando, siempre y

cuando haya por lo menos uno de los competidores que también cumpla con esta condición.

- ⇒ Escenario de Fortaleza: Se muestra un escenario de fortaleza cuando el proyecto está en capacidad de proporcionar al mercado cualquiera de los factores de éxito que se analizan. Es importante señalar que este escenario, vuelve a la empresa diferente de la competencia, no necesariamente el mejor.
- ⇒ Escenario de Oportunidad: Una empresa se encuentra situada en un escenario de oportunidad cuando no proporciona al mercado lo que pide en cierto factor de éxito, pero las empresas de la competencia tampoco.
- ⇒ Escenario de Amenaza: Se está en escenario de amenaza cuando la empresa no proporciona lo que pide el mercado en cierto factor de éxito, pero hay por lo menos un competidor que sí lo hace.

En el resumen FODA se puede observar que Food Delivery Express posee fuerzas que tienen que ver con los atributos de calidad del producto y su diferenciación en el mercado por la frescura y sabor, además de contar con la posibilidad de ofrecer variedades en los refrigerios entregados directamente en las empresas. La presentación de los refrigerios deberá ser de la mejor calidad, procurando que tengan un aspecto agradable y sean higiénicamente preparados.

Adicional a lo antes mencionado, se determinó que el proyecto cuenta con una ventaja competitiva que se sustenta en la necesidad creciente de mejorar el estilo de vida de los trabajadores, motivándolos e incrementando su productividad y desempeño dentro de sus actividades en las empresas. Este factor en particular mantiene la intencionalidad de

diferenciar el producto y posicionarlo en el mercado sobre la base de sus atributos de calidad.

Conclusiones del Análisis FODA (SWOT)

En el análisis FODA se determinó que la empresa se enfrentará a un gran número de escenarios compartidos ya que los competidores ofrecen servicios complementarios y similares, que pueden competir con nuestros productos en el mercado como productos sustitutos. Con este antecedente, Food Delivery Express competirá con los mejores estándares de calidad en el mercado. Las amenazas más relevantes se relacionan con el tiempo de vida de la empresa, ya que por estar al inicio de sus operaciones, no cuenta aún con la infraestructura, logística y posicionamiento que tienen las empresas de la competencia en el mercado.

Sin embargo, del análisis también se pudo concluir que existen oportunidades que pueden ser aprovechadas en lo referente al concepto del negocio y a la orientación hacia el cliente, brindando un servicio personalizado y productos diferenciados por sus atributos de calidad, fomentando el adecuado trato al trabajador.

Las fuerzas que permitirán generar la sustentabilidad de la empresa en el tiempo pueden consolidarse mediante una adecuada campaña de difusión hacia el mercado meta; específicamente se habla de promocionar las ventajas de la buena alimentación del trabajador dentro de las empresas, como incentivo para el aumento de la productividad en las compañías.

Análisis Porter y Matriz BCG

El análisis Porter y la Matriz Boston Consulting Group dan una idea más amplia de las estrategias que puede adoptar una empresa para aprovechar al máximo sus oportunidades y fortalezas y de igual manera, disminuir sus debilidades y amenazas.

Aplicando el criterio de Porter para definir la estrategia genérica competitiva del proyecto, se empleará la estrategia de diferenciación del producto, acompañado de servicios complementarios que permitan fomentar la buena relación de los empleados con las empresas.

- **Características de la Diferenciación de Porter**

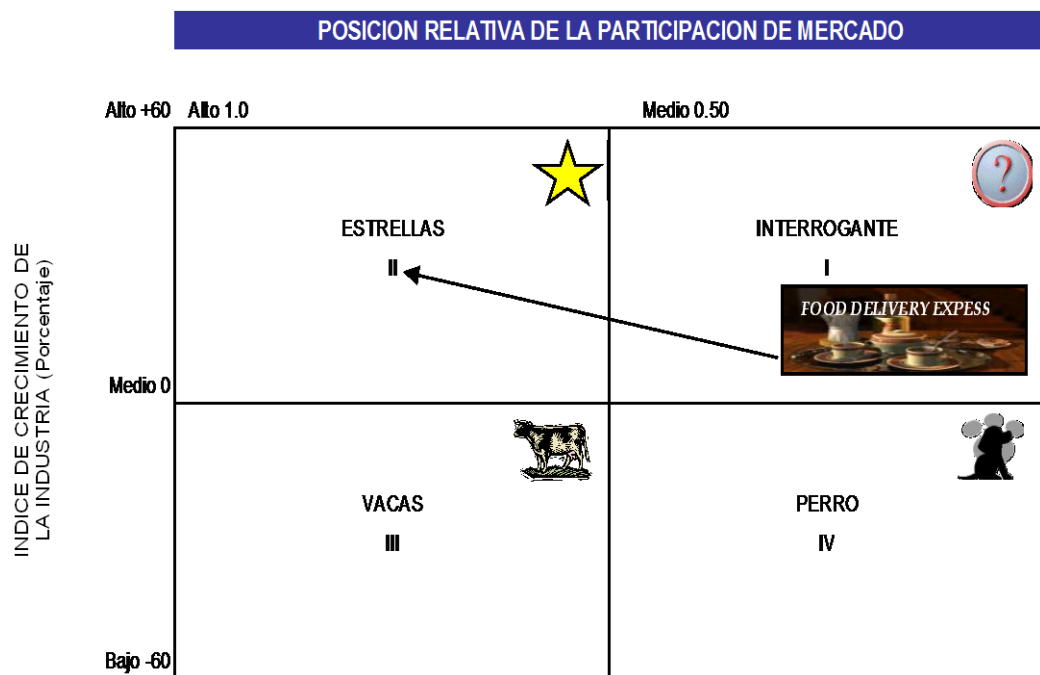
- ⇒ Diferenciar el producto resaltando los atributos de calidad en lo referente al sabor, frescura y preparación saludable de los alimentos, los cuales deben ser elaborados con los mejores ingredientes del mercado.
- ⇒ Consistencia y uniformidad en la calidad del producto, garantizando que los productos proporcionados por los proveedores sean de la mejor calidad y se mantenga una relación de fidelidad con las empresas elegidas.
- ⇒ Adecuación de las instalaciones de manera práctica, funcional para que existan las facilidades necesarias para el correcto desempeño de las actividades.
- ⇒ Producto de excelente calidad, elaborados con los mejores ingredientes.

⇒ Personal orientado al servicio de primera, que pueda satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente de manera eficaz y eficiente, cumpliendo sus expectativas.

- **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

GRAFICO N° 10

Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Autor

Mediante la utilización de este modelo de análisis estratégico, FOOD DELIVERY EXPRESS puede clasificar su unidad estratégica de negocios, conforme a dos factores: su participación de mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento donde funcionan las unidades estratégicas de negocios². La matriz del BCG permitirá a la organización administrar su cartera de negocios analizando su posición en el mercado

² William J. Stanton, Michael J Etzel, Bruce J Walker, Fundamentos de Marketing, undécima edición, Mcgraw-Hill, página 70

con respecto a su participación relativa y la tasa de crecimiento de la industria.

La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en la industria dedicada a brindar el servicio de Catering y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria (Catering Service). Al iniciar sus operaciones FOOD DELIVERY EXPRESS contará con un 3% de participación de mercado.

2.4.1 MARKETING MIX

Producto

El producto principal de este Plan de Negocios es el servicio de entrega de refrigerios al sector empresarial e industrial del norte de la ciudad de Quito. Por el tipo y concepto de negocio que se propone, resulta difícil la definición de un concepto preciso sobre lo que se va a vender, ya que al no ser un servicio o producto “tradicional” el que se comercializar, no contamos con un concepto que lo defina. Para efectos del análisis del producto, se puede definir al servicio de entrega de refrigerios a industrias como la manera más directa de llegar con alimentos saludables, deliciosos y de calidad a las compañías que cuentan con personal que trabaja en turnos y requiere alimentarse adecuadamente para maximizar su capacidad productiva.

El producto objeto del presente Plan de Negocios, comprende refrigerios de sal y dulce, los mismos que pueden ser acompañados por bebidas tanto calientes como frías. Se definieron los tipos de acompañamientos y bebidas a comercializarse, posterior a la obtención de los resultados del estudio de mercado y de acuerdo a las preferencias del consumidor.

Es importante señalar que los diferentes productos que se comercializarán no serán producidos en la empresa, ya que se comprará los mismos a varios proveedores que se encargarán de entregar los productos listos y empacados para su venta al consumidor final.

Entre los principales refrigerios que se comercializarán, tenemos diferentes variedades tal como se detalla a continuación:

Refrigerios de sal

Empanadas: Se venderá empanadas de distintas variedades, entre las cuales tenemos: pollo, carne, mariscos, queso, mixtas, etc.



Sánduches: Se venderá sánduches de distintas variedades, entre las cuales tenemos: jamón, carne, queso, mixtos, etc.



Otros: Entre los principales tenemos:

- Humitas de sal



Refrigerios de dulce

Pasteles: Se venderá pasteles de distintas variedades, entre las cuales tenemos: chocolate, vainilla, fresa, etc.



Otros: Entre los cuales están:

- Quimbolitos



- Humitas de dulce



Bebidas

Se puede comercializar bebidas calientes y frías, tales como: preparaciones de café de distintas variedades, jugos, gaseosas, aguas, entre otros.



Sobre la base de este concepto definimos las características que debe tener el servicio / producto que se comercializará:

El Servicio

Se deben considerar factores importantes para la venta del producto, ya que será primordial adquirir alimentos que sean de la más alta calidad, frescos y saludables que aseguren una buena acogida del producto por parte del consumidor. El giro del negocio se centra en la entrega de refrigerios para el personal de las empresas que trabajan por turnos y en horarios rotativos y que por sus mismas actividades deben laborar en

horarios extendidos. Este servicio será a domicilio, ya que no se contará con un restaurante, únicamente se establecerá una oficina a manera de centro de operaciones para el funcionamiento y organización del negocio.

- **Marca**

El nombre de la marca que se eligió para identificar al producto / servicio se acorde al concepto de negocio que se quiere crear, en este caso se debería considerar una denominación fácil de recordar, atractiva para los consumidores y sobre todo, que exprese la idea del servicio que se ofertará.

La marca distintiva será “FOOD DELIVERY EXPRESS”, haciendo énfasis en la entrega a domicilio (delivery) y la rapidez del servicio (express); todo direccionado a la venta de refrigerios que serán comercializados con este tipo de servicio: “a domicilio y con mucha rapidez”.

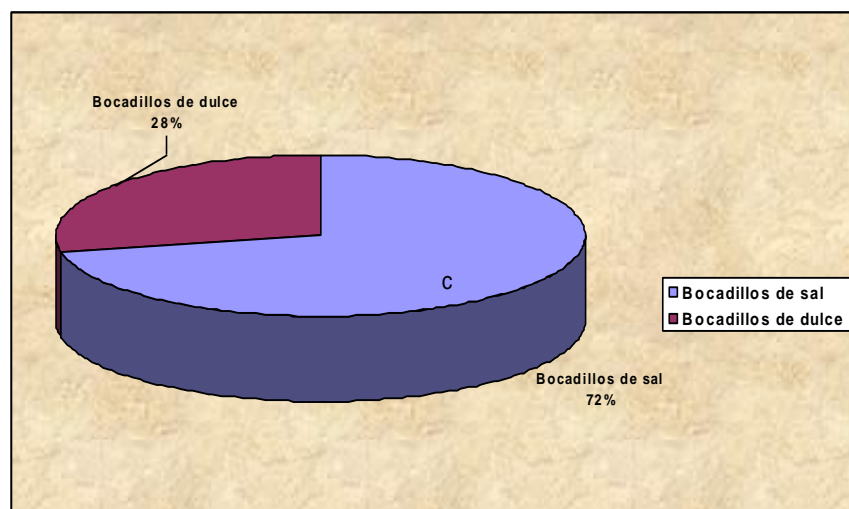


- **Preferencias del Consumidor**

Para comercializar el producto / servicio, se recopiló la información obtenida en la encuesta aplicada en dónde se verificaron datos referentes a las preferencias de los consumidores al momento de adquirir un refrigerio.

Entre los datos obtenidos, se confirmó que el 72% de consumidores prefieren bocadillos de sal, frente al 28% que prefieren bocadillos de dulce, tal como se muestra a continuación:

GRAFICO N° 11
Preferencias del Consumidor en los Tipos de Refrigerios

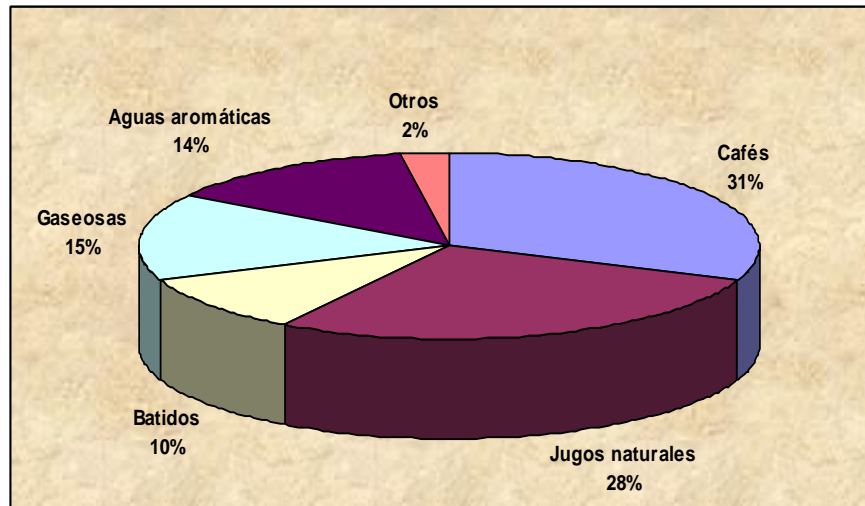


Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

Para confirmar la información sobre los tipos de bebidas que prefiere el consumidor para acompañar sus bocadillos, se determinó que el 31% prefieren preparaciones a base de café, el 28% jugos naturales, el 15% gaseosas, el 14% aguas aromáticas, el 10% batidos y el 2% otras; en esta última opción se incluyen opciones como agua sin gas, batidos, yogurt, entre otras. A continuación se muestra el detalle de lo mencionado:

GRAFICO N° 12

Preferencias del Consumidor en los Tipos de Refrigerios



Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

Otra de las variables que se consideraron para medir las preferencias del consumidor consiste en definir los aspectos que el cliente considera importantes al momento de consumir el producto, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

GRAFICO N° 13

Aspectos importantes al momento de Consumir un Refrigerio.



Fuente: Encuesta 2007

Elaborado por: Autor

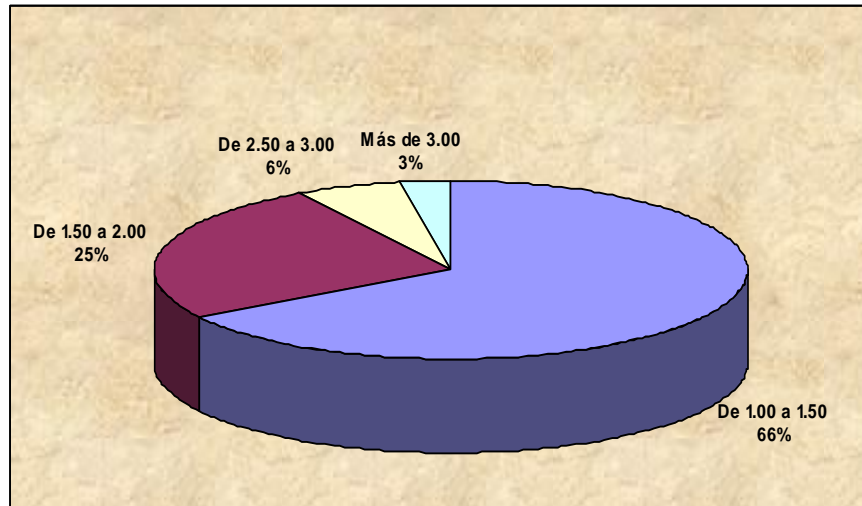
Una de las principales características del servicio y producto que se ofrecerá, consiste en brindar calidad, pero sobre todo variedad, lo que permitirá mantener un permanente interés por parte del consumidor; por lo cual desde el inicio del proyecto se ha definido la venta de productos variados, que se comercializarán a domicilio, es decir; se entregará directamente en las empresas bajo pedido.

Precio

La encuesta realizada pudo determinar que el precio de venta al público que un consumidor estaría dispuesto a pagar por un refrigerio completo, fluctúa en el rango de \$1.50 a \$2.00 dólares, representando a la mayoría de encuestados con el 66% de aceptación.

GRAFICO N° 14

Preferencia del Consumidor en los Precios del Producto



Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

Los precios de cada refrigerio se establecerán en relación a la elaboración e ingredientes que lleve cada uno de ellos, además deberán ser diferenciados a los de la competencia. Para definir los precios a los que se colocará el producto, se realizó una investigación exploratoria que ha permitido identificar los siguientes precios en la competencia:

CUADRO N° 20

Precios de Venta Competencia

		Precios de Venta de cada Tipo de Refrigerio		
		Precios Promedio Competencia		
Bebida	Bocadillo	Café (0,95)	Jugo (0,91)	Gaseosa (0,78)
	Precios Promedio Competencia	Empanada (0,65)	1,60	1,56
Sánduche (0,86)		1,81	1,77	1,64
Humita (0,51)		1,46	1,42	1,29
Bolón (0,57)		1,52	1,48	1,35
Pastel (1,00)		1,95	1,91	1,78
Panecillo (0,67)		1,62	1,58	1,45
Postre (1,31)		2,26	2,22	2,09

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

Como se observa en la tabla anterior, los precios promedios de los refrigerios vendidos por la competencia tienen valores variados, llegando a costar el más barato 1,29 dólares y el más costoso 2,26. Por lo antes mencionado, se definió para la venta del producto, establecer precios acordes a los datos de preferencia del consumidor en cuanto al precio obtenido en la encuesta aplicada. Los precios definidos para la venta de los refrigerios según el Plan de Negocios propuesto, se muestran a continuación:

CUADRO N° 21
Precios de Venta de Food Delivery Express

Precios de Venta de cada Tipo de Refrigerio			
Bebida	Café	Jugo	Gaseosa
Bocadillo			
Empanada	1,20	1,20	1,00
Sánduche	1,30	1,30	1,20
Humita	1,00	1,00	1,00
Bolón	1,00	1,00	1,00
Pastel	1,50	1,30	1,30
Panecillo	1,20	1,20	1,00
Postre	1,50	1,50	1,50

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

Posterior al análisis de precios realizado, se definieron diferentes opciones de refrigerios, tal como se mostró en la tabla anterior, los mismos serán comercializados en cuatro tipos de precios que se establecieron para la venta. A continuación se muestran los rangos de precios escogidos, así como la cantidad de refrigerios que se venderán a estos valores:

CUADRO N° 22
Precios de Venta

Precios	Tipos Refrigerios
1,00	8
1,20	5
1,30	4
1,50	4

Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

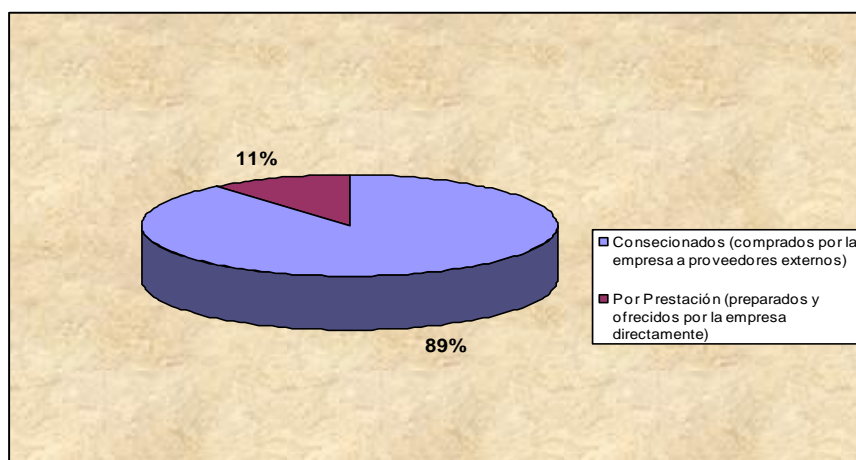
Plaza

Con respecto a los canales de distribución que se utilizarán para la entrega del producto y la prestación del servicio, se ha definido que la comercialización se realizará a domicilio, atendiendo las entregas por pedido a las empresas o industrias que así lo requieran. Según los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas, la mayoría de las empresas contratan el servicio de refrigerios para que los lleven hacia sus instalaciones y ellos, de acuerdo a sus necesidades, los puedan distribuir a sus empleados en los diferentes horarios y turnos que mantengan.

Los datos de la encuesta se presentan a continuación:

GRAFICO N° 15

Preferencia del Consumidor para la Entrega de Refrigerios



Fuente: Encuesta 2007
Elaborado por: Autor

Como se observó anteriormente, el 89% de los encuestados prefiere contratar el servicio exteriormente a una compañía que se dedique a este negocio, por lo cual no se requerirá contar con un lugar específico en dónde expender los alimentos, debido a que la entrega del producto y prestación del servicio será a domicilio, perfilándose la propuesta del presente Plan como una oportunidad interesante para el negocio.

Para la puesta en marcha del negocio, se consideró la comercialización y venta del mismo en el sector norte de la ciudad de Quito, específicamente trabajando con las empresas que se encuentran ubicadas en la zona industrial de la capital. Para el funcionamiento de las oficinas centrales o centro de operaciones, se establecerá una oficina en el norte de Quito, cerca de la zona en dónde se comercializará el producto para optimizar la entrega del mismo y la logística del negocio.

Las oficinas estarán ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito, en la dirección: De Los Eucaliptos, Lote 25 y Los Cipreses, dado que en este lugar se encuentran ubicadas la mayoría de empresas que se consideran como mercado potencial para el presente Plan de Negocios.

Promoción

Para la promoción del producto, se tienen varias alternativas de publicidad, considerándose entre las más importantes la prensa escrita (periódicos, revistas, etc.), cartas y propuestas por escrito con información sobre el producto / servicio para la entrega y degustación del producto en las empresas y la información vía electrónica (e-mails) a los encargados de contratar estos servicios para las empresas.

Se analizaron las opciones anteriores para la publicidad y promoción debido a que en la actualidad casi la totalidad de las empresas de la

ciudad poseen los medios electrónicos necesarios para acceder a la publicidad vía electrónica, siendo este medio de comunicación e información una herramienta importantísima para acceder a datos de primera mano; los mismos que pueden ser revisados, conocidos, procesados y transmitidos al resto de personas con quienes tienen contacto.

De igual manera la prensa escrita, a lo largo de los años se ha mantenido como el medio de mayor aceptación para dar a conocer un producto o servicio a la colectividad, por lo cual se mantiene también esta opción.

Cabe señalar que además de los medios antes mencionados, existe también la posibilidad de publicitar en radio, por lo que se deberá revisar a posterior si esta alternativa es conveniente para el lanzamiento del producto al mercado.

Adicionalmente se pueden manejar promociones cruzadas con empresas relacionadas como restaurantes y gasolineras donde se repartan cupones para consumos, este método promocional es otra alternativa de publicidad para el producto.

2.4.2 PLAN DE VENTAS

El sector al cual estuvo enfocado el Plan de Negocios, comprende el sector norte de la ciudad de Quito, específicamente el sector industrial en las compañías de tipo productivo, las cuales en su mayoría están ubicadas entre las calles Eloy Alfaro, 10 de Agosto (Panamericana Norte) en el sector del Parque de los Recuerdos, por lo tanto, las distancias para entrega de los refrigerios serían cortas ya que la ubicación de las bodegas es en el mismo sector y las entregas serían realizadas el mismo día del pedido.

Canales de Distribución

El plan de distribución contemplará una simulación de la ubicación real de los clientes, en la cual los potenciales consumidores se encuentran ubicados en un radio de 20 Km. de distancia hacia nuestro centro de distribución, para lo cual en base al pronóstico de ventas se determinará la cantidad de entregas en una frecuencia mensual y semanal.

Los canales de distribución de un producto pueden ser: Directos e Indirectos. En el caso de la empresa que se pretende poner en marcha, se utilizará un canal directo de distribución, ya que los productos y servicio se entregarán puerta a puerta y en forma directa al consumidor final, sin la intervención de intermediarios como mayoristas o distribuidores.

CAPITULO III

3.5 ESTUDIO TÉCNICO – OBJETIVO

El estudio técnico pretende determinar los parámetros cualitativos y cuantitativos específicos que permitan lograr el aprovechamiento de los recursos disponibles para el proyecto, así como el nivel de empleo de maquinaria, tecnología y demás insumos.

Las condiciones existentes en el entorno en el cual se desarrollará el proyecto, permiten el empleo de tecnología de punta para elevar el nivel de productividad y alcanzar la eficiencia deseada para el negocio.

3.6 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

El producto principal de este Plan de Negocios es el servicio de entrega de refrigerios al sector empresarial e industrial del norte de la ciudad de Quito. Por el tipo y concepto de negocio que se propone, resulta difícil la definición de un concepto preciso sobre lo que se va a vender, ya que al no ser un servicio o producto “tradicional” el que se comercializar, no contamos con un concepto que lo defina. Para efectos del análisis del producto, se puede definir al servicio de entrega de refrigerios a industrias como la manera más directa de llegar con alimentos saludables, deliciosos y de calidad a las compañías que cuentan con personal que trabaja en turnos y requiere alimentarse adecuadamente para maximizar su capacidad productiva.

El producto objeto del presente Plan de Negocios, comprende refrigerios de sal y dulce, los mismos que pueden ser acompañados por bebidas tanto calientes como frías. Se definieron los tipos de acompañamientos y

bebidas a comercializarse, de acuerdo a los resultados del estudio de mercado y las preferencias del consumidor.

Es importante señalar que los diferentes productos que se comercializarán no serán producidos en la empresa, ya que se comprará los mismos a varios proveedores que se encargarán de entregar los productos listos y empacados para su venta al consumidor final.

3.6.1 DESCRIPCIÓN DE LA PRESTACION DEL SERVICIO

Se ubicará una oficina cerca de las zonas aledañas en dónde se pretende ofrecer el servicio, la oficina antes mencionada servirá también como bodega de los alimentos que se distribuirán. La compra de los refrigerios a los proveedores se realizará únicamente bajo pedido, por lo que no se requerirá tener un mayor control de los inventarios de bodega, puesto que por ser productos perecibles no será necesario proveerse de mayor cantidad de insumos.

Las operaciones se realizarán desde la oficina principal, en dónde se receptorán los pedidos de las diferentes empresas y se despacharán a domicilio por medio de una persona encargada para este fin.

3.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

Procesos del servicio de entrega de refrigerios a empresas

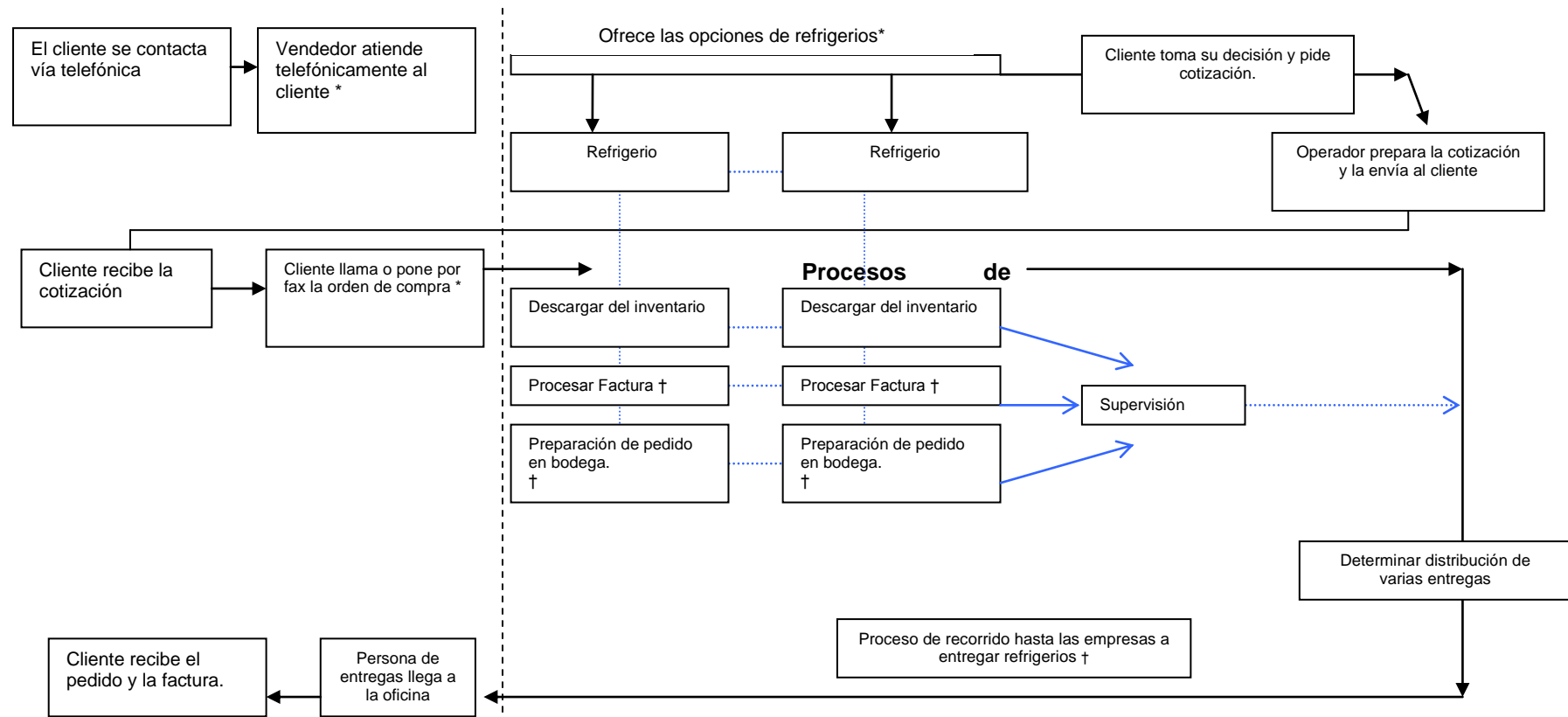
El presente Plan de Negocios tiene como propuesta la venta y comercialización de refrigerios a domicilio a las empresas e industrias del norte de la ciudad de Quito, para satisfacer las necesidades alimenticias de los trabajadores que por sus extensas jornadas de trabajo y horarios rotativos, deben consumir alimentos durante sus horas de trabajo.

Las tareas y actividades encaminadas a poner en marcha el negocio, se realizarán desde las oficinas, en dónde también funcionará la bodega para lograr un efectivo cumplimiento en las entregas y hacer un papel importante como departamento de ventas. El proceso de un pedido de entrega de refrigerios a una empresa se realizará de acuerdo a lo descrito en el siguiente flujograma:

GRAFICO N° 16

Diagrama de Flujo de Procesos "Food Delivery Express"

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS "FOOD DELIVERY EXPRESS"



* Puntos críticos para el éxito del servicio
 † Puntos en los que se puede fallar

Fuente: Autor
 Elaborado por: Autor

3.7.1 CARACTERISTICAS DE LA TECNOLOGIA

Para la comercialización de los refrigerios, no será necesaria la adquisición de mayor maquinaria o equipos que posean características de óptima tecnología, ya que el negocio que se propone en el presente estudio es para comercializar y vender refrigerios, más no producirlos.

3.7.2 EQUIPOS E INSTALACIONES

Los equipos a instalarse en el lugar comprenderán la maquinaria básica para la instalación del negocio tales como una refrigeradora, muebles de estantería y una vitrina para mostrar los productos; adicional para las oficinas se deberá contar con una computadora, sillas, escritorio y un mueble para archivo.

Debido a que se inician las operaciones, no se requiere mayor cantidad de mobiliario, de igual forma como el negocio será a domicilio, no se necesitan equipos para el almacenaje y mantenimiento de los alimentos, debido a que no serán preparados por la empresa, sino que serán comprados a los proveedores completamente elaborados y empacados.

En cuanto a las instalaciones, no se requiere un espacio físico extenso, ni mayores adecuaciones en cuanto a servicios, puesto que las operaciones en las oficinas y bodega, estarán limitadas a la comercialización y venta de los productos, por lo que no existirá dificultad para encontrar las oficinas en dónde funcionará el negocio.

Un factor importante que debe ser considerado para el establecimiento del centro de operaciones, consiste en la ubicación del lugar, puesto que se requiere que esté dentro de la zona en dónde se trabajará, es decir; en zonas aledañas a las empresas a las que se les venderá; esto garantizará

que los alimentos lleguen frescos y en buen estado, sin que puedan sufrir maltrato o se deteriore su calidad o sabor.

3.7.3 TAMAÑO DE LA PLANTA

Para la puesta en marcha del Plan de Negocios se requiere de un análisis y estudio previos que justifique la inversión de ese plan. Uno de los aspectos más importantes a ser analizados para esto, comprende la determinación del Tamaño de Planta, que se refiere a la disponibilidad de producción que tiene el Plan de Negocios y la cantidad de productos que se comercializará anual y el porcentaje de demanda va a cubrir. En un inicio no es al 100% de la capacidad instalada sino en un porcentaje menor, y después del tiempo de recuperación de la inversión se debe cubrir este 100%.

Tamaño de Planta

Para la determinación del tamaño de planta, es necesario analizar las características del mercado de consumo, la disponibilidad de recursos financieros, disponibilidad de materia prima, disponibilidad de servicios, disponibilidad y características de la mano de obra, tecnología de producción y políticas económicas.

El tamaño de planta comprende los siguientes valores de producción:

- Capacidad Instalada
- Capacidad Utilizada
- Capacidad Ociosa

En el caso del presente plan de negocios, la capacidad instalada se determina en relación a la cantidad (en unidades) que se comercializará y distribuirá, ya que éste es el giro del negocio que se propone en este estudio.

CUADRO N° 23
Capacidad Instalada

CAPACIDAD INSTALADA						
Tipo de Producto	diario		mensual		anual	
	Unid.	Usd\$	Unid.	Usd\$	Unid.	Usd\$
Refrigerio 1	324	324,00	7.776	7.776,00	93.312	93.312,00
Refrigerio 2	216	259,20	5.184	6.220,80	62.208	74.649,60
Refrigerio 3	140	182,52	3.370	4.380,48	40.435	52.565,76
Refrigerio 4	108	162,00	2.592	3.888,00	31.104	46.656,00
TOTALES	788	\$ 927,72	18.922	\$ 22.265,28	227.059	\$ 267.183,36

Elaborado por: Autor
Fuente: Investigación Exploratoria 2008

Capacidad utilizada

Se refiere al porcentaje y cantidad de utilización de la capacidad instalada, que es la capacidad total para producir tomando en cuenta la demanda del producto.

El porcentaje real de utilización de la capacidad instalada es la capacidad utilizada. En esta capacidad utilizada se expresa la cantidad de productos vendidos por períodos (años, meses, días) o en unidades monetarias.

Para el presente plan de negocios, se ha considerado que en un inicio las operaciones y capacidad utilizada iniciarán con el 50% de la capacidad instalada, así la producción de unidades y los ingresos por ventas, quedarían distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 24
Capacidad Utilizada

CAPACIDAD UTILIZADA (AL INICIO DEL NEGOCIO)						
Tipo de Producto	diario		mensual		anual	
	Unid.	Usd\$	Unid.	Usd\$	Unid.	Usd\$
Refrigerio 1	162	162,00	3.888	3.888,00	46.656	46.656,00
Refrigerio 2	108	129,60	2.592	3.110,40	31.104	37.324,80
Refrigerio 3	70	91,26	1.685	2.190,24	20.218	26.282,88
Refrigerio 4	54	81,00	1.296	1.944,00	15.552	23.328,00
TOTALES	394	\$ 463,86	9.461	\$ 11.132,64	113.530	\$ 133.591,68

Elaborado por: Autor
Fuente: Investigación Exploratoria 2008

De acuerdo a lo detallado en el cuadro anterior, se realizó una proyección de cómo evolucionará la capacidad utilizada desde el año 0 al año 5, tal como se muestra a continuación:

CUADRO N° 25
Capacidad Utilizada/ En Cantidades

CAPACIDAD UTILIZADA / EN CANTIDADES						
PRODUCTO	Porcentaje de capacidad por año					
	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Refrigerio 1	46.656	55.987	65.318	74.650	83.981	93.312
Refrigerio 2	31.104	37.325	43.546	49.766	55.987	62.208
Refrigerio 3	20.218	24.261	28.305	32.348	36.392	40.435
Refrigerio 4	15.552	18.662	21.773	24.883	27.994	31.104
TOTALES	113.530	136.236	158.941	181.647	204.353	227.059

Elaborado por: Autor
Fuente: Investigación Exploratoria 2008

CUADRO N° 26
Capacidad Utilizada/ En Dólares

CAPACIDAD UTILIZADA / EN DOLARES						
PRODUCTO	Porcentaje de capacidad por año					
	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Refrigerio 1	46.656,00	55.987,20	65.318,40	74.649,60	83.980,80	93.312,00
Refrigerio 2	37.324,80	44.789,76	52.254,72	59.719,68	67.184,64	74.649,60
Refrigerio 3	26.282,88	31.539,46	36.796,03	42.052,61	47.309,18	52.565,76
Refrigerio 4	23.328,00	27.993,60	32.659,20	37.324,80	41.990,40	46.656,00
TOTALES	133.591,68	160.310,02	187.028,35	213.746,69	240.465,02	267.183,36

Elaborado por: Autor
Fuente: Investigación Exploratoria 2008

Capacidad ociosa

La capacidad ociosa está determinada por la diferencia en cantidades entre la capacidad instalada y la capacidad utilizada, es decir; es la capacidad de producción que no se utiliza, ya que la demanda del producto aún no compensa la utilización de la capacidad completa. La capacidad ociosa también puede ser expresada en cantidad o porcentaje.

CUADRO N° 27
Capacidad Ociosa

CAPACIDAD OCIOSA						
Tipo de Producto	diario		mensual		anual	
	Unid.	Usd\$	Unid.	Usd\$	Unid.	Usd\$
Refrigerio 1	162	162	3.888	3.888	46.656	46.656
Refrigerio 2	108	130	2.592	3.110	31.104	37.325
Refrigerio 3	70	91	1.685	2.190	20.218	26.283
Refrigerio 4	54	81	1.296	1.944	15.552	23.328
TOTALES	394	\$ 463,86	9.461	\$ 11.132,64	113.530	\$ 133.591,68

Elaborado por: Autor
Fuente: Investigación Exploratoria 2008

3.8 DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS

Localización Óptima del Proyecto

La macro localización del proyecto, comprende la ubicación del lugar donde se va a desarrollar el negocio. Se ha determinado que la ubicación óptima para el estudio de factibilidad, está comprendida en el área urbana de la ciudad de Quito, específicamente en la zona industrial del norte de capital, en donde se desenvuelven las principales actividades económicas e industriales de las empresas que son objeto de nuestro estudio.

La micro localización del proyecto está comprendida por el sector Noroccidental de la ciudad, el mismo que se encuentra cerca de uno de los sectores empresariales e industriales de mayor funcionamiento de la ciudad, ubicándose en un sector que quede cercano a zonas aledañas a las empresas que se venderá el producto, se procurará que las oficinas se establezcan en el sector del Parque del Recuerdo.

Para el adecuado desarrollo del proyecto, se necesita reunir condiciones óptimas en sus instalaciones, para asegurar la funcionalidad de las áreas en donde se realizarán los diferentes procesos.

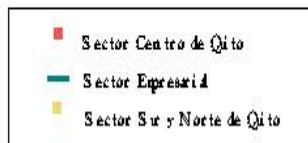
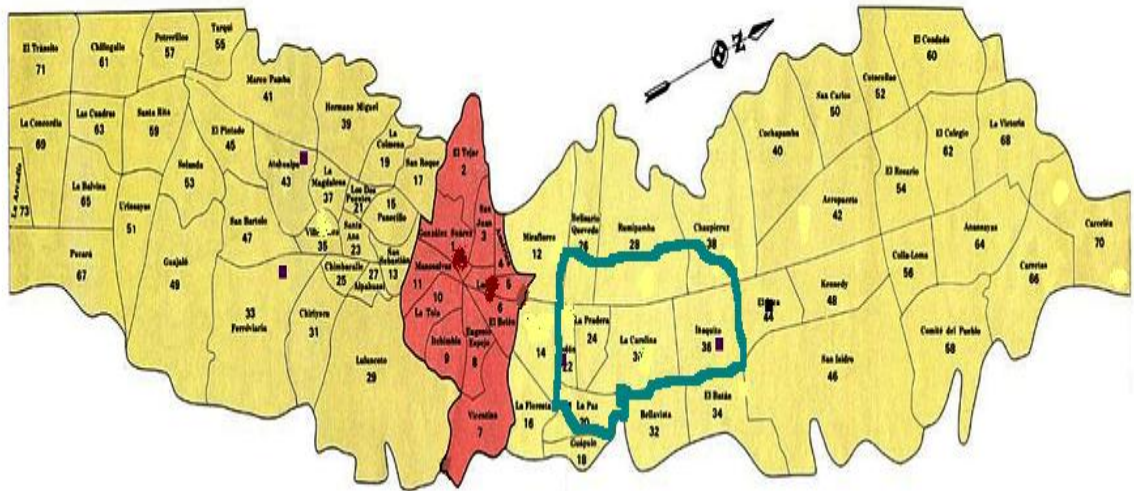
La empresa llevará el nombre de “Food Delivery Express”, la misma que estará ubicada en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, ubicando su oficina principal en el norte de la capital.

Con el propósito de facilitar el acceso de proveedores de los diferentes insumos, así como establecer canales de distribución estratégicos, que permitan manejar tiempos adecuados en la distribución del producto, se situará la oficina en una dirección que permita su fácil ubicación, así como que posean los accesos necesarios para el ingreso y salida de vehículos. La oficina estará ubicada en la calle De Los Eucaliptos, Lote 25 y De Los Cipreses, en dónde existe facilidad de acceso y gran cantidad de vías y medios para el adecuado manejo de los negocios.

La bodega para el almacenamiento de los productos también se ubicará en las instalaciones donde funcionará la oficina administrativa, ya que este lugar se caracteriza por su excelente ubicación geográfica en la ciudad, lo que nos permitirá tener un ágil aprovisionamiento de los insumos hacia el lugar; de igual manera, se contará con espacios libres para parquear los vehículos y además reúne condiciones adecuadas de seguridad. La bodega estará comprendida por un espacio físico de 20 m²., lo que nos proporcionará las facilidades necesarias para el adecuado manejo de los inventarios.

GRAFICO N° 17

PLANO DE QUITO



Condiciones Locales

Al analizar las condiciones locales del lugar, podemos describir la situación actual de la localización del proyecto en términos generales, así como las características del lugar donde se pretende ejecutar el proyecto.

Analizando la facilidad de acceso y disponibilidad de vías para llegar al lugar de ubicación del proyecto, podemos decir que es de primer orden, es decir; existen numerosas vías principales y alternas que permiten llegar fácilmente al lugar y hacen del mismo un sitio idóneo para la localización del proyecto, debido a que es de fácil ubicación para la mayoría de la población objeto del estudio.

Disponibilidad de la mano de obra

En cuanto a la mano de obra, podemos decir que se cuenta con disponibilidad inmediata del recurso humano, puesto que, por ser un lugar de fácil acceso, se asegura la existencia de personal interesado en ocupar los diferentes puestos de trabajo que se requieran para el proyecto.

Plano del Diseño de Planta

Para el diseño de la planta, se consideró la funcionalidad y practicidad que deben tener las instalaciones para asegurar el adecuado desenvolvimiento de las actividades del negocio.

Las dimensiones consideradas para la adecuación de la planta se detallan a continuación:

5,20 metros de frente

3 metros de ancho

Materiales a utilizarse: madera, aluminio y vidrio

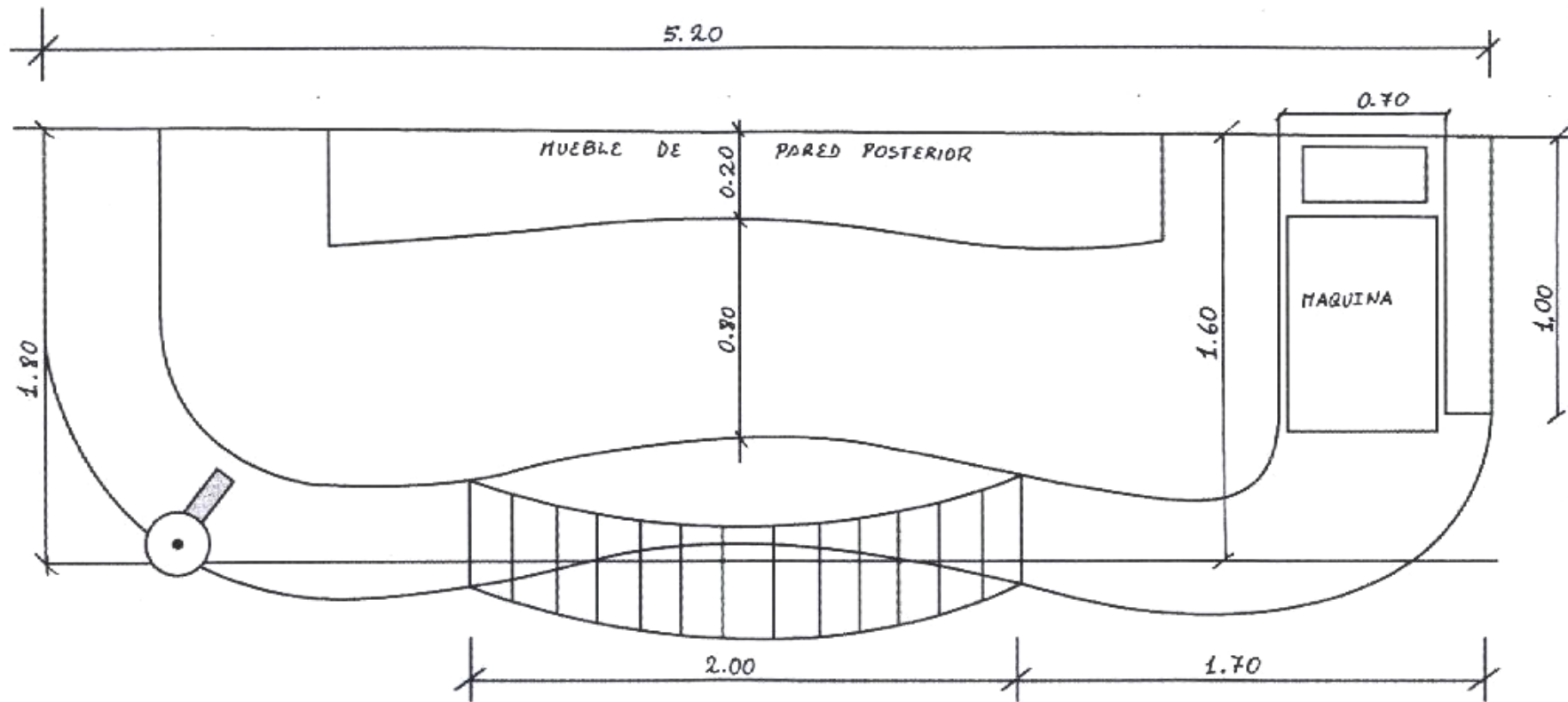
Diseño moderno y elegante

Iluminación que resalte facilite la manipulación del producto

Todo el equipo de freezer, frigorífico y lavabo va empotrado en el mobiliario con enchape de madera.

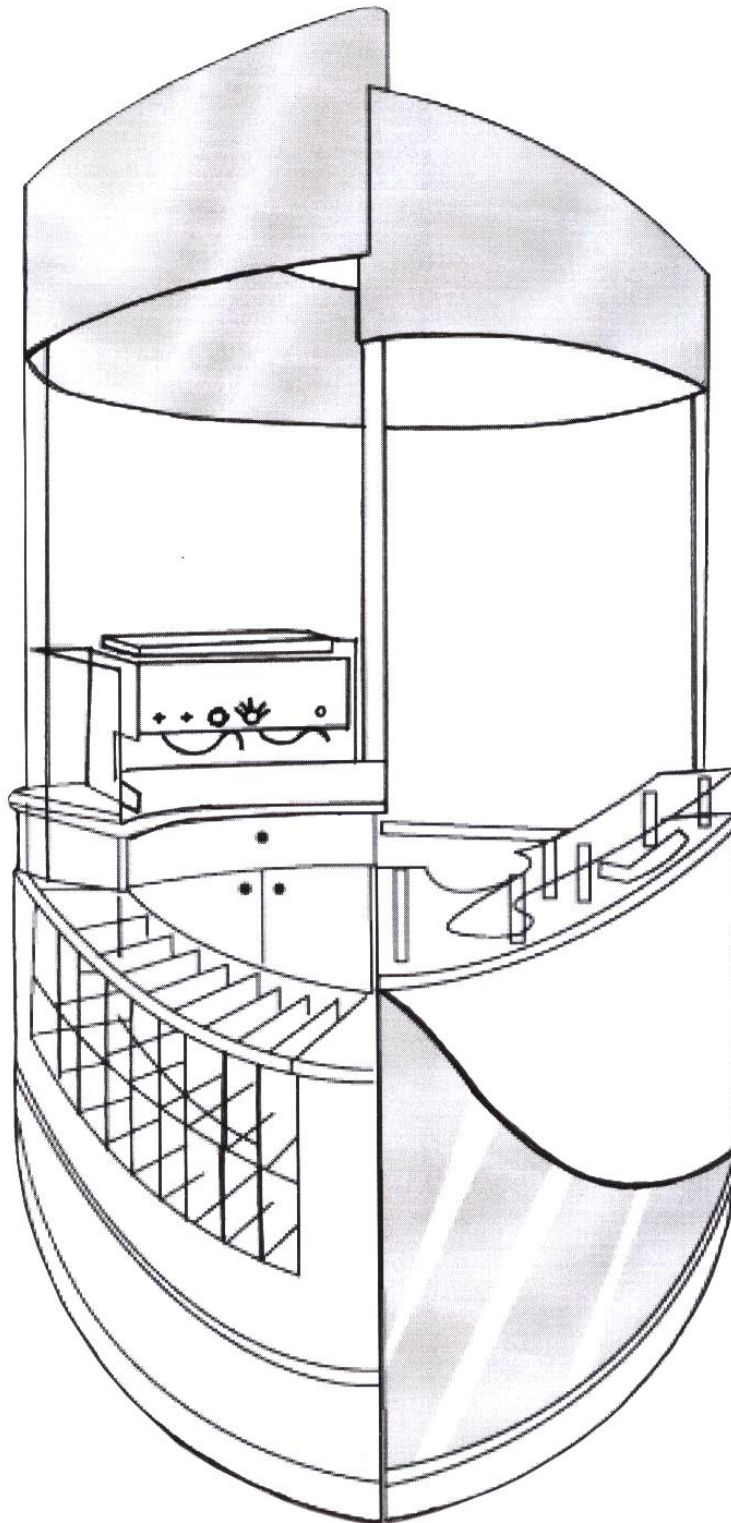
Cuenta con una estantería donde se exhiben los diferentes tipos de refrigerios

GRAFICO N° 18
LAYOUT DE LA PLANTA



Elaborado por: Autor
Fuente: Autor

GRAFICO N° 19
FACHADA FRONTAL DE MOSTRADOR PRINCIPAL



Elaborado por: Autor
Fuente: Autor

CAPITULO IV

ESTUDIO ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN

4.3 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El presente plan de negocios busca establecer una empresa dedicada a la comercialización de refrigerios en el sector empresarial e industrial del norte de la ciudad de Quito, la misma que pueda presentarse como una oportunidad de negocio que ofrezca beneficios a los inversionistas y pueda generar ganancias.

4.3.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre que se elegirá para identificar a la empresa deberá estar acorde al concepto de negocio que se quiere crear, en este caso se debería considerar una denominación fácil de recordar, atractiva para los consumidores y sobre todo, que exprese la idea del servicio que se ofertará.

La empresa se denominará “FOOD DELIVERY EXPRESS”, haciendo énfasis en la entrega a domicilio (delivery) y la rapidez del servicio (express); todo direccionado a la venta de refrigerios que serán comercializados con este tipo de servicio: “a domicilio y con mucha rapidez”.

4.3.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

El negocio que se pretende establecer es un servicio de refrigerios al sector empresarial del norte de la ciudad de Quito, el cual ofrecerá variedad de productos que puedan ser consumidos por los trabajadores

dentro de las organizaciones con facilidad y rapidez, de igual manera, deberán ser alimentos de calidad y ofrezcan el aporte nutricional requerido para desempeñar sus funciones en largas jornadas de trabajo.

Los alimentos que se ofertarán serán comprados a proveedores que cuenten con productos de calidad que cumplan con los requisitos sanitarios necesarios para asegurar una alimentación saludable, así como deberán ser de sabor exquisito que asegure la mejor acogida por parte de los consumidores.

"Food Delivery Express" ofrecerá un concepto diferente en servicio de entrega de refrigerios a nivel empresarial, ya que se ofrecerá variedad de productos tanto de sal como de dulce, para satisfacer los gustos más exigentes.

4.3.3 MISION Y VISION DE LA EMPRESA

Misión

“Nuestra misión es comercializar refrigerios y productos con la mejor calidad, con una amplia variedad de opciones innovadoras y elaborados con los mejores ingredientes, brindando a nuestros clientes una alternativa diferente para el consumo de estos alimentos”

Visión

“Ser líderes en la comercialización de refrigerios en el sector empresarial e industrial del mercado ecuatoriano, brindando productos con los más altos estándares de calidad y ofreciendo precios competitivos”.

4.3.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Alcanzar un posicionamiento aceptable dentro del mercado de la ciudad de Quito, obteniendo una participación del 3 %.
- Desarrollar un plan estratégico adecuado que permita que la empresa pueda penetrar en el mercado, estableciendo al menos 4 productos a comercializarse desde el inicio de funcionamiento de la empresa.
- Determinar un nicho de mercado objetivo al cual se venderá el producto, aplicando la encuesta a una población de 278 personas.
- Obtener niveles altos de rentabilidad de al menos 40% o más que permitan el crecimiento sostenible de la empresa.
- Establecer un plan de capacitación anual, que permita que al menos el 80% del personal pueda ser capacitado para el mejoramiento continuo.
- Estructurar un plan de marketing agresivo y bien organizado, que logre posterior a su aplicación un crecimiento en las ventas de al menos el 10% anualmente.
- Identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo de la empresa para determinar a través de un diagnóstico FODA, las ventajas competitivas con las que cuenta el negocio.
- Formular una tabla estratégica de la mezcla de mercadotecnia que permita optimizar las fortalezas y oportunidades del producto frente a la competencia existente en el mercado.
- Alcanzar un crecimiento anual en las ventas del 10%.
- Ofrecer al cliente productos de calidad, otorgando un valor agregado al servicio al brindar asesoría nutricional a los clientes 4 veces por año cada trimestre.

4.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

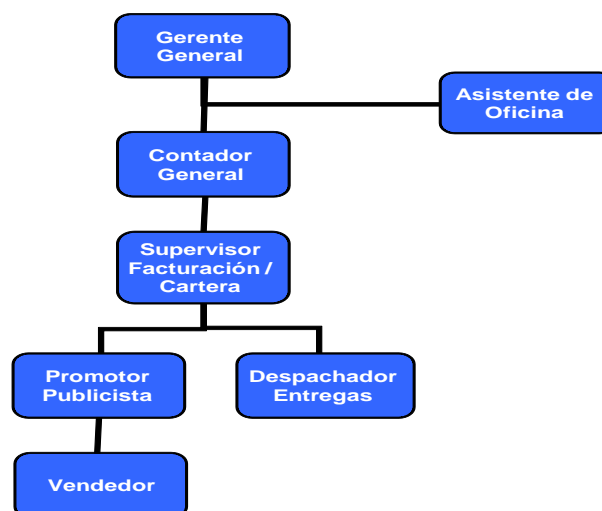
Los aspectos más importantes que deben ser tomados en cuenta al momento de definir la estructura organizativa de la empresa son:

- La descripción de los puestos de trabajo.
- Cantidad de personal a incorporar.
- Tipos de aptitudes, formación y antecedentes que debe cumplir el personal para desempeñar una función específica.
- Establecer el nivel de remuneraciones.
- Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.
- Tratar de conocer con la mayor amplitud posible los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral.
- Desarrollar algún programa de incentivos.

Organigrama Estructural de la Empresa

El diseño de la organización y estructura de la empresa de acuerdo con los requerimientos y necesidades del negocio, se plantea de la siguiente manera:

GRAFICO N° 21
Organigrama Estructural de la Empresa



Fuente: Investigación exploratoria
Elaborado por: Autor

4.3.6 ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La estructura funcional de la empresa contiene la información de los cargos existentes y la descripción de cada uno de ellos, tal como se detalla en la siguiente tabla:

CUADRO N° 28
Organización del Recurso Humano

CARGO	DESCRIPCION DEL CARGO	FUNCIONES
Gerente General	Profesional con sólidos conocimientos en el área de finanzas y comercialización, con sentido de liderazgo participativo.	Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades de la empresa.
Contador General	Profesional con título CPA, con sólidos conocimientos en el área tributaria y contable.	Será el encargado de llevar a cabo todas las actividades contables y tributarias de la empresa.
Asistente de Oficina	Persona con educación superior, con un alto grado de proactividad dirigida a brindar soporte a la Gerencia General.	Realizar todas las actividades encaminadas a brindar soporte administrativo a la Gerencia General.
Supervisor Facturación / Cartera	Profesional en Ing. Comercial con experiencia en administración de locales de comida o comercios afines	Se encargará específicamente de la facturación, control de la cartera de clientes y seguimiento en la cobranza.
Promotor Publicista	Profesional con sólidos conocimientos en el área de Marketing y Ventas, con sentido de liderazgo.	Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades de promoción, publicidad y comercialización del producto.
Vendedor	Bachiller, alto grado de proactividad y participación, con excelentes niveles de comunicación y atención al cliente.	Desempeñarán varias funciones, tales como: atención telefónica a clientes potenciales, atención al cliente en general, , además de tareas generales.
Despachador Entregas	Bachiller, alto grado de proactividad y participación, con excelentes niveles de comunicación y atención al cliente.	Desempeñarán varias funciones, tales como: preparación del producto para el despacho, cobro cuando sea necesario, además de tareas generales y limpieza.

Fuente: Investigación exploratoria 2007
Elaborado por: Autor

4.3.7 TRAMITES LABORALES

Incentivos para nuevas industrias y/o empresas

El presente proyecto, fue constituido para desarrollar la idea de un nuevo concepto de negocio que permitirá apoyar el crecimiento de las empresas de servicios en Ecuador. Se pretende manejar un esquema para la formación de una empresa comercializadora de refrigerios a las empresas del norte de la ciudad de Quito.

Con la formación de esta empresa también se aportará al mejoramiento de la calidad laboral y a la calidad de vida de los trabajadores de las empresas a las que se desea llegar; para este fin se exigirá a los proveedores calidad, frescura y buen sabor en los alimentos y se procurará la excelencia en el producto final para su venta al consumidor, es decir; se buscará mejorar la calidad de los refrigerios desde la adquisición hasta su entrega al consumidor final.

Disponibilidad de energía, agua, mano de obra

Debido a que el negocio funcionará en el norte de Quito, en plena zona industrial, se cuenta con todas las facilidades de servicios generales como son energía, agua, y teléfono; no se tendría mayores inconvenientes para la realización de las diferentes actividades del negocio.

En cuanto a la mano de obra, como definimos en la sección de distribución organizacional, se necesita personal que ejecute funciones básicas y divida las operaciones que se requieran. Preferiblemente deberán contar con un nivel de escolaridad alto, además deben tener habilidades y experiencia en ventas y atención al cliente.

Es importante saber también que los índices de desempleo en el país también apoyan a la obtención de mano sin mayores complicaciones, tal como lo indica el cuadro adjunto:

CUADRO N° 29
Indicadores del Mercado Laboral

QUITO			
INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Tasa de Participación Bruta	49,0%	54,7%	43,4%
Tasa de Participación Global	59,8%	67,7%	52,2%
Tasa de Ocupación Bruta	54,5%	64,2%	45,2%
Tasa de Ocupación Global	91,1%	94,8%	86,5%
Tasa de Subempleo Bruta	43,8%	43,4%	44,2%
Tasa de Subempleo Global	48,0%	45,8%	51,2%
Tasa de Desempleo	8,9%	5,2%	13,5%
Tasa de Desempleo Abierto	4,9%	4,0%	6,0%
Tasa de Desempleo Oculto	4,0%	1,3%	7,5%
Tasa de Subutilización Bruta	52,7%	48,6%	57,7%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo 2001
Elaborado por: Autor

Es importante mencionar que la selección y la capacitación serán básicas para que la mano de obra concuerde y cumpla con los objetivos de la empresa.

Cultura y costumbres del lugar donde se ubicará la empresa

El factor cultural y las costumbres de los clientes han sido un factor importante para el desarrollo del presente proyecto. La investigación de mercado lo demuestra con los resultados favorables que tiene. De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, en el Ecuador últimamente se están incentivando a manera empresarial las políticas de protección y motivación laboral, dentro de las cuales están la buena alimentación de los empleados.

Lo antes mencionado, es un factor importante que brinda oportunidades inminentes para el éxito del negocio.

Demostración de Hipótesis

Posterior a la elaboración del presente Plan de Negocios, se ha determinado que este estudio es económicamente rentable y proporciona un crecimiento sustentable a través del tiempo. De acuerdo a la hipótesis establecida, se confirma que el negocio es una gran oportunidad que nos ofrece el mercado, puesto que existe un segmento de consumidores potenciales insatisfechos.

4.3.8 TRÁMITES FISCALES

Impuestos locales municipales y estatales

Toda sociedad legalmente constituida está sujeta a los siguientes impuestos, según la Ley de Régimen Tributario Interno:

- ⇒ Impuesto a la renta, su tarifa es el 25% sobre la base imponible³ del ingreso anual el cual se paga en abril del siguiente año. Esta tasa puede bajar a 15% si se considera tener reinversión de utilidades.
- ⇒ Según la Ley de Régimen Tributario Interno, el **Impuesto al Valor Agregado** (IVA) es de 12% y en el caso de los productos que comercializamos este porcentaje es aplicable.⁴

Adicionalmente se pagan los siguientes impuestos a los cuales está sujeta la compañía:

³ Ley de Régimen Tributario Interno, No. NAC-0069SRI: RO22: 14 Feb/03

⁴ Ley de Régimen Tributario Interno, Artículo No. 55 Impuesto al Valor Agregado sobre los servicios y Artículo No. 53 Impuesto al Valor Agregado sobre los productos.

- ⇒ Impuesto Municipal del 1,5 por mil de los activos totales y se paga 30 días después de presentada la declaración de impuesto a la renta de cada año.
- ⇒ Se debe pagar la patente municipal en enero de cada año.
- ⇒ Afiliación a la Cámara de Turismo que tiene como costo US\$ 55.00, posteriormente se paga provisiones mensuales dependiendo del capital de la compañía la tasa mínima es US\$10,00.
- ⇒ Contribución a la Superintendencia de Compañías, el cual es el 1 por mil de los activos totales.

4.4 DEFINICIÓN DEL RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Constitución de la compañía

En el Ecuador para el funcionamiento de una empresa es requisito indispensable constituir la misma, lo cual implica los siguientes pasos:

- a) Aprobación del nombre de la compañía y apertura de la cuenta de integración de capital con un mínimo de US\$800,00 para sociedades anónimas. Al menos deberá depositarse el 25% del capital suscrito; el saldo puede cancelarse en dos años.
- b) Elaboración del Proyecto de Escritura, para la correspondiente revisión y firma.
- c) Cierre de la Escritura de constitución.
- d) Ingreso para estudio y aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías.
- e) Inscripción en el Registro Mercantil.
- f) Inscripción de nombramientos de Administradores.

- g) Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- h) Elaboración de libros sociales y emisión de acciones (en caso de sociedades anónimas).

Trámites de Implantación

Antes de la puesta en marcha de un negocio, es necesario que se cumpla previamente con los requisitos para la implantación de una compañía tal como exigen los organismos legales que rigen estos aspectos en el Ecuador. A continuación se enlistarán los trámites requeridos:

- **Permiso de funcionamiento del Ministerio de Turismo**
- **Permisos SAYCE**
- **Permiso departamento de bomberos**
- **Permiso Municipio de Quito**
- **Registro de Marca**
- **Registro Sanitario de Alimentos**
- **Estudio de Impacto ambiental**

Debido a que el proyecto se constituirá únicamente como una empresa comercializadora de refrigerios, no generará gran incidencia sobre el medio ambiente. Sus operaciones son básicamente de venta y distribución de refrigerios, los mismos que ya se compran preparados a los proveedores, sin embargo; dentro de los valores de la empresa se considera la preservación del medio ambiente. Por lo tanto, se procurará mantener relaciones comerciales con proveedores que cumplan con estándares de calidad que busquen la preservación del entorno ambiental.

CAPITULO V

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

5.6 INVERSIONES

5.6.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

- **Mobiliario**

El mobiliario necesario para la instalación de la oficina y bodega comprende una construcción de madera para la estantería, organización y exhibición de los productos, la cual brinda funcionalidad para todos los usuarios. El tamaño del mobiliario se estimó de acuerdo a la disponibilidad de espacio con la que se cuenta en las instalaciones.

- **Muebles y Equipos de Oficina**

La inversión requerida en muebles y enseres para la oficina se estimó de acuerdo a la estructura organizacional considerada como óptima para el normal funcionamiento del proyecto, en función del volumen de operaciones previsto.

- **Maquinaria**

Se refiere a la inversión requerida para la adquisición de las máquinas y equipos necesarios para el adecuado funcionamiento del proyecto.

5.6.2 Inversión en Activos Diferidos

Para el proyecto se consideraron tres tipos de activos diferidos, que son: gastos de constitución, gastos de puesta en marcha y gastos de capacitación.

- **Gastos de Constitución.-** Corresponden a los gastos legales que implica la conformación jurídica de la empresa que se creará para operar el proyecto.
- **Gastos de Puesta en Marcha.-** Están constituidos por todos los gastos que deben realizarse para iniciar el funcionamiento de las operaciones, tanto en la etapa preliminar como en la del inicio de las actividades y hasta alcanzar un funcionamiento adecuado. Se han considerado dentro de este rubro los gastos para promoción y publicidad a través de diferentes medios, tales como: prensa escrita, radio y mails masivos.
- **Gastos de Capacitación.-** Corresponden a aquellos gastos relacionados con la instrucción, adiestramiento y preparación del personal para el desarrollo de las habilidades y conocimientos que deben adquirir antes de la puesta en marcha del proyecto.

CUADRO N° 30
Inversiones

FOOD DELIVERY EXPRESS			
CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
	Isla		
	MOBILIARIO Y EQUIPOS		
1	Estructura para mobiliario	380,00	380,00
1	Modulares de oficina	240,00	240,00
1	Modulares de bodega con 5 divisiones	350,00	350,00
1	Líneas telefónicas	250,00	250,00
1	Teléfono	70,00	70,00
1	Telefax	118,00	118,00
2	Escritorio	60,00	120,00
3	Sillas de oficina	30,00	90,00
	TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPOS		1618,00
	MAQUINAS		
1	Frigorífico	2285,00	2285,00
1	Máquina registradora	480,00	480,00
1	Maquina Selladora Térmica de 20 cm.	180,00	180,00
	TOTAL MAQUINAS		2945,00
	EQUIPO DE COMPUTACION		
2	Computador	750,00	1500,00
1	Impresora	120,00	120,00
	TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION		1620,00
	10 % DE IMPREVISTOS		618,30
	TOTAL INVERSIONES FIJAS		6.801,30
	Gastos de Constitución		400,00
	Honorarios abogado constitucion compañía		600,00
	Gastos de Promoción y Publicidad		4000,00
	Gastos de capacitación		350,00
	TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS		5.350,00
	TOTAL INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS		12.151,30
	Inversión en capital de trabajo (30 días)		11456,95
	TOTAL INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO		11.456,95
	INVERSION TOTAL		23.608,25

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

5.7 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Para la inversión en el Plan de Negocios, se obtendrá el financiamiento de una institución financiera por USD \$11,804.00, con un interés del 18%(tasa de interés promedio del mercado financiero) a un plazo de 3 años, pagando una cuota fija mensual de USD \$426.75.

CUADRO N° 31

Financiamiento de la Inversión

FOOD DELIVERY EXPRESS

DETALLE DE COSTOS FINANCIEROS

CAPITAL	\$ 11.804	
TASA	18%	
PLAZO	3	AÑOS
CUOTA	FIJA MENSUAL	
CUOTA FIJA MENSUAL		426,75

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

CUADRO N° 32

Costos Financieros

CALCULO DEL FINANCIAMIENTO					
PERIODO	SALDO	CUOTA	CAPITAL	INTERES	SALDO
1	11.804	426,75	249,69	177,061895	11.554,44
2	11.554,44	426,75	253,43	173,316612	11.301,01
3	11.301,01	426,75	257,23	169,515149	11.043,78
4	11.043,78	426,75	261,09	165,656665	10.782,69
5	10.782,69	426,75	265,01	161,740303	10.517,68
6	10.517,68	426,75	268,98	157,765196	10.248,70
7	10.248,70	426,75	273,02	153,730462	9.975,68
8	9.975,68	426,75	277,11	149,635208	9.698,57
9	9.698,57	426,75	281,27	145,478524	9.417,30
10	9.417,30	426,75	285,49	141,25949	9.131,81
11	9.131,81	426,75	289,77	136,977171	8.842,04
12	8.842,04	426,75	294,12	132,630617	8.547,92
13	8.547,92	426,75	298,53	128,218865	8.249,40
14	8.249,40	426,75	303,01	123,740936	7.946,39
15	7.946,39	426,75	307,55	119,195838	7.638,84
16	7.638,84	426,75	312,16	114,582564	7.326,67
17	7.326,67	426,75	316,85	109,900091	7.009,83
18	7.009,83	426,75	321,60	105,147381	6.688,23
19	6.688,23	426,75	326,42	100,32338	6.361,80
20	6.361,80	426,75	331,32	95,4270187	6.030,48
21	6.030,48	426,75	336,29	90,4572123	5.694,19
22	5.694,19	426,75	341,33	85,4128588	5.352,86
23	5.352,86	426,75	346,45	80,29284	5.006,40
24	5.006,40	426,75	351,65	75,0960209	4.654,75
25	4.654,75	426,75	356,93	69,8212496	4.297,82
26	4.297,82	426,75	362,28	64,4673567	3.935,54
27	3.935,54	426,75	367,71	59,0331553	3.567,83
28	3.567,83	426,75	373,23	53,517441	3.194,60
29	3.194,60	426,75	378,83	47,918991	2.815,77
30	2.815,77	426,75	384,51	42,2365642	2.431,26
31	2.431,26	426,75	390,28	36,468901	2.040,98
32	2.040,98	426,75	396,13	30,6147228	1.644,85
33	1.644,85	426,75	402,07	24,672732	1.242,77
34	1.242,77	426,75	408,11	18,6416113	834,67
35	834,67	426,75	414,23	12,5200238	420,44
36	420,44	426,75	420,44	6,30661248	(0,00)

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

5.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

CUADRO N° 33
Costos Unitarios de Productos a Comercializar

PRODUCTOS A COMERCIALIZAR							
REFRIGERIO 1		REFRIGERIO 2		REFRIGERIO 3		REFRIGERIO 4	
INSUMOS	COSTOS	INSUMOS	COSTOS	INSUMOS	COSTOS	INSUMOS	COSTOS
INSUMOS DIRECTOS	0,35	INSUMOS DIRECTOS	0,42	INSUMOS DIRECTOS	0,46	INSUMOS DIRECTOS	0,53
Empanada	0,17	Bolón de verde	0,24	Sánduche	0,28	Pastel / Postre	0,35
Jugo de Frutas / Café	0,18	Jugo de Frutas / Café	0,18	Jugo de Frutas / Café	0,18	Jugo de Frutas / Café	0,18
INDIRECTOS	0,12	INDIRECTOS	0,12	INDIRECTOS	0,12	INDIRECTOS	0,12
Funda	0,01	Funda	0,01	Funda	0,01	Funda	0,01
Servilleta	0,01	Servilleta	0,01	Servilleta	0,01	Servilleta	0,01
Sorbete	0,01	Sorbete	0,01	Sorbete	0,01	Sorbete	0,01
Sobre de azúcar	0,02	Sobre de azúcar	0,02	Sobre de azúcar	0,02	Sobre de azúcar	0,02
Cuchara	0,02	Cuchara	0,02	Cuchara	0,02	Cuchara	0,02
Empaque de cartón	0,05	Empaque de cartón	0,05	Empaque de cartón	0,05	Empaque de cartón	0,05
TOTAL	\$ 0,47	TOTAL	\$ 0,54	TOTAL	\$ 0,58	TOTAL	\$ 0,65

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

5.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

CUADRO N° 34
Gastos Administrativos

DETALLE DEL PERSONAL
FOOD DELIVERY EXPRESS
GASTOS MENSUALES POR CONCEPTO DE SUELDOS DE NÓMINA EN OFICINA

CARGO	DEPARTAMENTO	SUELDO	APORTE PATRONAL IESS (12.15%)	SUBTOTAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	SUBTOTAL	TOTALES
Gerente General	Gerencia General	\$ 1.000,00	121,50	1.121,50	83,33	16,67	100,00	\$ 1.221,50
Contador General	Contabilidad	\$ 450,00	54,68	504,68	37,50	16,67	54,17	\$ 558,84
Asistente de oficina	Administración	\$ 380,00	46,17	426,17	31,67	16,67	48,33	\$ 474,50
Supervisor Facturación	Producción	\$ 400,00	48,60	448,60	33,33	16,67	50,00	\$ 498,60
Promotor Publicista	Administración	\$ 420,00	51,03	471,03	35,00	16,67	51,67	\$ 522,70
TOTAL								3.276,14

GASTOS MENSUALES POR CONCEPTO DE SUELDOS DE NÓMINA OPERATIVA

CARGO	DEPARTAMENTO	SUELDO	APORTE PATRONAL IESS (12.15%)	SUBTOTAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	SUBTOTAL	TOTALES
Vendedor	Operaciones	\$ 600,00	72,90	672,90	50,00	16,67	66,67	\$ 739,57
Despachador Entregas	Operaciones	\$ 300,00	36,45	336,45	25,00	16,67	41,67	\$ 378,12
TOTAL								1.117,68

TOTAL MENSUAL 4.393,83

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

5.5 DEPRECIACIONES

CUADRO N° 35

Depreciaciones

DEPRECIACIONES DEL PROYECTO
FOOD DELIVERY EXPRESS

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	TIEMPO DE VIDA UTIL	TASA DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL AÑO 2007	GASTO DEPRECIACION ANUAL					SALDOS ANUALES DE DEPRECIACION					VALOR RESIDUAL								
							AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
	MOBILIARIO Y EQUIPOS																								
1	Estructura para mobiliario	380,00	380,00	10	10%	3,17	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	76,00	114,00	152,00	190,00	342,00	304,00	266,00	228,00	190,00				
1	Modulares de oficina	240,00	240,00	10	10%	2,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	48,00	72,00	96,00	120,00	216,00	192,00	168,00	144,00	120,00				
1	Modulares de bodega con 5 divisiones	350,00	350,00	10	10%	2,92	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	70,00	105,00	140,00	175,00	315,00	280,00	245,00	210,00	175,00				
1	Líneas telefónicas	250,00	250,00																						
1	Teléfono	70,00	70,00	5	20%	1,17	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	28,00	42,00	56,00	70,00	56,00	42,00	28,00	14,00	0,00				
1	Teléfono	118,00	118,00	5	20%	1,97	23,60	23,60	23,60	23,60	23,60	23,60	47,20	70,80	94,40	118,00	94,40	70,80	47,20	23,60	0,00				
2	Escritorio	60,00	120,00	10	10%	1,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	24,00	36,00	48,00	60,00	108,00	96,00	84,00	72,00	60,00				
3	Sillas de oficina	30,00	90,00	10	10%	0,75	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	18,00	27,00	36,00	45,00	81,00	72,00	63,00	54,00	45,00				
	TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPOS		1618,00																						
	MAQUINAS																								
1	Frigorífico	2285,00	2285,00	10	10%	19,04	228,50	228,50	228,50	228,50	228,50	228,50	457,00	685,50	914,00	1.142,50	2.056,50	1.828,00	1.599,50	1.371,00	1.142,50				
1	Máquina registradora	480,00	480,00	5	20%	8,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	192,00	288,00	384,00	480,00	384,00	288,00	192,00	96,00	0,00				
1	Maquina Selladora Térmica de 20 cm.	180,00	180,00	10	10%	1,50	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	36,00	54,00	72,00	90,00	162,00	144,00	126,00	108,00	90,00				
	TOTAL MAQUINAS		2945,00																						
	EQUIPO DE COMPUTACION																								
2	Computador	750,00	1500,00	3	33,33%	41,66	499,95	499,95	499,95	0,00	0,00	499,95	999,90	1.499,85	0,00	0,00	1.000,05	500,10	0,00	0,00	0,00				
1	Impresora	120,00	120,00	3	33,33%	3,33	40,00	40,00	40,00	0,00	0,00	40,00	79,99	119,99	0,00	0,00	80,00	40,01	0,00	0,00	0,00				
	TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION		1620,00																						
	10 % DE IMPREVISTOS		618,30	5	20,00%	10,31	123,66	123,66	123,66	123,66	123,66	123,66	247,32	370,98	494,64	618,30	494,64	370,98	247,32	123,66	0,00				
	INVERSION TOTAL		6.801,30				1.161,71	1.161,71	1.161,71	621,76	621,76	1.161,71	2.323,41	3.485,12	2.487,04	3.108,80	5.389,59	4.227,89	3.066,02	2.444,26	1.822,50				

VALOR DE DESECHO POR EL METODO CONTABLE 1.822,50

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

5.14 AMORTIZACIONES

CUADRO N° 36

Amortizaciones

CALCULO DE AMORTIZACIONES DE ACTIVOS DIFERIDOS
FOOD DELIVERY EXPRESS

DESCRIPCION	VALOR	AMORTIZACION MENSUAL	AMORTIZACION					AMORTIZACION ACUMULADA	SALDO FINAL
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Gastos de Constitución	1.000	-17	-200	-200	-200	-200	-200	-1.000	0
Gastos de Promoción y Publicidad	4.000	-67	-800	-800	-800	-800	-800	-4.000	0
Gastos de capacitación	350	-6	-70	-70	-70	-70	-70	-350	0
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	5.350	-89	-1.070	-1.070	-1.070	-1.070	-1.070	-5.350	0

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

5.15 COSTO PROYECTADOS

CUADRO N° 37

Costos Anuales

Costo de Materiales Directos – Costo de Materiales Indirectos

FOOD DELIVERY EXPRESS

COSTO DE VENTAS

* De acuerdo al nivel de ventas proyectado

COSTO DE VENTAS	Costo de Producto	Unidades Requeridas (mes)	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
			Unidades Requeridas (año)	Costos	Unidades Requeridas (año)	Costos	Unidades Requeridas (año)	Costos	Unidades Requeridas (año)	Costos	Unidades Requeridas (año)	Costos
COSTO MATERIALES DIRECTOS												
REFRIGERIO 1	\$ 0,35	3.888	46.656,00	\$ 16.329,60	55.987,20	\$ 19.595,52	67.184,64	\$ 23.514,62	80.621,57	\$ 28.217,55	96.745,88	\$ 33.861,06
REFRIGERIO 2	\$ 0,42	2.592	31.104,00	\$ 13.063,68	37.324,80	\$ 15.676,42	44.789,76	\$ 18.811,70	53.747,71	\$ 22.574,04	64.497,25	\$ 27.088,85
REFRIGERIO 3	\$ 0,46	1.685	20.217,60	\$ 9.199,01	24.261,12	\$ 11.038,81	29.113,34	\$ 13.246,57	34.936,01	\$ 15.895,89	41.923,22	\$ 19.075,06
REFRIGERIO 4	\$ 0,53	1.296	15.552,00	\$ 8.164,80	18.662,40	\$ 9.797,76	22.394,88	\$ 11.757,31	26.873,86	\$ 14.108,77	32.248,63	\$ 16.930,53
SUBTOTAL COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS		9.460,80	113.529,60	\$ 46.757,09	136.235,52	\$ 56.108,51	163.482,62	\$ 67.330,21	196.179,15	\$ 80.796,25	235.414,98	\$ 96.955,50
	Costo otros materiales (vasos, fundas, empaques y otros insumos)	Unidades requeridas (mes)	Unidades requeridas (año)	Costos	Unidades requeridas (año)	Costos	Unidades requeridas (año)	Costos	Unidades requeridas (año)	Costos	Unidades requeridas (año)	Costos
COSTO OTROS MATERIALES INDIRECTOS												
REFRIGERIOS 1, 2, 3, 4	\$ 0,12	12.000,00	144.000,00	\$ 17.280,00	172.800,00	\$ 20.736,00	207.360,00	\$ 24.883,20	248.832,00	\$ 29.859,84	298.598,40	\$ 35.831,81
SUBTOTAL COSTOS DE MATERIALES INDIRECTOS		12.000,00	144.000,00	\$ 17.280,00	172.800,00	\$ 20.736,00	207.360,00	\$ 24.883,20	248.832,00	\$ 29.859,84	298.598,40	\$ 35.831,81
TOTAL COSTO DE VENTAS				\$ 64.037,09		\$ 76.844,51		\$ 92.213,41		\$ 110.656,09		\$ 132.787,31

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

5.16 COSTOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN

CUADRO N° 38

Costos de Mantenimiento y Reparación

COSTOS DE MANTENIMIENTO	IMPORTE MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento de computadoras	15,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Mantenimiento de Equipos	40,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Mantenimiento de maquinas		147,25	294,50	441,75	589,00	736,25
TOTAL COSTOS DE MANTENIMIENTO		807,25	954,50	1.101,75	1.249,00	1.396,25

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

5.17 COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN

CUADRO N° 39

Costos Totales de Operacion

FOOD DELIVERY EXPRESS
GASTOS OPERACIONALES
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GASTOS DE VENTAS

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GASTOS DE VENTAS	IMPORTE MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz oficina y bodega	80	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Agua - Servicios generales	50	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Arriendo de Bodega	350,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Arriendo de oficinas	600,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Sueldos y Remuneraciones	4.393,83	52.725,90	52.725,90	52.725,90	52.725,90	52.725,90
Alimentación de los empleados	252,00	3.024,00	3.024,00	3.284,23	3.284,23	3.284,23
Otros del personal	70,00	840,00	840,00	912,29	912,29	912,29
Uniformes	14,00	168,00	168,00	182,46	182,46	182,46
Teléfono	80,00	960,00	1.152,00	1.382,40	1.658,88	1.990,66
Teléfonos celulares	200,00	2.400,00	2.880,00	3.456,00	4.147,20	4.976,64
Suministros de computación	20,00	240,00	288,00	345,60	414,72	497,66
Publicidad	165,69	1.335,92	1.603,10	1.923,72	2.308,46	2.770,16
Papelaria y útiles de escritorio	25,00	300,00	360,00	432,00	518,40	622,08
Seguros	8,50	102,02	102,02	102,02	102,02	102,02
Movilizacion	25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
TOTAL GASTOS ADIMISTRATIVOS Y VENTAS	6.334,02	75.355,84	76.403,02	82.544,02	84.051,96	85.861,50

COSTOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION

Mantenimiento de computadoras	15,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Mantenimiento de Equipos	40,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Mantenimiento de maquinas		147,25	294,50	441,75	589,00	736,25
TOTAL GASTOS DE MANTENIMIENTO		807,25	954,50	1.101,75	1.249,00	1.396,25

TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN

COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS	46.757,09	56.108,51	67.330,21	80.796,25	96.955,50
COSTOS DE MATERIALES INDIRECTOS	17.280,00	20.736,00	24.883,20	29.859,84	35.831,81
TOTAL GASTOS ADIMISTRATIVOS Y VENTAS	75.355,84	76.403,02	82.544,02	84.051,96	85.861,50
TOTAL GASTOS DE MANTENIMIENTO	807,25	954,50	1.101,75	1.249,00	1.396,25
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.231,71	2.231,71	2.231,71	1.691,76	1.691,76
TOTAL COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	142.431,88	156.433,73	178.090,88	197.648,81	221.736,81

Crecimiento en ventas		20%	20%	20%	20%	20%
Fijos		14.022,02	14.022,02	14.022,02	14.022,02	14.022,02
Variables		10.091,08	11.552,70	13.624,17	15.664,11	18.082,58
Personal		52.725,90	52.725,90	57.263,30	57.263,30	57.263,30
Total		76.839,00	78.300,62	84.909,49	86.949,43	89.367,90

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

5.18 INGRESOS

Para realizar el Presupuesto de Ventas Diarias proyectado, se consideró cuatro tipos de refrigerios para ser comercializados.

CUADRO No. 40
Presupuesto de Ventas Diarias

FOOD DELIVERY EXPRESS
PRESUPUESTO DE VENTAS DIARIAS
PRESUPUESTO DE VENTAS DIARIAS DE REFRIGERIOS A EMPRESAS

TIPOS DE REFRIGERIOS	Promedio de Ventas Diarias de los Competidores (Investigación Exploratoria)	Porcentaje de Venta Según Presentación %	Ventas Diarias Presupuestadas Food Delivery Express	PRECIO DE VENTA SIN IVA	TOTAL VENTAS DIARIAS PROMEDIO
Refrigerio 1	180	41,10%	162	\$ 1,00	\$ 162,00
Refrigerio 2	120	27,40%	108	\$ 1,20	\$ 129,60
Refrigerio 3	78	17,81%	70	\$ 1,30	\$ 91,26
Refrigerio 4	60	13,70%	54	\$ 1,50	\$ 81,00
SUBTOTAL DE VENTAS REFRIGERIOS	438	100,00%	394		\$ 463,86
INGRESOS TOTALES					\$ 463,86

TOTAL DE VENTAS DIARIAS (EN DOLARES)	\$ 463,86
--------------------------------------	-----------

VENTAS DIARIAS	TOTAL DE VENTAS DIARIAS
TOTAL DE VENTAS REFRIGERIOS (EN UNIDADES)	394
TOTAL DE VENTAS DIARIAS (EN DOLARES)	\$463,86

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

El precio de venta de cada tipo de refrigerio fue calculado en base al precio promedio de los productos que vende la competencia.

CUADRO No. 41
CALCULO DE PRECIOS DE VENTA POR REFRIGERIO

TIPO DE REFRIGERIO	PRECIOS DE VENTA	
	COMPETENCIA	FOOD DELIVERY EXPRESS
Refrigerio 1	1,20	1,00
Refrigerio 2	1,30	1,20
Refrigerio 3	1,00	1,30
Refrigerio 4	1,00	1,50
Refrigerio 5	1,50	
Refrigerio 6	1,20	
Refrigerio 7	1,50	
PROMEDIO DE PRECIOS DE VENTA	\$ 1,24	\$ 1,25

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

CUADRO No. 42

Presupuesto de Ventas Mensuales

FOOD DELIVERY EXPRESS
PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALES

TIPOS DE REFRIGERIOS	CANTIDAD ESTIMADA DE VENTAS DIARIAS (UNIDADES)	PRECIO DE VENTA SIN IVA	VENTAS ESTIMADAS POR MES -24 DIAS- (EN UNIDADES)	VENTAS TOTALES POR MES (DOLARES)
Refrigerio 1	162	\$ 1,00	3.888	\$ 3.888,00
Refrigerio 2	108	\$ 1,20	2.592	\$ 3.110,40
Refrigerio 3	70	\$ 1,30	1.685	\$ 2.190,24
Refrigerio 4	54	\$ 1,50	1.296	\$ 1.944,00
TOTAL DE VENTAS DE REFRIGERIOS	394		9.461	\$ 11.132,64

TOTAL DE VENTAS MENSUALES (EN DOLARES)	\$ 11.132,64
---	---------------------

* Para el cálculo de las ventas mensuales se consideran 24 días laborables al mes, estimando jornadas de trabajo de lunes a sábado.

Fuente: Autor
 Elaborado por: Autor

CUADRO No. 43 Presupuesto de Ventas Anuales

**FOOD DELIVERY EXPRESS
PRESUPUESTO DE VENTAS ANUALES**

PRESENTACIONES	PRECIOS DE VENTA SIN IVA		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Refrigerios	Ventas estimadas por mes (unidades)	Unidades vendidas	Ingresos	Unidades vendidas	Ingresos	Unidades vendidas	Ingresos	Unidades vendidas	Ingresos	Unidades vendidas	Ingresos
Refrigerio 1	\$ 1,00	3.888	46.656	\$ 46.656,00	55.987	\$ 55.987,20	67.185	\$ 67.184,64	80.622	\$ 80.621,57	96.746	\$ 96.745,88
Refrigerio 2	\$ 1,20	2.592	31.104	\$ 37.324,80	37.325	\$ 44.789,76	44.790	\$ 53.747,71	53.748	\$ 64.497,25	64.497	\$ 77.396,71
Refrigerio 3	\$ 1,30	1.685	20.218	\$ 26.282,88	24.261	\$ 31.539,46	29.113	\$ 37.847,35	34.936	\$ 45.416,82	41.923	\$ 54.500,18
Refrigerio 4	\$ 1,50	1.296	15.552	\$ 23.328,00	18.662	\$ 27.993,60	22.395	\$ 33.592,32	26.874	\$ 40.310,78	32.249	\$ 48.372,94
SUBTOTAL REFRIGERIOS POR UNIDADES		9461	113.530	\$ 133.591,68	136.236	\$ 160.310,02	163.483	\$ 192.372,02	196.179	\$ 230.846,42	235.415	\$ 277.015,71
INGRESOS TOTALES				\$ 133.591,68		\$ 160.310,02		\$ 192.372,02		\$ 230.846,42		\$ 277.015,71

PRODUCTO / UNIDADES VENDIDAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL UNIDADES VENDIDAS
Refrigerios	113.530	136.236	163.483	196.179	235.415	844.842
UNIDADES VENDIDAS						844.842

PRODUCTO / INGRESO POR VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL INGRESOS
Refrigerios	133.592	160.310	192.372	230.846	277.016	994.136
INGRESOS	133.592	160.310	192.372	230.846	277.016	994.136

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

Las ventas anuales crecen a un porcentaje del 20% cada año. Este porcentaje fue calculado en base a la proyección de los valores estimados en los resultados del Estudio de Mercado

5.19 PUNTO DE EQUILIBRIO

CUADRO N° 44
Detalle de Costos Totales de Operación

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GASTOS DE VENTAS (FIJOS)	IMPORTE MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz oficina y bodega	80	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Agua - Servicios generales	50	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Arriendo de Bodega	350,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Arriendo de oficinas	600,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Mantenimiento de computadoras	15,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Seguros	8,50	102,02	102,02	102,02	102,02	102,02
Patentes	25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
TOTAL GASTOS FIJOS	1128,50	13542,02	13542,02	13542,02	13542,02	13542,02
PROMEDIO GASTOS FIJOS (5 AÑOS)		13542				
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
TOTAL DEPRECIACIÓN	1.161,71	1.161,71	1.161,71	621,76	621,76	
PROMEDIO DEP. ACT. FIJOS (5 AÑOS)		945,73				
AMORTIZACIÓN GASTOS PREOPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
TOTAL AMORTIZACIÓN	1070	1070	1070	1070	1070	
AMORTIZACIÓN (5 AÑOS)		1070,00				
GASTOS DE PERSONAL	IMPORTE MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Remuneraciones	4.393,83	52.725,90	52.725,90	57.263,30	57.263,30	57.263,30
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	4.393,83	52.725,90	52.725,90	57.263,30	57.263,30	57.263,30
PROMEDIO GASTOS PERSONAL (5 AÑOS)		55448,34				
GASTOS FIJOS TOTALES		71.006				
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GASTOS DE VENTAS (VARIABLES)	IMPORTE MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alimentación de los empleados	252,00	3.024,00	3.024,00	3.284,23	3.284,23	3.284,23
Otros del personal	70,00	840,00	840,00	912,29	912,29	912,29
Uniformes	14,00	168,00	168,00	182,46	182,46	182,46
Teléfono	80,00	960,00	1.152,00	1.382,40	1.658,88	1.990,66
Teléfonos celulares	200,00	2.400,00	2.880,00	3.456,00	4.147,20	4.976,64
Suministros de computación	20,00	240,00	288,00	345,60	414,72	497,66
Papelaría y útiles de escritorio	25,00	300,00	360,00	432,00	518,40	622,08
TOTAL GASTOS VARIABLES	661,00	7.932,00	8.712,00	9.994,98	11.118,18	12.466,02
PROMEDIO GASTOS VARIABLES (5 AÑOS)		10044,64				
COSTO DE VENTAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTO DE VENTAS		64037,088	76844,5056	92213,40672	110656,0881	132787,3057
PROMEDIO COSTO DE VENTAS (5 AÑOS)		95307,68				
COSTOS VARIABLES TOTALES		105352,31				

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

CUADRO No. 45
Punto de Equilibrio

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{CFT}}{\text{PVU} - \text{CVU}}$$

Costo Fijo		
	Personal	55,448.34
	Gastos Fijos	14,022.02
	Depreciación	896.26
	Amortización	1,070.00
	Total	71,436.62
Precio de venta		
	Ventas	994,135.85
	Unidades	844,841.87
	PVU	1.18
Costo Variable		
	Costo Variable	109,110.61
	Unidades	844,841.87
	CVU	0.13

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{71,437}{1,18 - 0,12}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{71,437}{1.048} \quad \begin{matrix} 68,193.14 & \text{UNIDADES} \\ 80,243.71 & \text{DOLARES} \end{matrix}$$

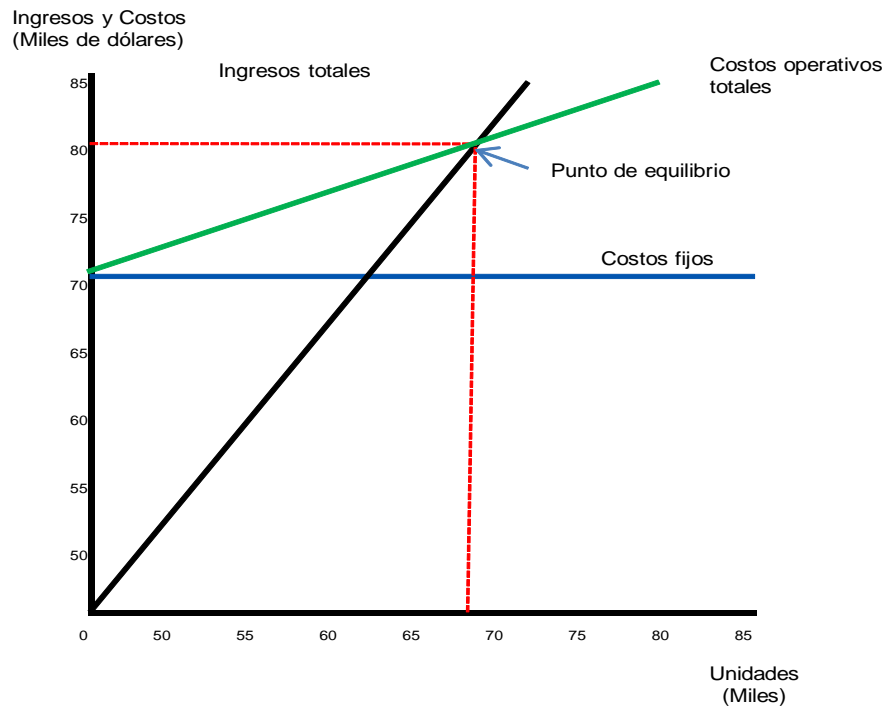
TIPOS DE REFRIGERIOS			PE	Diario
Refrigerio 1	46,656.00	41.10%	24,410	85
Refrigerio 2	31,104.00	27.40%	16,273	57
Refrigerio 3	20,217.60	17.81%	10,577	37
Refrigerio 4	15,552.00	13.70%	8,137	28
TOTAL	113,529.60	100%	59,396	206

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

GRAFICO No. 22

PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO
68.240,36 unidades
80.299,27 dólares



Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

5.20 ESTADO DE RESULTADOS

CUADRO No. 46 Estado de Resultados

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
FOOD DELIVERY EXPRESS**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas	133.591,68	160.310,02	192.372,02	230.846,42	277.015,71
(-) Costo de Ventas	64.037,09	76.844,51	92.213,41	110.656,09	132.787,31
Utilidad Bruta en Ventas	69.554,59	83.465,51	100.158,61	120.190,33	144.228,40
Gastos Operacionales					
Gastos administrativos y ventas	75.355,84	76.403,02	82.544,02	84.051,96	85.861,50
Depreciaciones	1.161,71	1.161,71	1.161,71	621,76	621,76
Amortizaciones	1.070,00	1.070,00	1.070,00	1.070,00	1.070,00
Gastos financieros	1.864,77	1.227,80	466,22	0,00	0,00
Total gastos operacionales	79.452,31	79.862,52	85.241,94	85.743,72	87.553,26
UTILIDAD OPERACIONAL	-9.897,72	3.602,99	14.916,67	34.446,61	56.675,15
15% Participación Trabajadores	-1.484,66	540,45	2.237,50	5.166,99	8.501,27
Impuesto a la Renta					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA	-8.413,06	3.062,54	12.679,17	29.279,62	48.173,87
Impuesto a la Renta (25%)	-2.103,26	765,64	3.169,79	7.319,91	12.043,47
UTILIDAD NETA	-6.309,79	2.296,91	9.509,38	21.959,72	36.130,41

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

5.21 BALANCE GENERAL INICIAL

CUADRO No. 47 Balance General Inicial

FOOD DELIVERY EXPRESS

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente						
Caja y bancos	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00
Inversiones corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas y doc por cobrar comerc.	0,00	15.903,77	19.084,53	22.901,43	27.481,72	32.978,06
Cuentas por cobrar socios	0,00	0,00	3.709,49	18.514,91	37.504,40	55.290,94
Inventarios	9.567,00	7.623,46	9.148,16	10.977,79	13.173,34	15.808,01
Pagos anticipados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total activo corriente	10.567,00	25.527,23	34.942,17	56.394,13	83.159,46	110.077,01
Activo fijo						
Al costo	6.801,30	6.801,30	6.801,30	6.801,30	6.801,30	6.801,30
(-) depreciaciones	0,00	-1.360,26	-2.720,52	-4.080,78	-5.441,04	-6.801,30
Total activo fijo	6.801,30	5.441,04	4.080,78	2.720,52	1.360,26	0,00
Activo diferido	5.350,00	4.280,00	3.210,00	2.140,00	1.070,00	0,00
Otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS	22.718,30	35.248,27	42.232,95	61.254,65	85.589,72	110.077,01
Pasivo corriente						
Obligaciones bancarias	0,00	534,74	534,74	534,74	534,74	534,74
Cts y doc por pagar proveedores	0,00	6.812,46	8.174,95	9.809,94	11.771,92	14.126,31
Gastos acumulados por pagar	0,00	10.545,18	10.545,18	11.452,66	11.452,66	11.452,66
Créditos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total pasivo corriente	0,00	17.892,37	19.254,87	21.797,33	23.759,32	26.113,71
Obligaciones L/P	0,00	2.138,95	1.604,21	1.069,48	534,74	0,00
Jubilación patronal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos largo plazo	0,00	2.138,95	1.604,21	1.069,48	534,74	0,00
TOTAL DE PASIVOS	0,00	20.031,33	20.859,08	22.866,81	24.294,06	26.113,71
PATRIMONIO						
Capital Social	23.608,25	26.281,94	26.281,94	26.281,94	26.281,94	26.281,94
Utilidad (perdida) retenida	0,00	0,00	-10.175,04	-4.018,12	0,00	0,00
Utilidad (perdida) neta	0,00	-10.175,04	6.156,92	17.013,96	35.903,67	58.571,31
TOTAL PATRIMONIO	23.608,25	16.106,90	22.263,82	39.277,79	62.185,61	84.853,26
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	23.608,25	36.138,22	43.122,90	62.144,60	86.479,67	110.966,96

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

5.14 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

CUADRO No. 48
Flujo de Caja Proyectado

FOOD DELIVERY EXPRESS

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0	133.591,68	160.310,02	192.372,02	230.846,42	277.015,71
Recuperación de valor de desecho	0	0	0	0	0	1.822,50
Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	0	11.456,95
Total de Ingresos Operacionales	0	133.591,68	160.310,02	192.372,02	230.846,42	290.295,16
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores insumos	0	64.037,09	76.844,51	92.213,41	110.656,09	132.787,31
Pagado a Empleados	0	52.725,90	52.725,90	57.263,30	57.263,30	57.263,30
Pagado a otros proveedores	0	22.629,9	23.677,1	25.280,7	26.788,7	28.598,2
Pago de impuestos y participaciones	0	0,0	1.306,1	5.407,3	12.531,7	20.589,6
Total de Egresos de Operación	0	139.392,9	154.553,6	180.164,7	207.239,8	239.238,4
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0	-5.801,2	5.756,4	12.207,3	23.606,6	51.056,8
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Inversiones en activos fijos	6.801,30	0	0	0	0	0
Inversion en gastos de pre-operación	5.350,00	0	0	0	0	0
Inversion en capital de trabajo	11.456,95	0	0	0	0	0
D. FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE IN	23.608	0	0	0	0	0
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Creditos Recibidos	11.804	0	0	0	0	0
Cancelacion de Capital	0	3.256	3.893	4.655	0	0
Cancelacion de Intereses	0	1.865	1.228	466	0	0
E. FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE FI	-11.804	5.121	5.121	5.121	0	0
F. FLUJO DE EFECTIVO NETO ANUAL	-11.804	-10.922	635	7.086	23.607	51.057

CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION FOOD DELIVERY EXPRESS

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE EFECTIVO NETO ANUAL	-11.804	-10.922	635	7.086	23.607	51.057
Flujos Acumulados	-11.804	-22.726	-22.091	-15.005	8.602	59.659

P.R.I 2 años, 7 meses

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

CAPITULO VI
EVALUACIÓN FINANCIERA

CUADRO No. 49
Evaluación Financiera del Proyecto

FOOD DELIVERY EXPRESS
ANÁLISIS FINANCIERO / AÑO DE REFERENCIA: AÑO 3

FOOD DELIVERY EXPRESS ACTIVOS			61.254,65
Activo corriente		56.394,13	
Caja y bancos	4.000,00		
Activo exigible	41.416,34		
Gastos anticipados	0,00		
Activo realizable	10.977,79		
Actipico a proveedores	0,00		
Activo fijo		2.720,52	
Maquinaria y equipo	6.801,30		
(-) Depreciación normal	-4.080,78		
Vehiculos	0,00		
(-) Depreciación normal	0,00		
Muebles y enseres	0,00		
(-) Depreciación normal	0,00		
Activos diferidos		2.140,00	
FOOD DELIVERY EXPRESS PASIVOS Y PATRIMONIO			64.558,50
Pasivo corriente		21.262,60	
Sobregiro bancario	0,00		
Depósitos futura capitalización	0,00		
Proveedores	9.809,94		
Obligaciones fiscales	0,00		
Sueldos y beneficios sociales	11.452,66		
Otras cuentas por pagar	0,00		
Anticipo de clientes	0,00		
Patrimonio		43.295,90	
Capital pagado	26.281,94		
Pérdidas acumuladas	0,00		
Ganancia del ejercicio	17.013,96		
FOOD DELIVERY EXPRESS PASIVOS Y PATRIMONIO			
Ingresos		192.372,02	
Ingresos por ventas	192.372,02		
Otros ingresos	0,00		
Costos de producción		92.213,41	
Costos directos	67.330,21		
Costos indirectos	24.883,20		
Gastos fijos		84.775,73	
Gastos administrativos	82.544,02		
Depreciaciones y amortizaciones	2.231,71		
Gasto financiero		466,22	
Impuestos y participaciones		5.407,29	
Utilidad del ejercicio			9.509,38

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

6.1 INDICADORES FINANCIEROS

6.1.1 INDICES DE LIQUIDEZ

CUADRO No. 50 Índices de Liquidez

FOOD DELIVERY EXPRESS
INDICES DE LIQUIDEZ

Índice de Solvencia o Razón Corriente	
Razon Corriente =	Activo corriente/ Pasivo a corto plazo
Razon Corriente =	$\frac{67.926,77}{20.067,76}$
Razon Corriente =	3,38
Índice de Prueba del ácido	
Razon ácida =	(Activo corriente- inventario)/ Pasivo a corto plazo
Razon Acida =	$\frac{56.948,99}{20.067,76}$
Razon Acida =	2,84
Índice de Rotacion de Cartera	
Rotación de cartera =	Cuentas por cobrar Ventas promedio diarias
Rotación de cartera =	$\frac{52.948,99}{534,37}$
Rotacion de cartera =	99,09
Índice de Rotacion de Inventarios	
Rotación de inventarios =	Costo de bienes vendidos Inventario
Rotación de inventarios =	$\frac{2.399,71}{10.977,79}$
Rotacion de inventarios =	0,22
Índice de Rotacion Del Capital de Trabajo	
Rotación de K de trabajo =	Costo de bienes vendidos Capital de Trabajo
Rotación de K de trabajo =	$\frac{92.213,41}{35.131,53}$
Rotación de K de trabajo =	2,62

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

6.1.2 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

CUADRO No. 51 Índices de Rentabilidad

FOOD DELIVERY EXPRESS
INDICES DE RENTABILIDAD

Margen de Utilidad Neta	
Margen Neto =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Margen Neto =	$\frac{9.509,38}{192.372,02}$
Margen Neto =	4,94%
Rentabilidad sobre los activos	
Rentabilidad sobre activos =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$
Rentabilidad sobre activos =	$\frac{9.509,38}{2.720,52}$
Rentabilidad sobre activos =	3,50
Rentabilidad sobre patrimonio	
Rentabilidad sobre patrimonio =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Rentabilidad sobre patrimonio =	$\frac{9.509,38}{52.719,42}$
Rentabilidad sobre patrimonio =	18,04%

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

6.1.3 ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO

CUADRO No. 52
Índices de Endeudamiento

FOOD DELIVERY EXPRESS
INDICES DE ENDEUDAMIENTO

Razón de endeudamiento	
Razon de endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$
Razon de endeudamiento =	$\frac{67.926,77}{20.067,76}$
Razon de endeudamiento =	3,38
Razón de Pasivo LP a Patrimonio neto	
Razon Pasivo LP/ Patrimonio =	Pasivo LP/ Patrimonio
Razon Pasivo LP/ Patrimonio =	$\frac{-}{-}$
Razon Pasivo LP/ Patrimonio =	0,00
Razón de Capital contable a pasivo total	
Capital a Pasivo total =	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo Total}}$
Capital a Pasivo total =	$\frac{22.718,19}{20.067,76}$
Capital a Pasivo total =	1,13
Razón de Capital contable a activo fijo	
Capital a activo fijo =	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo fijo}}$
Capital a activo fijo =	$\frac{22.718,19}{2.720,52}$
Capital a activo fijo =	8,35
Indice de Estabilidad Operativa	
Unidades (viviendas) X =	163.483
Precio promedio P =	1,18
Costo variable CV =	0,13
Grado de Apalancamiento operativo =	$\frac{X (p-v)}{X (p-v) - F}$
Grado de Apalancamiento operativo =	$\frac{171.258,38}{124.493,18}$
Grado de Apalancamiento operativo =	1,38

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

6.2 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

CUADRO No. 53

Periodo de Recuperación de la Inversión

FOOD DELIVERY EXPRESS

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE EFECTIVO NETO ANUAL	-11.804	-7.334	635	7.086	23.607	51.057
Flujos Acumulados	-11.804	-19.138	-18.503	-11.417	12.190	63.247

P.R.I 2 años, 7 meses

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

6.3 VALOR ACTUAL NETO

CUADRO No. 54

Valor Actual Neto

VAN	
AÑO 0	-11.804,13
AÑO 1	-8.898,84
AÑO 2	421,81
AÑO 3	3.832,57
AÑO 4	10.402,20
AÑO 5	18.330,20
VAN	12.283,81

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

6.4 TASA MÍNIMA ACEPTABLE

CUADRO No. 55
TASA MÍNIMA ACEPTABLE

FOOD DELIVERY EXPRESS

CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	
Ke =	K f + Kr
Kf	Tasa libre de riesgo
Kf	Obligaciones emitidas por el Banco Central
Kf =	4%
Kr	Costo de oportunidad del capital
Kr	Promedio de negocios de similar riesgo
Kr =	30%
Ke =	34%

CALCULO DE LA TMAR

	VALOR	TASA	% PARTICIPACION	PONDERACION
PROPIO	\$ 11.804,13	34,00%	50,00%	17,00%
FINANCIADO	\$ 11.804,13	11,48%	50,00%	5,74%
TOTAL	\$ 23.608,25		TMAR	22,74%

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

Para el cálculo de la Tasa Mínima Aceptable, se tomó los siguientes valores como referencia:

1. **Tasa Libre de Riesgo:** Se consideró una tasa del **4%**, de acuerdo a las obligaciones emitidas por el Banco Central. Esta tasa corresponde al interés que pagan las instituciones financieras a quienes depositan sus valores para ganar interés, sin arriesgar su capital, se tiene la certeza del interés que generará esta inversión, normalmente los bancos ofrecen del 3 al 4% como pago a quienes entregan valores para inversiones a plazos.

2. **Costo de Oportunidad del Capital:** Corresponde a la tasa promedio de ganancia o rédito que generan otros negocios que presentan de similar riesgo. De acuerdo a los datos encontrados, las industrias y negocios similares al presentado, pueden tener un retorno promedio del **30%**; por lo que se toma en cuenta este valor estimado para el análisis.

Posterior a determinar la Tasa libre de riesgo y El costo de oportunidad del capital, se suma estos dos porcentajes para obtener un valor del 34%, el mismo que sería la ganancia estimada, producida por colocar el capital propio en el negocio.

En cuanto al 11,48% corresponde al retorno que se obtendría en caso de incursionar en el negocio con el 50% del capital financiado; en este caso, se debería costear los valores por el financiamiento bancario y, restando este valor se obtendría la ganancia neta.

6.5 TASA INTERNA DE RETORNO

Para el cálculo de la TIR se consideró una tasa de descuento del 22,74%, correspondiente al cálculo ponderado en el cuadro anterior de la TMAR. Este valor se calculó tomando en cuenta el promedio entre el interés del costo de oportunidad entre el valor del capital propio y el valor del capital financiado.

CUADRO No. 56
Tasa Interna de Retorno

FOOD DELIVERY EXPRESS
CALCULO DE INDICADORES DE RENTABILIDAD

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
F. FLUJO DE EFECTIVO NETO ANUAL	-11.804	-10.922	635	7.086	23.607	51.057
VAN al	22,74%					
Factor de descuento	1,000	0,815	0,664	0,541	0,441	0,359
Flujos Descontados	-11.804,13	-8.898,84	421,81	3.832,57	10.402,20	18.330,20
Valor Actual Neto al 22,74 %	12.283,81					
Razon Beneficio Costo						
Inversion	11.804,13					
Flujos Descontados	24.087,94					
R.B.C al 22,74 % de descuento	2,04					
Periodo de recuperacion de la Inversion						
Flujos Descontados	-11.804,13	-8.898,84	421,81	3.832,57	10.402,20	18.330,20
Flujos Descontados acumulados	-11.804,13	-20.702,97	-20.281,15	-16.448,59	-6.046,39	12.283,81
P.R.I	2 AÑOS	5	MES			
TASA INTERNA DE RETORNO	38,04%					

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

6.6 VALOR ECONÓMICO AGREGADO

El valor económico agregado por el proyecto puede apreciarse en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 57
Calculo del Valor Agregado

CALCULO DEL VALOR AGREGADO						
Concepto	0	1	2	3	4	5
Sueldos y prestaciones sociales:	0	47,553	47,553	51,289	51,289	51,289
Producción	0	47,553	47,553	51,289	51,289	51,289
Administración	0	0	0	0	0	0
Ventas	0	0	0	0	0	0
Participación laboral en utilidades	0	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0	0
Utilidades	0	654	17,589	30,001	49,760	73,469
Depreciaciones y amortizaciones	0	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430
Valor agregado a precios de mercado	0	50,637	67,572	83,721	103,479	127,189
V.A.P.M.-Crecimiento anual		0.0%	33.4%	23.9%	23.6%	22.9%
V.A.P.M.-Crecimiento promedio anual:	0.0%					
Compra a terceros:	0	81,011	94,263	110,481	129,563	152,462
Materia prima no transformada	(0)	1,944	(1,525)	(1,830)	(2,196)	(2,635)
Valor bruto de la producción	(0)	133,592	160,310	192,372	230,846	277,016
Ingresos por ventas	0	133,592	160,310	192,372	230,846	277,016
Variación inventarios	0	0	0	0	0	0
Inversión total acumulada	22,718	36,609	41,244	46,821	53,526	61,587
Personal ocupado	5	5	5	5	5	5
Relación marginal producto - capital	0.0	1.4	1.6	1.8	1.9	2.1
Intensidad del capital	0.0	0.7	0.6	0.6	0.5	0.5
Densidad del capital	4,544	7,322	8,249	9,364	10,705	12,317
Productividad de la mano de obra	0	8,440	11,262	13,953	17,246	21,198

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

El rubro más importante del valor agregado constituye los sueldos y las remuneraciones, el siguiente en importancia son las utilidades para los accionistas. A manera de conclusión podemos decir que el proyecto contribuirá al desarrollo del país al generar un alto valor agregado económico

6.7. EVALUACIÓN SOCIAL

La evaluación social de proyectos busca medir el impacto de una alternativa de inversión en la redistribución del ingreso de una economía. Este tipo de evaluación incorpora tanto un análisis de eficiencia de los impactos de un proyecto, así como del criterio de equidad que tiene que ver con los efectos que genere el proyecto sobre la distribución del ingreso, y la contribución que haga a una “justa” repartición de la riqueza.

Para lograr dicho efecto la evaluación social discrimina dos tipos de actores:

Los dueños de los factores productivos

Los afectados por el proyecto clasificados según su pertenencia a algún estrato socioeconómico

Al tratar de segmentar a los individuos por su condición económica la clasificación mas aceptada es la siguiente:

- Clase alta
- Clase media alta
- Clase media baja
- Clase popular

La concepción de los métodos de evaluación social permite seleccionar aquellos proyectos que más contribuyen a una distribución del ingreso más equitativa.

Para el presente proyecto el impacto social será favorable a una mejor redistribución del ingreso por las siguientes razones:

- El peso de las remuneraciones es alto en el costo de ventas pues en promedio las remuneraciones representan un 35 % del total de costos. Además se debe considerar que se va a emplear a personas provenientes del sector popular y que tendrán todos los beneficios establecidos por la ley y el código del trabajo
- Los promotores del proyecto son personas pertenecientes a la clase media, es decir que las utilidades también contribuirán al fortalecimiento de los sectores con menores ingresos
- Se pagará cumplidamente y totalmente todas las obligaciones tributarias previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, de tal forma que el estado tenga los recursos financieros suficientes para poder cumplir su papel de protección y apoyo a los sectores más vulnerables.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En nuestro país el consumo de refrigerios a nivel empresarial es reducido, debido a la falta de preocupación por el bienestar laboral por parte de los empleadores, sin embargo; en el sector industrial se está promoviendo este beneficio para mejorar el nivel de productividad de los empleados.
- Se ha determinado que existen en el mercado nacional productos sustitutos de los refrigerios en las empresas, sin embargo; hasta el momento no se ha explotado la oportunidad existente de colocar el producto en el mercado.
- Existen varias empresas dedicadas a comercializar bocadillos y bebidas para el consumo de la población, pero no se ha promovido en mayor cantidad la prestación del servicio de refrigerios a nivel empresarial.
- Posterior al análisis, se determinó que existe un gran potencial de mercado insatisfecho para la colocación del producto objeto del presente estudio; esto se constituye como una interesante oportunidad de negocio.
- En la actualidad, la ciudad de Quito cuenta con las condiciones, facilidades e infraestructura favorables para el desarrollo y puesta en marcha del negocio.
- De acuerdo a los indicadores económicos producto del análisis financiero del Plan de Negocios, se ha determinado que este

proyecto es rentable, factible y viable desde el punto de vista financiero, lo cual muestra que cumple con las expectativas de los inversionistas.

- La ejecución del presente proyecto, representa una oportunidad real para el desarrollo económico y sustentable del país, ya que se ha comprobado que es rentable y podrá constituirse como una mediana empresa con altas expectativas de crecimiento y facilidades para otorgar y crear fuentes de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la ejecución del proyecto para la implementación de un servicio de refrigerios a nivel empresarial en el norte de la ciudad de Quito, habiéndose determinado la viabilidad comercial, técnica y financiera del mismo.
- Puesto que la estrategia de penetración en el mercado es la diferenciación del producto, es importante tomar en cuenta la calidad de las materias primas que se utilizarán en la preparación de los diferentes productos que se ofrecerán.
- Es importante que para la puesta en marcha del proyecto se tomen en cuenta las especificaciones técnicas de las materias primas a ser utilizadas, en congruencia con los resultados obtenidos en los estudios técnicos y de mercado.
- Se debe tomar en cuenta los datos obtenidos en el estudio y evaluación financieros, para garantizar que los resultados de la implementación del proyecto sean los previstos, en especial hay que tomar en cuenta los resultados del análisis de sensibilidad que demuestran que es imprescindible el crecimiento en ventas para el éxito del proyecto.
- La dirección del proyecto debe capacitarse en administración de restaurantes y negocios de comida para que el servicio sea de calidad y cubra las expectativas de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos - 4ta. Edición, Mc Graw Hill
2. ESPASA-CALPE S.A. EDITORES *Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana. Tomo 10 y 11.* Ed. Espasa-Calpe, España – Madrid, 1981
3. KOTLER Philip, *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control.* Prentice Hall Hispanoamericana, México, 2000
4. KRAJEWSKI LEE J., P. Larry. *Administración de Operaciones.* 5ta. Edición, Pearson Educación, México 2000.
5. SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos-* 4ta. Edición. McGraw-Hill, Interamericana, Chile-Santiago de Chile, 2000
6. STANTON J. William, ETZEL Michael, WALKER Bruce. *Fundamentos de Marketing-* 11ma. Edición, McGraw Hill, México 2000.
7. VAN HORNE James C., WACHOWICZ John M. JR. *Fundamentos de Administración Financiera-* 11ma. Edición. Pearson Educación, Edo. México, 2002
8. WARREN Carl, REEVE James, FESS Philip. *Contabilidad Administrativa-* 6ta. Edición, Internacional Thompson, México 2000.
9. WELSCH Glenn A., HILTON Ronald W., GORDON Paul N. *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades-* 5ta. Edición, Prentice Hall, Edo, México, 1990.

Internet

11. www.bce.fin.ec: Banco Central del Ecuador, 18 de enero 2007, Indices Inflacionarios del Ecuador.
10. www.cedatos.com: Cedatos, 12 de febrero 2007, Indicadores Macroeconómicos del Ecuador.
12. www.economist.com: The Economist, 10 de marzo 2007, Artículos varios sobre nuevos negocios.
13. www.inec.gov.ec: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 13 de febrero 2007, Análisis de Popularidad de los Poderes del Estado.
14. www.mundodelcafe.com: Mundo del Café, 24 de marzo 2007, Tipos de acompañamientos de sal y dulce.
15. www.nestle.com: Nestlé, 21 de marzo 2007, Atributos del café y tipos de bebidas.
16. www.sri.gov.ec: Servicio de Rentas Internas, Enero del 2007, Ley de Régimen Tributario Interno.

Base Legal

17. Ley de Compañías
18. Código del Trabajo
19. Ley de Régimen Tributario Interno
20. Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus reformas, última actualización diciembre 2001

ANEXOS

ESTUDIO DE MERCADO

FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA

ENCUESTA SOBRE EL CONSUMO DE REFRIGERIOS EN LAS EMPRESAS

Objetivo: Determinar las preferencias del consumidor al momento de elegir refrigerios durante las jornadas laborales.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas que se detallan a continuación y respóndalas con la mayor veracidad según corresponda.*
- Marque con una "x" el casillero que corresponda a la respuesta correcta, según su criterio*

NOMBRE:.....

CARGO:.....

TIPO DE TRABAJO QUE REALIZA:

Técnico *Operativo - Producción* *Administrativo*

TIPO DE EMPRESA EN LA QUE TRABAJA:

Industria *Empresa Comercial* *Empresa de Servicios*

GENERO:

Masculino *Femenino*

1. ¿Señale el tipo de jornada de trabajo en la que funciona su empresa?

Una Jornada (ocho horas)

Dos Jornadas (ocho horas)

Horarios rotativos (tres turnos)

Horario completo (24 horas)

2. ¿Su empresa ofrece servicio de refrigerios (bar o cafetería) durante la jornada laboral?

Sí

No

3. ¿Bajo qué modalidad otorga su empresa el servicio de refrigerios a sus empleados?
 Consecionados (comprados por la empresa a proveedores externos)
 Por Prestación (preparados y ofrecidos por la empresa directamente)
4. ¿Cuántos refrigerios permite consumir su compañía durante la jornada de trabajo?
 Uno por día.....
 Dos por día.....
 Tres por día.....
5. ¿Qué tipo de refrigerios prefiere consumir? (Puede escoger más de una alternativa)
 Bocadillos de sal
 Bocadillos de dulce
6. ¿El valor correspondiente al servicio de refrigerios que consume en su compañía, quien lo cubre?
 El trabajador
 La empresa
 Parte el trabajador, parte la empresa
7. ¿Qué aspectos considera más importantes al momento de consumir un refrigerio en la jornada laboral? (Puede escoger más de una opción)
 Alimento saludable
 Que tenga buen sabor
 Que sea fresco
 Que sean raciones grandes
 Por el precio
 Otros.....
8. Indique las bebidas que prefiere para acompañar sus refrigerios (Puede escoger más de una opción)
 Cafés
 Jugos naturales
 Batidos
 Gaseosas
 Aguas aromáticas
 Otros.....

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un refrigerio completo: bebida y bocadillo?

De 1.00 a 1.50

De 1.50 a 2.00

De 2.50 a 3.00

Más de 3.00

10. ¿Cuántos trabajadores en su compañía tienen el beneficio de la prestación de refrigerios?

.....

¡Gracias por su colaboración!

ENCUESTA

A través de la aplicación de las diferentes técnicas de Investigación de Mercados, se puede identificar las necesidades reales de bienes y servicios que se experimentan en los mercados organizacionales y de consumo, derivadas de condiciones demográficas, económicas, sociales, accesibilidad al crédito, posibilidades de expansión de las empresas que constituyen el aparato productivo de un país, ingreso per-cápita y estabilidad política.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente en el mercado de la ciudad de Quito, existe un alto potencial para el desarrollo del servicio que presenta el presente Plan de Negocios, sin embargo; al momento la mayoría de empresas de la ciudad, no brindan a sus trabajadores el beneficio de un servicio de refrigerios, por lo que se aprovechará la oportunidad existente en el mercado para explotar el nicho existente en el mercado, ofreciendo servicio de refrigerios preparados a base de productos de primera calidad y a precios asequibles para los consumidores.

JUSTIFICACIÓN

A través de la investigación de mercados se busca obtener información veraz, objetiva y actualizada que nos permita conocer si existe demanda en el mercado para el consumo de refrigerios, con el fin de implementar estrategias para maximizar la rentabilidad del proyecto, y de esta manera cumplir con el objetivo principal del estudio.

La encuesta antes detallada fue aplicada a un segmento de 278 empresas, representadas por los funcionarios de Recursos Humanos y otros departamentos y áreas de las compañías encargadas de atender las necesidades de los trabajadores.

TEMA

Encuesta Sobre el Consumo de Refrigerios en las Empresas

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación del servicio de refrigerios por parte de los consumidores existentes y potenciales.

Objetivos Específicos

- Conocer el nivel de consumo de refrigerios en las empresas que son objeto de nuestro estudio.
- Determinar la frecuencia de consumo de refrigerios en las empresas.
- Verificar el nivel de conocimiento del producto por parte del consumidor y determinar las estrategias que se utilizarán para la penetración del mismo en el mercado o alcanzar su posicionamiento (promoción).
- Identificar el lugar idóneo para la ubicación del negocio (plaza).
- Conocer las preferencias del consumidor al momento de visitar adquirir los productos y aceptar el servicio.
- Determinar cuáles son los atributos que el comprador considera importantes al momento de consumir el producto / servicio (producto).
- Analizar los posibles precios que el consumidor estaría dispuesto a pagar por nuestro producto / servicio (precio).
- Establecer una mezcla de mercadotecnia que nos permita cumplir con los objetivos de ventas y rentabilidad planteados para el Plan de Negocios.

COMPETENCIA

Para la realización de la presente investigación, se utilizó la técnica de la observación directa, producto de lo cual se definió como principales competidores a las empresas que cuentan con mayor aceptación y participación

dentro del mercado de este negocio. Dentro de las compañías que representan la competencia, se analizaron los diferentes tipos de productos que ofrece cada una de ellas, definiéndose como los principales los siguientes:

CUADRO No. 58

Café Nuvó

CAFÉ NUVO		
SAL	DULCE	BEBIDAS
Empanadas	Pasteles	Preparaciones con café
Sánduches	Panecillos	Jugos / Batidos
Picadas	Postres Variados	Gaseosas
		Aguas
		Otras

Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

CUADRO No. 59

Catering Service

CATERING SERVICE		
SAL	DULCE	BEBIDAS
Empanadas	Pasteles	Preparaciones con café
Sánduches	Quimbolitos	Jugos / Batidos
Humitas	Humitas	Gaseosas
Bolones	Panecillos	Aguas
Picadas	Postres Variados	Otras
Hamburguesas		
Hot dogs		

Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

CUADRO No. 60

Cyrano

CYRANO		
SAL	DULCE	BEBIDAS
Empanadas	Pasteles	Preparaciones con café
Sánduches	Panecillos	Gaseosas
Picadas	Postres Variados	Aguas
		Otras

Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

CUADRO No. 61

Honey & Honey

HONEY & HONEY		
SAL	DULCE	BEBIDAS
Empanadas	Pasteles	Preparaciones con café
Sánduches	Panecillos	Gaseosas
Humitas	Postres Variados	Aguas
Picadas		Otras

Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

CUADRO No. 62

Swiss Corner

SWISS CORNER		
SAL	DULCE	BEBIDAS
Empanadas	Pasteles	Preparaciones con café
Sánduches	Panecillos	Jugos / Batidos
Humitas	Postres Variados	Gaseosas
Picadas		Aguas
Hamburguesas		Otras
Hot dogs		

Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

CUADRO No. 63

La Suiza

LA SUIZA		
SAL	DULCE	BEBIDAS
Empanadas	Pasteles	Preparaciones con café
Sánduches	Panecillos	Gaseosas
Picadas	Postres Variados	Aguas
		Otras

Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

CUADRO No. 64

Delicatesen el Galeón

DELICATESSEN EL GALEON		
SAL	DULCE	BEBIDAS
Empanadas	Pasteles	Preparaciones con café
Sánduches	Quimbolitos	Jugos / Batidos
Humitas	Humitas	Gaseosas
Bolones	Panecillos	Aguas
Picadas	Postres Variados	Otras
Hamburguesas		
Hot dogs		

Fuente: Investigación exploratoria 2007

Elaborado por: Autor

DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Definición

El Plan de Negocios representa una propuesta teórica práctica para el desarrollo e implementación de una empresa, el mismo que contempla el análisis de los aspectos más importantes del proyecto en las áreas de: Marketing, Producción, Administración, Organización, Legal, Financiera, Planeación Estratégica y Evaluación.

El plan de negocios se constituye como un documento que muestra los escenarios más probables de desempeño de una empresa, incluyendo todas las variables que intervienen en el funcionamiento de la misma, facilitando el análisis integral del proyecto y la presentación más clara a los involucrados del proyecto, tales como inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes, etc..

Importancia

Para asegurar el adecuado desenvolvimiento de un proyecto, es necesario desarrollar un plan de negocios óptimo que permita analizar los aspectos generales de la empresa en la que se desea emprender, así como estructurar el esquema bajo el cual se desea poner en marcha el negocio, por esta razón es importante que se considere previo al inicio de una nueva actividad empresarial, el desarrollo completo del plan de negocios, que será la directriz que permita asegurar el éxito del proyecto.

Además de lo señalado, es preciso traducir por escrito las ideas que se crean para el inicio de la actividad empresarial, ya que si no se tiene en claro cómo transformar estas ideas en realidad, existe el riesgo de que éstas oportunidades se vengán a menos por los problemas que puedan

presentarse o queden rezagadas por la falta de un estudio preciso que pueda evaluarlas.

Objetivos

Los principales objetivos que persigue el Plan de Negocios, en resumen son los siguientes:

- Preparar un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores, para guiar la puesta en marcha de un negocio.
- Conocer los aspectos generales del proyecto, antecedentes y conceptos básicos que permitan establecer una idea clara del tema de estudio.
- Investigar los temas relacionados con el estudio de marketing para conocer el entorno de mercado que rodea al negocio.
- Definir los temas más importantes relacionados con el área de producción para asegurar un adecuado desarrollo operativo.
- Establecer una adecuada organización administrativa que permita obtener el mejor desempeño de las áreas funcionales de la empresa.
- Estructurar las bases legales necesarias para la implementación del negocio a posterior.
- Determinar la viabilidad del proyecto a través del análisis de los parámetros financieros derivados del estudio.
- Desarrollar un plan estratégico que permita determinar los objetivos más importantes del plan de negocios y las estrategias para el cumplimiento de los mismos.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.

- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

BENEFICIOS QUE OFRECE UN PLAN DE NEGOCIOS

Entre los beneficios más significativos que se pueden obtener con la elaboración del plan de negocios, tenemos los siguientes:

- Nos permite comprender de mejor manera un producto o servicio.
- Ayuda a definir de forma clara los objetivos y metas que se persiguen.
- Es posible prevenir la ocurrencia de problemas potenciales, así como debilidades y amenazas que rodean al proyecto.
- Sirve para determinar los posibles canales de los cuales pueden obtenerse los recursos financieros requeridos.
- A través del plan de negocios se pueden determinar los parámetros y variables que permitan medir el crecimiento de la empresa.
- Permite mejorar la comunicación e interacción entre los trabajadores.
- La elaboración de un buen plan de negocios permite el ahorro de recursos financieros, ya que enfoca la organización en lo importante.

En las pequeñas y medianas empresas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional, donde las decisiones están fuertemente concentradas en pocas personas, permite establecer una distancia entre decisiones de negocios tomadas y el humor cambiante o caprichos de los empresarios.

CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

- Es un documento ordenado y sistemático en dónde se detallan los aspectos más importantes de un negocio o empresa.
- Es una herramienta que permite tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa o resultados del negocio.
- Resume los aspectos más importantes de las principales áreas inherentes al desarrollo de una empresa o negocio.
- Contiene objetivos claramente definidos y específicos enfocados al alcance de la meta deseada para el negocio o empresa.
- Sirve como guía al empresario para analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio.
- Puede ser utilizado para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento.
- Se puede elaborar en distintas etapas de la vida de una empresa o negocio.
- Reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y establecer los parámetros generales que permitan ponerlo en práctica.
- Detalla la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos.
- Tiene como parte fundamental el análisis de los aspectos económicos y financieros, pero también lo relacionado con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

ÁREAS QUE CONTEMPLA UN PLAN DE NEGOCIOS

Un Plan de Negocios contempla áreas importantes y fundamentales que permitirán analizar la viabilidad del negocio o empresa, dentro de las cuales podemos detallar las siguientes:

- Marketing
- Sistemas de Producción
- Sistema Administrativo – Organizativo
- Aspecto Legal
- Finanzas
- Planeación Estratégica y Operativa
- Evaluación

MARKETING

El análisis de marketing es el instrumento que permite a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo, además de esto, nos ayuda a aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

La investigación que se realiza a través del análisis de marketing también posibilita el saber en qué mercado va a actuar la empresa, qué parte de ese mercado tiene posibilidades de atender, quiénes son los competidores, quiénes y en qué cantidades van a comprar el producto, a qué precio y si existe probabilidad de crecimiento de la demanda o por el contrario es un sector que tiende a desaparecer.

Previo al lanzamiento de un nuevo producto o servicio, o antes de iniciar una empresa o negocio, es necesario conocer a profundidad el mercado; por esta razón es importante el desarrollo de un efectivo y adecuado Plan de Marketing.

El análisis de mercado se debe centrar principalmente en el estudio de los sucesos históricos e indicadores de la trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc., así como debe prever los posibles escenarios que pueden darse en el futuro.

En los resultados del estudio de mercado, se fundamentará gran parte de la información de un plan de negocios, los aspectos que permitirá conocer este estudio son los siguientes:

- Necesidades insatisfechas del mercado
- Análisis del mercado potencial
- Preferencias de los consumidores
- Precios que está dispuesto a pagar el mercado por un producto o servicio
- Cantidad de clientes que efectivamente consumirán el producto
- Razones que pueden motivar la compra
- Tipos de productos o servicios sustitutos o similares que representan competencia en el mercado y son comprados actualmente

Debido a la gran importancia que representa un análisis de Marketing dentro del desarrollo del Plan de Negocios, se debe procurar que la información que se utilice para este estudio sea la más adecuada, actualizada y sobre todo veraz para asegurar resultados lo más cercanos a la realidad del entorno social en el que se desenvuelva la empresa o negocio.

Para la obtención de la información requerida, se puede acudir a fuentes de estudio e investigación tales como: revistas, diarios especializados, cámaras empresariales, organismos públicos y privados dedicados a la estadística y censos, páginas y sitios de internet, consultores o personas

que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa, estudios publicados, investigaciones varias, etc..

Un Plan de Marketing debe contemplar la investigación de mercado, que permitirá conocer la oferta, (competencia) y la demanda (consumidores potenciales y preferencias del mercado).

Toda empresa enfrenta una serie de competidores. Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores, para cumplir con este propósito, es imprescindible conocer quiénes van a competir con el negocio. Las empresas deben adaptarse no sólo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores.

No existe una estrategia competitiva que funcione para todas las empresas. Cada empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus competidores. Las empresas pequeñas también pueden elegir estrategias que les proporcionen ciertas ventajas.

Antes de iniciar un negocio es conveniente considerar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Qué productos o servicios ofrecen?
- ¿Qué forma de pago tienen?
- ¿Qué participación tienen los competidores en el mercado?
- ¿Qué política de precios tienen para sus productos o servicios?
- ¿Es un mercado muy competitivo en donde aparecen y desaparecen rápidamente las empresas? ¿Por qué?
- ¿Qué productos sustitutos pueden aparecer?

- ¿Cuáles son las tendencias del sector en los próximos años?
- ¿Cómo cree que pueden reaccionar frente al ingreso de otro competidor?

Por lo antes indicado, es necesario incluir también en el Plan de Negocios los siguientes temas:

1. Descripción de la competencia
2. Tamaño de la competencia
3. Estimación de ganancias de la competencia
4. Como opera la competencia

Dentro del estudio de competencia que se debe realizar, es necesario analizar si existe lugar en el mercado para el negocio propuesto y cuál es la mejor manera de ocuparlo; en el caso de que la empresa ya esté en marcha, se deberá determinar si hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual, caso contrario se debería pensar en algo diferente. Otro aspecto importante a ser analizado tiene que ver con los competidores, cuántos son y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro así como las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores pueden ser agrupados dentro de las siguientes categorías:

Competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.

Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.

Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

El plan de negocios debería incluir también un benchmarking de la competencia; es decir, un detalle de los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:

- Marca
- Descripción De Producto/Servicio
- Precios
- Estructura
- Procesos
- Recursos Humanos
- Costos
- Tecnología
- Imagen
- Proveedores

El benchmarking es muy importante ya que permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida. El benchmarking suele realizarse también con las empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc).

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si algún

competidor puede transformarse en socio a través de fusión o joint ventures o alianzas estratégicas.

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes escenarios, pueden elaborarse planes de contingencia. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencias será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por este motivo, un Plan de Negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios del entorno.

Otro de los aspectos importantes que deben ser considerados dentro del estudio de mercado tiene que ver con el análisis de los clientes, ya que cualquiera que sea el producto o servicio que se ofrecerá, es imprescindible conocer al cliente, el cliente es la razón de ser de un negocio, es quien compra y hace que la empresa se desarrolle o no, por eso es necesario conocerlos.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo, dentro de las cuales tenemos:

- Encuestas periódicas
- Investigación de mercado
- Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente
- Atender personalmente los reclamos y las quejas

Conociendo a los clientes, se puede tener un panorama cercano a la realidad, pero es necesario conocer con detenimiento este aspecto. Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones; tratando de anticiparse a los

problemas. Las siguientes son algunas preguntas que pueden servir de guía para el análisis de los clientes:

- ¿A que segmento/s de mercado se va dirigir con el producto o servicio?
- ¿Cuántas personas constituyen el mercado potencial?
- ¿Cómo se podrá ampliar la cantidad de clientes?
- ¿Quiénes y cuántos conocen los productos o servicios?
- ¿Por qué razones se acepta el producto/servicio que se va a ofrecer?
- ¿Con qué frecuencia se compra?
- ¿Es un producto estacional o de todo el año?
- ¿Cómo pagan los clientes (tarjeta, efectivo, cheque, etc.)?
- ¿El precio del producto o servicio es aceptado por el mercado?
- ¿Cómo se desarrollará la demanda en los próximos años?
- ¿Qué causas pueden modificar la actitud de los posibles clientes?
- ¿Cuáles son los procedimientos para comprar que usan los clientes? (por teléfono, directo en el mercado, los visitan los vendedores, etc.)
- ¿Están sus clientes dispuestos a arriesgarse a comprar algo nuevo?

Una vez que se tiene toda la información producto del estudio de mercado, es posible plantear las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos propuestos para el negocio, dentro de lo cual es importante tomar en cuenta:

- Lo que quiere el cliente
- Dónde y cuándo lo quiere
- Cómo quiere comprarlo

- Quién quiere realmente comprarlo
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él
- Por qué puede querer comprarlo
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo

Cuando se haya identificado al grupo de clientes potenciales, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento que se ha elegido, mediante el producto o servicio que se ofrece.

Es necesario lograr que el producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan y lo compren. Para ello es necesario desarrollar un plan de marketing que comprenda las cuatro variables fundamentales: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicación).

En cuanto a la perspectiva del negocio, basándose en la investigación de mercados, se pueden generar resultados que indiquen que habrá suficientes clientes como para que el negocio genere ganancias, sin embargo; esto no quiere decir que el estudio de mercado garantice el éxito de un negocio porque los mismos son favorables. La viabilidad de un negocio depende de muchos otros factores. No obstante el resultado del estudio de mercado puede orientar las líneas generales del negocio y ver si vale la pena seguir o no con el mismo.

ESTUDIO FINANCIERO

CAPITAL DE TRABAJO

CUADRO N° 65

Determinación del Capital de Trabajo

DETERMINACION DEL CAPITAL DE TRABAJO FOOD DELIVERY EXPRESS		
Ingreso por ventas	133.591,68	CT
(-) Costo de Ventas	64.037,09	si
Utilidad Bruta en Ventas	69.554,59	
Gastos Operacionales		
Gastos administrativos y ventas	75.355,84	si
Depreciaciones	1.161,71	no
Amortizaciones	1.070,00	no
Total gastos operacionales	79.452,31	
UTILIDAD OPERACIONAL	-9.897,72	
Base de Cálculo	139.392,92	
Dias de desfase	30	días
Capital de trabajo	11.456,95	

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

CUADRO N° 66

Productos ofrecidos por la Competencia

PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA COMPETENCIA		
SAL	DULCE	BEBIDAS
Empanadas	Pasteles	Preparaciones con café
Sánduches	Quimbolitos	Jugos / Batidos
Humitas	Humitas	Gaseosas
Bolones	Panecillos	Aguas
Picadas	Postres Variados	Otras
Hamburguesas		
Hot dogs		

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

ESTUDIO TÉCNICO

ASPECTOS LEGALES

Definición del régimen de constitución de la empresa

Constitución de la compañía

En el Ecuador para el funcionamiento de una empresa es requisito indispensable constituir la misma, lo cual implica los siguientes pasos:

- i) Aprobación del nombre de la compañía y apertura de la cuenta de integración de capital con un mínimo de US\$800,00 para sociedades anónimas.
Al menos deberá depositarse el 25% del capital suscrito; el saldo puede cancelarse en dos años.
- j) Elaboración del Proyecto de Escritura, para la correspondiente revisión y firma.
- k) Cierre de la Escritura de constitución.
- l) Ingreso para estudio y aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías.
- m) Inscripción en el Registro Mercantil.
- n) Inscripción de nombramientos de Administradores.
- o) Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- p) Elaboración de libros sociales y emisión de acciones (en caso de sociedades anónimas).

Trámites de implantación

Antes de la puesta en marcha de un negocio, es necesario que se cumpla previamente con los requisitos para la implantación de una compañía tal como exigen los organismos legales que rigen estos aspectos en el Ecuador. A continuación se enlistarán los trámites requeridos:

- **Permiso de funcionamiento del Ministerio de Turismo**

El Ministerio de Turismo exige obtener el Permiso de Funcionamiento para establecimientos de comida y bebida⁵, a pesar de que el Plan que se propone no es precisamente este tipo de negocio, igual se manipularán alimentos, por lo que con intención de informar se enlistan a continuación los requisitos:

- a) Llenar la solicitud de formulario dado por el Ministerio de Turismo. (solicitante, actividad a realizar, ubicación exacta).
- b) Documentos legales de la persona titular del establecimiento.
- c) Respuesta de la solicitud de búsqueda de la marca o nombre comercial del negocio, emitida por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Industrial.
- d) Listado de productos y precios a ofrecer en el establecimiento.
- e) Nómina de trabajadores, de ser el caso. Y certificados emitidos por el Ministerio de Salud.
- f) Afiliación a la Cámara de Turismo.
- g) Contrato de arrendamiento del local debidamente inscrito en un juzgado de inquilinato.

Con estos documentos se realiza una inspección programada a partir de la segunda semana de ingreso de la solicitud, y de la cual se emite un informe favorable o desfavorable; previo el pago de una tasa administrativa.

- **Permisos SAYCE**

Se deberá obtener un permiso en SAYCE⁶ que es la Asociación de Autores y Compositores Ecuatorianos, ya que esto se exige para poder poner música en un local, únicamente en caso de que se desee abrir una división del negocio para la atención en un local abierto al público. El procedimiento para obtenerlo es registrarlo en el formulario institucional. Este permiso exige el pago de una tasa de US\$ 60,00 anuales en establecimientos de esta categoría. SAYCE exige que la autorización sea exhibida en el local.

⁵ Asesoría del Dr. Rolando Falconí, 2007.

⁶ SAYCE, Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos, 2006

- **Permiso departamento de bomberos**

Dependiendo de la zona en la que se ubicará el establecimiento, se debe solicitar una autorización al departamento de bomberos que cumpla con los requisitos mínimos de seguridad y protección al usuario. En el caso de este tipo de negocios no se utilizarían medios para calentar alimentos, sin embargo; es estrictamente necesario contar con este permiso cuyo valor se paga dentro del pago de la Patente Municipal.

- **Permiso Municipio de Quito**

Para el establecimiento de un local comercial se debe tener el permiso del Municipio de Quito, para lo cual se debe presentar ante el Municipio la solicitud en formulario institucional. Para ello se exige la autorización del Departamento de Bomberos. Con esto se obtiene la Patente Municipal.

- **Registro de Marca**

Para proceder con el registro de la marca, se deben seguir los siguientes pasos:

- ⇒ Búsqueda previa de los signos a solicitar, ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- ⇒ Elaboración de la solicitud de registro, y su ingreso.
- ⇒ Seguimiento del trámite, hasta la emisión del título.

La documentación que se requiere es la siguiente:

- ⇒ Denominación exacta a registrar.
- ⇒ Listado de productos o servicios a proteger e identificar con la marca.
- ⇒ Arte o gráfica del logo de la marca.

- **Registro Sanitario de Alimentos**

Los alimentos que se comercializarán serán adquiridos terminados y empacados a proveedores que cuenten con los permisos de ley y registro sanitario para asegurara la calidad de los productos que saldrán para la venta, puesto que una de las ventajas competitivas que se procurará explotar en el presente Plan de Negocios es la calidad y salubridad de los refrigerios.

De todas maneras con fines administrativos, se detallan a continuación los requisitos necesarios para este trámite:

- Nombre o razón social de fabricante o su dirección.
 - Nombre o razón social del solicitante del registro sanitario y su dirección completa.
 - Descripción del producto.
- a) Fórmula cuali-cuantitativa, porcentual utilizada en la preparación del producto (incluyendo aditivos), declarados en orden decreciente a las proporciones usadas; declarando además, el sabor artificial que utilizan.
 - b) Fecha de elaboración;
 - c) Fecha de vencimiento o tiempo máximo para el consumo;
 - d) Formas de presentación: declarar el tipo de envase y el contenido en unidades del Sistema Internacional de acuerdo a la Ley de Pesas y Medidas;
 - e) Condiciones de conservación.
 - f) Si el solicitante del registro sanitario es persona natural se debe adjuntar: Copia de cédula de identidad. Si es persona jurídica se debe adjuntar: Certificado de existencia de la misma y nombramiento de su Representante Legal.
 - g) Proyecto de rótulo o etiqueta del producto, original y una copia en el cual se debe hacer constar lo siguiente:

Nombre del producto.

Los ingredientes, en orden decreciente

Marca comercial

Identificación del lote

Razón social de la empresa

Contenido neto en unidades del sistema Internacional

Número de registro sanitario

Fecha de elaboración

Tiempo máximo de consumo

Forma de conservación

Precio de venta al público. (PVP)

Ciudad y país de origen

Otros que la autoridad de salud estime conveniente, como: grado alcohólico si se trata de bebidas alcohólicas y advertencias necesarias de acuerdo a la naturaleza y composición del producto.

- Enviar el certificado de especificaciones del material de empaque más próximo al producto, ya sea papel celofán o plástico.
- Muestras del producto.
- **Estudio de Impacto ambiental**

Debido a que el proyecto se constituirá únicamente como una empresa comercializadora de refrigerios, no generará gran incidencia sobre el medio ambiente. Sus operaciones son básicamente de venta y distribución de refrigerios, los mismos que ya se compran preparados a los proveedores, sin embargo; dentro de los valores de la empresa se considera la preservación del medio ambiente. Por lo tanto, se procurará mantener relaciones comerciales con proveedores que cumplan con estándares de calidad que busquen la preservación del entorno ambiental.

Trámites fiscales

Impuestos locales municipales y estatales

Toda sociedad legalmente constituida está sujeta a los siguientes impuestos, según la Ley de Régimen Tributario Interno:

- ⇒ Impuesto a la renta, su tarifa es el 25% sobre la base imponible⁷ del ingreso anual el cual se paga en abril del siguiente año. Esta tasa puede bajar a 15% si se considera tener reinversión de utilidades.
- ⇒ Según la Ley de Régimen Tributario Interno, el **Impuesto al Valor Agregado** (IVA) es de 12% y en el caso de los productos que comercializamos este porcentaje es aplicable.⁸

Adicionalmente se pagan los siguientes impuestos a los cuales está sujeta la compañía:

- ⇒ Impuesto Municipal del 1,5 por mil de los activos totales y se paga 30 días después de presentada la declaración de impuesto a la renta de cada año.
- ⇒ Se debe pagar la patente municipal en enero de cada año.
- ⇒ Afiliación a la Cámara de Turismo que tiene como costo US\$ 55.00, posteriormente se paga provisiones mensuales dependiendo del capital de la compañía la tasa mínima es US\$10,00.
- ⇒ Contribución a la Superintendencia de Compañías, el cual es el 1 por mil de los activos totales.

⁷ Ley de Régimen Tributario Interno, No. NAC-0069SRI: RO22: 14 Feb/03

⁸ Ley de Régimen Tributario Interno, Artículo No. 55 Impuesto al Valor Agregado sobre los servicios y Artículo No. 53 Impuesto al Valor Agregado sobre los productos.

Trámites laborales

Incentivos para nuevas industrias y/o empresas

El presente proyecto, fue constituido para desarrollar la idea de un nuevo concepto de negocio que permitirá apoyar el crecimiento de las empresas de servicios en Ecuador. Se pretende manejar un esquema para la formación de una empresa comercializadora de refrigerios a las empresas del norte de la ciudad de Quito.

Con la formación de esta empresa también se aportará al mejoramiento de la calidad laboral y a la calidad de vida de los trabajadores de las empresas a las que se desea llegar; para este fin se exigirá a los proveedores calidad, frescura y buen sabor en los alimentos y se procurará la excelencia en el producto final para su venta al consumidor, es decir; se buscará mejorar la calidad de los refrigerios desde la adquisición hasta su entrega al consumidor final.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Disponibilidad de energía, agua, mano de obra

Debido a que el negocio funcionará en el norte de Quito, en plena zona industrial, se cuenta con todas las facilidades de servicios generales como son energía, agua, y teléfono; no se tendría mayores inconvenientes para la realización de las diferentes actividades del negocio.

En cuanto a la mano de obra, como definimos en la sección de distribución organizacional, se necesita personal que ejecute funciones básicas y divida las operaciones que se requieran. Preferiblemente deberán contar con un nivel de escolaridad alto, además deben tener habilidades y experiencia en ventas y atención al cliente.

Es importante saber también que los índices de desempleo en el país también apoyan a la obtención de mano de obra sin mayores complicaciones, tal como lo indica el cuadro adjunto:

CUADRO N° 67
Disponibilidad de mano de obra

QUITO			
INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Tasa de Participación Bruta	49,0%	54,7%	43,4%
Tasa de Participación Global	59,8%	67,7%	52,2%
Tasa de Ocupación Bruta	54,5%	64,2%	45,2%
Tasa de Ocupación Global	91,1%	94,8%	86,5%
Tasa de Subempleo Bruta	43,8%	43,4%	44,2%
Tasa de Subempleo Global	48,0%	45,8%	51,2%
Tasa de Desempleo	8,9%	5,2%	13,5%
Tasa de Desempleo Abierto	4,9%	4,0%	6,0%
Tasa de Desempleo Oculto	4,0%	1,3%	7,5%
Tasa de Subutilización Bruta	52,7%	48,6%	57,7%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo 2001

Elaborado por: Autor

Es importante mencionar que la selección y la capacitación serán básicas para que la mano de obra concuerde y cumpla con los objetivos de la empresa.

Cultura y costumbres del lugar donde se ubicará la empresa











El factor cultural y las costumbres de los clientes han sido un factor importante para el desarrollo del presente proyecto. La investigación de mercado lo demuestra con los resultados favorables que tiene. De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, en el Ecuador últimamente se están incentivando a manera empresarial las políticas de protección y motivación laboral, dentro de las cuales están la buena alimentación de los empleados.

Lo antes mencionado, es un factor importante que brinda oportunidades inminentes para el éxito del negocio.

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

CUADRO N° 68

Procesos de Entrega de Refrigerios a Domicilio

PROCESOS EN ENTREGA DE REFRIGERIOS A DOMICILIO								
Proceso:			Resumen					
Servicio de entrega de refrigerios a empresas			Actividad		No. De Pasos	Tiempo Min.	Distancia Mtrs.	
Sujeto de la gráfica: Proceso de venta y entrega de refrigerios								
Principio: Pedido del cliente			Operación		7	36		
Final: Entrega de refrigerios en empresas y firma de recepción de factura			Transporte		5	56	244	
			Inspección		0			
			Retraso		2	32		
			Almacenaje		1	10	7	
			TOTAL		15	134	251	
Paso No.	Tiempo Mín.	Distancia Mtrs.						Descripción del Paso
1	1		x					Llamada del cliente para solicitar el producto / servicio
2	2		x					Vendedor atiende al cliente por teléfono
3	3		x					Preparación de la cotización
4	30					x		Demora en la decisión del cliente
5	1			x				Recepción de la orden de pedido
6	5		x					Preparación de orden de despacho
7	2					x		Demora
8	10	7					x	Separación de pedido en bodega
9	10		x					Preparación de factura
10	10		x					Dar de baja del inventario al producto que se despachará
11	10			x				Preparación del recorrido
12	30	200		x				Recorrido hasta la entrega al lugar de destino (promedio)
13	5	20		x				Demora
14	10	20		x				Entrega en oficina
15	5	4	x					Entrega de factura, pedido, registro de firma

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

Posterior a la elaboración del Plan de Negocios, se ha podido determinar que la propuesta que se presenta en este estudio es económicamente rentable y puede proporcionar un crecimiento sustentable a través del tiempo. De acuerdo a la hipótesis establecida al inicio del proyecto, se pudo confirmar que el negocio que se presenta es una gran oportunidad que nos ofrece el mercado, puesto que existe un segmento de consumidores potenciales que aún se encuentran insatisfechos.

BASE CONCEPTUAL

En la base conceptual se describirán los términos fundamentales que se utilizarán en la realización del presente plan de negocios y que se detallan a continuación:

Proyecto

Plan de negocios para la creación, implementación y funcionamiento de una Empresa de Servicio de Refrigerios al Sector Empresarial del Norte de la Ciudad de Quito en el año 2006.

Producto

El producto objeto del presente Plan de Negocios, comprende refrigerios de sal y dulce, los mismos que pueden ser acompañados por bebidas tanto calientes como frías. Se definirá los tipos de acompañamientos y bebidas a comercializarse, posterior a la obtención de los resultados del estudio de mercado y de acuerdo a las preferencias del consumidor.

Es importante señalar que los diferentes productos que se comercializarán no serán elaborados en la empresa, más bien se comprarán los mismos a varios proveedores, quienes se encargarán de entregar los refrigerios listos y empacados para su venta al consumidor final.

Necesidad

El plan de negocios esta orientado a satisfacer una necesidad existente en el mercado ya que en el sondeo previo a la realización del plan, se pudo identificar que en las empresas, los trabajadores presentan una respuesta positiva a la compra y consumo de este tipo de refrigerios para su alimentación diaria.

Empresa

La empresa se constituirá como una compañía limitada de servicios de refrigerios y contará con la participación de un solo accionista.

Misión

“Nuestra misión de es satisfacer toda la demanda de refrigerios del sector norte de la ciudad de Quito, así como también brindar un servicio innovador, eficiente y de alta calidad que garantice a nuestros clientes satisfacer sus necesidades y cuidar su salud”.

Visión

La visión de la empresa es llegar a ser líderes en el mercado de refrigerios en la ciudad de Quito, y brindar un servicio con altos estándares de calidad, caracterizado por sus precios competitivos.

Objetivos

- Identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo del proyecto para determinar a través de un diagnóstico de los mismos las ventajas competitivas con que cuenta el plan de negocios.
- Determinar las características de los factores clave de éxito para el proyecto, tanto en las áreas funcionales, como en la mezcla de mercadotecnia; que permitan tener una perspectiva real de la situación del negocio en el mercado.
- Formular una tabla estratégica de la mezcla de mercadotecnia que permitan optimizar las fortalezas y oportunidades del producto frente a la competencia existente en el mercado.
- Identificar las debilidades y posibles amenazas que puedan afectar el desempeño del proyecto.

Mercado

El mercado de servicio de refrigerios en el cual la empresa empieza su funcionamiento será el sector empresarial e industria del norte de la ciudad de Quito.

Mercadotecnia

El canal a través del cual se va a comercializar el producto será de manera directa ya que se llegará con el producto al consumidor final, los refrigerios se venderán a las empresas y ellos se encargarán internamente de organizar su distribución al personal.

Mezcla de marketing o Marketing Mix

Los refrigerios se comercializarán con precios bajos de introducción, para los elementos se utilizarán empaques con el logotipo de la empresa, adicional se regalará las bebidas, todo esto será considerado como una promoción por apertura de la empresa.

Demanda

Para establecer la demanda del negocio se aplicará diferentes técnicas de investigación que permitan realizar un estudio de mercado en el sector empresarial e industrial del norte de la ciudad de Quito.

Demanda Potencial

La demanda potencial que revele el volumen total de ventas, expresado en unidades físicas y monetarias, se lo determinará en base al resultado que se obtenga del estudio de mercado.

Oferta

La empresa ofertara refrigerios de sal y de dulce con bebidas frías o calientes a precios asequibles acorde al mercado y que permita satisfacer la necesidad del cliente.

Proceso de prestación del servicio

El proceso empezará con una visita a las empresas del sector empresarial e industrial de norte de la ciudad de Quito, en la cual se entregará una carta de presentación en la que se detallarán todos los productos que la empresa ofrece, así como información importante para realizar sus pedidos.

Flujograma de procesos

Se utilizará una simbología aceptada internacionalmente para representar gráficamente todos los procesos que la empresa realizará en el servicio de refrigerios.

Estados Financieros

Se realizarán todos los estados financieros que la contabilidad exige como: balance general, estado de resultados y el estado de flujos de efectivo; se evaluará toda la información sobre el desempeño de la empresa y las perspectivas futuras.

Análisis Financiero

El análisis financiero permitirá a la empresa medir su rendimiento sobre la inversión, el cumplimiento de las metas y el análisis de razones que nos permite ver la forma en que las partidas de los estados financieros de la empresa se relacionan entre sí.

Flujo de efectivo

El flujo de efectivo se obtendrá de las operaciones generadas por la empresa a partir de la venta de los refrigerios.

Constitución de la empresa

La constitución de la empresa se la realizará con un solo accionista como persona natural o jurídica, amparados en las leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de sus funciones.

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

En esta etapa del plan de negocios, se debe desarrollar una evaluación del negocio que pueda demostrar que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo detallado en el plan. Durante esta fase, se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto. Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

Ensayo e investigación:

- ¿Se probó el producto/servicio?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?
- ¿Funciona correctamente?
- ¿Se conocen otras experiencias similares?

Ubicación:

- ¿Cómo se decidió o decidirá?

- ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?

Escalas de producción:

- ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada?
- ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?

Proyectos complementarios:

- ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión?
- ¿Es posible hacerlo?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cómo lo hará?
- ¿Cuándo lo hará?

Tecnología:

- ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo?
- ¿Ya fue probada?
- ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?

Personal:

- ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren?
- Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?

Materias primas:

- ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

Todos los puntos antes enumerados, deben considerarse durante el análisis de los sistemas de producción, ya que permiten evaluar si el proyecto, negocio, producto o servicio podrá ser realizable, ejecutable y sustentable en el tiempo.

SISTEMA ADMINISTRATIVO – ORGANIZATIVO

Para tener un adecuado funcionamiento las empresas grandes o pequeñas, necesitan definir formas de ordenamiento interno para poder distribuir tareas, responsabilidades y obligaciones entre todos los empleados de la empresa.

Los gerentes de las empresas ponen mayor atención en las áreas de Administración y Finanzas, Producción, y Ventas; las mismas que se consideran como áreas principales.

En las pequeñas empresas los propietarios realizan todas las funciones, exigiendo un mayor cuidado y eficiencia en todas las tareas, lo cual dificulta implementar sistemas de gestión.

La necesidad de incorporar nuevo personal a una empresa implica gastos y una adecuada selección de los candidatos, que deberá estar sujeto a las exigencias y objetivos de la empresa.

Luego de la selección, el personal contratado debe recibir capacitación y entrenamiento para obtener óptimos resultados, así como también adiestramiento continuo, el cuál involucra a todo el personal.

La capacitación y el entrenamiento juegan un rol fundamental para lograr el rendimiento óptimo en el desarrollo del trabajo. El adiestramiento debe ser algo permanente, tanto para los empleados como para los propietarios del negocio.

Cuando se redacta el plan de negocios, es necesario prestar mucha atención al área de personal, porque el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la gente que participa en la organización. Para ello se debe tomar en cuenta:

- La descripción de los puestos de trabajo.
- Cantidad de personal a incorporar.

- Cuales son las aptitudes, formación y antecedentes que debe reunir el personal
- para cubrir la función a desempeñar.
- Establecer el nivel de remuneraciones.
- Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.
- Tratar de conocer con la mayor amplitud posible los derechos y obligaciones de
- las partes en la relación laboral.
- Desarrollar algún programa de incentivos.

En cuanto al aspecto organizativo del plan de negocios, es necesario analizar los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son: inmuebles, selección y contratación de personal, instalaciones, maquinarias, inscripciones, registros y licencias, capacitación y entrenamiento, mercaderías, investigaciones de mercado, publicidad y promoción.

El último punto que debe considerarse es el capital de trabajo, que es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

FINANZAS

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, el mismo que tiene que ver con los recursos financieros que se requieren para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo.

Para cumplir con lo antes mencionado, es necesario tomar en cuenta los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) con que debe contar la empresa antes de que comience a generar ingresos. Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea a través del financiamiento bancario, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el negocio, las obligaciones contraídas.

Ante lo expuesto, se puede decir que el objetivo de toda empresa es generar utilidades. Muchas empresas en determinados períodos pueden tener pérdidas o rentabilidad nula. Esta situación a largo plazo se hace insostenible y la empresa no sobrevive.

Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina el "costo" para producir un bien o un servicio y por otro lado los "ingresos" generados por la venta de los mismos, no se debe confundir ingresos con ganancias.

El ingreso es el valor que recibe la empresa por los bienes o servicios que comercializa, a ese valor se le debe restar el monto de todos los componentes que intervienen en la producción de esos bienes o servicios (costos), para obtener un resultado económico, que puede ser positivo (ganancia) o negativo (pérdida).

Otro factor que debe ser tomado en cuenta para el análisis financiero, tiene que ver con la proyección de las ventas. Una de las etapas más críticas del inicio de un negocio es predeterminar el volumen de ventas, antes de abrir las operaciones de una empresa. Para obtener una proyección razonable, se pueden seguir algunos procedimientos básicos:

- Se puede realizar un estudio de la ubicación del negocio, analizando información sobre el tráfico de personas que transita por ese lugar, población de la zona y otros elementos importantes que hacen a una investigación de mercado.
- Obtener información sobre las ventas de la competencia o negocios similares en otras zonas.
- Tomar en cuenta la experiencia propia si uno ya está operando en un negocio y ver el comportamiento y rendimiento en el pasado.
- Se puede informar a través de publicaciones especializadas, censos económicos, cámaras empresariales, etc.; para verificar el comportamiento del sector en el cual la empresa va a desarrollar su actividad.

No existen fórmulas específicas para llegar a la proyección de ventas, son técnicas de estimación aplicando criterios razonables para su medición. Este criterio no debe basarse tampoco en extremos optimistas o pesimistas. Lo importante es la "razonabilidad" de las cifras que se manejen.

La proyección de ventas sirve de base para el cálculo de la rentabilidad del negocio, tomando en cuenta los costos de los productos o servicios.

Es importante también que se realice un análisis de costos; éste debe realizarse una vez determinado el nivel de ventas estimado, posterior a estos resultados se puede trabajar en los costos, se debe establecer una clasificación de los costos en fijos y variables.

Los costos fijos son los que permanecen constantes independientemente del nivel de producción. Son por ejemplo: Sueldos, alquileres, seguros, patentes, impuestos, servicios públicos, etc. Hay que pagarlos aún cuando no se venda nada.

Los costos variables son los que cambian, aumentando o disminuyendo de manera proporcional a la producción. Por ejemplo: la materia prima, los insumos directos, material de embalaje, la energía eléctrica (para la producción), etc.

La determinación de los costos no sólo se utiliza para el cálculo de rentabilidad de un negocio, sino también como una herramienta importante para fijar los precios de los bienes y servicios que se comercializan.

Generalmente, se realiza el cálculo del precio de venta agregando al costo de producción un margen de utilidad, sin embargo; puede ocurrir que el precio fijado de esta manera, no sea acorde al del precio referencial del mercado porque es superior al de la competencia; por lo tanto será necesario revisar los costos, cotejar los precios existentes en el mercado y verificar hasta donde están dispuestos a pagar los consumidores.

Dentro de los puntos que se toman en cuenta en el análisis financiero, está el punto de equilibrio, el que se considera como un cálculo crítico para el mantenimiento de un negocio. Implica la determinación del volumen de ventas necesario para que la empresa no gane ni pierda. Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas.

La fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}}$$

Luego de haber realizado la estimación de ventas y el análisis de los costos se debe confeccionar una planilla donde quede reflejado el resultado de la empresa. La proyección de ganancias o pérdidas puede prepararse en forma mensual para el primer año de actividades y en forma anual para los dos años posteriores. Es importante acompañar la proyección con información adicional para explicar como se llegó a las cifras y el proceso que se utilizó.

Un instrumento financiero que permite realizar un análisis necesario del capital que se manejará durante el proyecto es el flujo de fondos, el mismo que se utiliza para proyectar el ingreso y egreso de dinero en la empresa a lo largo del tiempo.

La utilidad del flujo de fondos radica en el hecho de que permite obtener un pronóstico anticipado de la necesidad de fondos, para tomar las medidas necesarias para evitar situaciones poco favorables durante la puesta en marcha del negocio.

Hay empresas que tienen ventas estacionales (por temporada), donde el flujo de fondos proporciona un indicador de los meses en que habrá reducción de dinero, ayudando a planificar y financiar las operaciones.

Es importante destacar que esta proyección financiera debe tomar en cuenta el momento que ingresa dinero y en qué momento es conveniente realizar los egresos o pagos. Puede realizarse un flujo de fondos para todo el año o por períodos más cortos, semestral o trimestralmente, con detalles mensuales y/o semanales.

A veces ocurre que el pago de materias primas al proveedor sea posterior a la compra.

Y también sucede cuando se cobra a plazo o en cuotas por la venta de un producto o servicio. Siempre se debe tomar en cuenta la fecha cierta de pago y no la de ingreso o egreso de bienes o servicios.

Cuando el flujo de fondos en cada período considerado es positivo hay excedente de dinero, y cuando es negativo hay que buscar la forma de financiar el déficit. La ventaja que se logra con esta proyección, es anticipar la necesidad de efectivo y tomar los recaudos necesarios.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Durante el análisis estratégico, se analizan una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial.

Dentro de los aspectos que deben evaluarse, se consideran dos variables, la primera relacionada con el ambiente interno de la empresa y la segunda que comprende el ambiente externo de la misma.

El análisis interno de la empresa, detalla las fortalezas y debilidades; las mismas que incluyen datos referentes a los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

Para el diagnóstico del entorno del negocio, se analizan las posibilidades de desarrollo de mercado de la empresa (producto/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable que constituyen las oportunidades y por otra parte se evalúan las amenazas que representan un obstáculo para su crecimiento.

Lo importante es poder percibir de qué manera los aspectos que se analizan en este punto ejercen su impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

El análisis Foda o Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.

En el análisis de las amenazas y oportunidades, se deben analizar. los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos, las tendencias del mercado, el impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones y los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización, en este punto deben evaluarse: la calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa, la eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos y la capacidad de satisfacer al cliente.

Después del análisis FODA, se pueden identificar la situación general en la que se encuentra el negocio en el mercado, posterior a los resultados se puede establecer la estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa, aún cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter, la misma que

detalla tres opciones posibles para ser aplicadas como estrategias. Otra de las herramientas más conocidas es la matriz BCG (Boston Consulting Group), la misma que permite diagramar la posición de la empresa nueva en el mercado y su proyección con respecto a las industrias de la competencia.

Para establecer las estrategias es necesario que se planteen objetivos, los mismos que deben ser medibles y cuantificables, debe ser realistas y alcanzables en el tiempo. Los objetivos establecen resultados que permiten cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado.

A medida que se van logrando los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios.

El establecimiento de las estrategias, debe ser la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas, la estrategia debe ser el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o una parte del mismo, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

Tal como se mencionó anteriormente, Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento, las mismas que son.

a) Liderazgo general en costos

Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer productos y servicios a un precio bajo.

b) Estrategia de diferenciación

Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

c) Concentración o enfoque de especialista

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores. Esta última estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es la más aconsejable para los micro y pequeños empresarios.

EVALUACIÓN

En esta sección del plan de negocios se debe demostrar que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá, lo que significa que la inversión que se tiene que realizar está justificada por la ganancia que generarán las ventas, ya que sin ganancias, las empresas no sobreviven.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

Dentro de lo que tiene que ver con el rubro de ventas, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante detallar la manera en la que van evolucionando las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

Además de las ventas que generará el negocio, se deben considerar los costos, los mismos que deben presentarse para el funcionamiento del proyecto analizando los que son costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc.

Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

Además de la información antes enlistada, se debe considerar de manera importante otros indicadores financieros como son:

- Período de recuperación (payback)
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

El período de recuperación también denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores. Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

El Valor Actual Neto, es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en la moneda de circulación corriente que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- el interés del mercado
- la tasa de rentabilidad de la empresa
- una tasa cualquiera elegida por el inversor
- una tasa que refleje el costo de oportunidad

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación, es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa

tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero dadas las herramientas informáticas con las que se cuenta en la actualidad, resulta de fácil resolución y aplicación.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan
- período por el que se pide el crédito
- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables), este análisis se lo conoce como análisis de sensibilidad.

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- Precio
- Producto
- Logística
- Promoción
- Las principales variables no controlables en un proyecto son:
- Competencia
- Consumidores
- Entorno económico, político, legal, etc.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que

permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.