

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Postgrados

Dr. Gourmet: “No hagas dieta, aliméntate bien”

Tania Paola Arévalo Burbano

Ana María Donoso Simpson

Marcela Andrea Porras Sevilla

Plan de negocios presentado como requisito para la obtención del título de Máster
en Administración de Empresas

Quito, octubre 23 de 2009

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Dr. Gourmet: “No hagas dieta, aliméntate bien”

Tania Paola Arévalo Burbano

Ana María Donoso Simpson

Marcela Andrea Porras Sevilla

Fabrizio Noboa S., Ph. D.

Director de Tesis y

Director de la Maestría en Administración

Matías Santana, Ph. D. (c)

Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, Ph. D.

Decano del Colegio de Administración

Arq. Víctor Viteri Breedy, Ph. D.

Decano del Colegio de Postgrados

Quito, octubre de 2009

©Derechos de autor: Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5).

Tania Paola Arévalo Burbano

Ana María Donoso Simpson

Marcela Andrea Porras Sevilla

2009

RESUMEN

Las presiones del trabajo y de la vida diaria, obligan a las personas a realizar un mayor número de actividades en menor tiempo, empujándolas a buscar soluciones rápidas en todas las facetas de su vida. Este cambio en el estilo de vida de las personas, ofrece también oportunidades en el campo de la alimentación.

Hoy en día, las personas tratan de ahorrar tiempo buscando comida rápida y fácil de preparar y consumir, las cuales muchas veces terminan afectando la salud puesto que por lo general son comidas altamente calóricas con grandes porcentajes de grasas y de condimentos y que muchas veces carecen de los nutrientes necesarios para el correcto funcionamiento del cuerpo.

La compañía Dr. Gourmet ha identificado una necesidad creciente por la búsqueda de comida saludable y pretende elaborar menús nutritivos que le permiten al cliente comer lo que le gusta haciendo énfasis en una correcta alimentación y la satisfacción, eligiendo lo que el cliente en realidad disfruta, sin descuidar su salud. Dr. Gourmet propone entregar este tipo de platos preparados a domicilio, lo cual le permite al consumidor ahorrar tiempo y esfuerzos.

Solamente en la ciudad de Quito, el negocio de alimentos y bebidas mueve más de 506 millones de dólares por año. Como estrategia genérica para este negocio, Dr. Gourmet optará por un enfoque de nicho de mercado buscando satisfacer la demanda alimenticia de un grupo específico denominado como “ejecutivos” en la ciudad capital. Para este segmento se ofrecerá un producto diferenciado de la oferta existente, el cual se logrará a través de servicios personalizados y altos estándares operativos, pretendiendo generar a mediano y largo plazo lealtad por parte de los clientes.

La inversión inicial para Dr. Gourmet superaría ligeramente los US\$ 40,000.00 durante el primer año. La tasa de descuento utilizada para los cálculos financieros fue de 3.30% (tasa libre de riesgo de los bonos del gobierno americano) con la cual se obtuvo un VAN de US\$ 72,229.33 y una TIR de 50%. El proyecto ha sido definido como de baja sensibilidad, pues su posibilidad de quiebra es de apenas el 7.40%.

El presente documento refleja a detalle del plan de negocios elaborado para esta empresa.

ABSTRACT

Work and life pressures require people to perform a greater number of activities in less time, forcing them to look out for fast solutions for every aspect of their life. Life style change offers many opportunities for food business development.

Today, people try to save time eating fast food, easy to prepare and to consume which can eventually affect health as these generally are very high in calories, fat and other ingredients; but scarce in necessary nutrients for a correct functioning of the human body.

Dr. Gourmet has identified a growing need for healthy food and tries to elaborate nutritive menus that will allow clients to eat what they like, while feeding with the right elements and keep on feeling satisfied without disturbing their own health. Dr. Gourmet wants to get this kind of food delivered home, so that the consumer saves time and effort.

Only in Quito, food and drink business moves over US\$ 506 million per year. As a generic strategy for this business, Dr. Gourmet will focus on a specific segment of the market known as “executives”, seeking satisfaction of their dietary needs. A “differentiation” of the product from the actual supply in food, will be offered for this market segment, which will be achieved through personalized services and high operative standards, trying to develop loyalty from the clients in the mid and long term.

Initial investment for Dr. Gourmet will be about US\$ 40,000.00 during the first year of operations. Discount rate used for the financial calculations was 3.30% (free-risk rate of the American Government Bonds) which lead to an NPV of US\$ 72,229.33 and a IRR of 50%. This project has been defined as of low sensitivity as its bankruptcy possibility of rate is only 7.40%.

In the following pages, the business plan for this company is explained in detail.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1: Oportunidad de negocio.....	1
1.1 Diseño de la investigación de mercado	1
1.2 Realización de la investigación de mercado	4
1.3 Resultados de la investigación de mercado.....	5
Capítulo 2: Situación Actual.....	7
2.1 Situación general del Ecuador.....	7
2.2 Análisis sectorial.....	12
Capítulo 3: Plan Estratégico.....	14
3.1 Estrategia genérica	14
3.1.1 Estrategias sectoriales	14
3.2 Filosofía Corporativa	15
3.3 Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos financieros.....	15
Objetivos estratégicos.....	15
3.4 Organigrama	16
Capítulo 4: Plan Comercial	17
4.1 Enfoque.....	17
4.2 Estrategias de Marketing.....	17
4.2.1 Precio	17
4.2.2 Producto	18
4.2.3 Plaza.....	20
4.2.4 Publicidad y Promoción.....	21
Capítulo 5: Plan de operaciones	24
5.1 Definición del tamaño de la planta.....	24
5.1.1 Distribución al interior de la instalación	24
5.2 Procesos operativos.....	26
5.2.1 Flujo del proceso operativo de Dr. Gourmet.....	26
5.3 Control de la calidad.....	26
5.4 Estandarización y control	27
Capítulo 6: Plan financiero	29
6.1 Supuestos Generales.....	30

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento	31
6.2.1 Información sobre inversiones	31
6.2.2 Tabla de Amortización	31
6.3 Estados financieros proyectados.....	32
6.3.1 Estado de pérdidas y ganancias	32
6.4 Flujo de Efectivo proyectado	33
6.5 Punto de Equilibrio	34
6.6 TIR y VAN	34
6.7 Análisis de Sensibilidad.....	35
Capítulo 7: Conclusiones y comentarios	37
Bibliografía.....	40
APÉNDICES.....	42
Apéndice I: Esquema del Grupo Focal I	43
Apéndice II: Esquema del Grupo Focal II	46
Apéndice III: Nota sobre el enfoque de los procesos.....	48
ANEXOS.....	50
Anexo 1: Cuestionario	51
Anexo 2: Nota metodológica para el cálculo del tamaño de la muestra.....	54
Anexo 3: Perfil de los participantes de los grupos focales	56
Anexo 4: Análisis Sectorial	58
Anexo 5: Estrategias y tácticas de Marketing	61
Anexo 6: Ejemplo de ingredientes para platos Dr. Gourmet	64
Anexo 7: Presupuesto de Marketing y Publicidad.....	65
Anexo 8: Evaluación de los programas de promoción y publicidad	66
Anexo 9: Descripción de funciones y actividades por área	67
Anexo 10: Tabla de amortización	77

Lista de Figuras

Figura 1 PIB y variación.....	7
Figura 2 PIB por clase de actividad económica.....	8
Figura 3 PIB per cápita	9
Figura 4 Inflación acumulada	10
Figura 5 Fuerzas sectoriales de Porter	13
Figura 6 Organigrama para Dr. Gourmet	16
Figura 7 Flujo de los procesos operativos.....	24
Figura 8 Flujo de materia prima	25
Figura 9 Posible distribución interna de la planta	25
Figura 10 Flujo del proceso operativo Dr. Gourmet.....	26
Figura 11 Análisis de Sensibilidad – Posibilidad de Quiebra	35
Figura 12 Análisis de Sensibilidad – Factores críticos.....	36

Capítulo 1: Oportunidad de negocio

1.1 Diseño de la investigación de mercado

Para llevar a cabo la investigación de mercados de Dr. Gourmet, se emplearon los siguientes métodos: exploratorio, cualitativo y descriptivo. La investigación exploratoria permite recolectar información en forma no-estructurada e informal (Burns y Bush, 2004). Esta técnica facilitó la familiarización con el problema de investigación de mercados y la identificación de las variables más importantes en relación a los hábitos alimenticios de los ecuatorianos.

Burns y Bush (2004) indican que la investigación descriptiva, por otra parte, se refiere al set de métodos y procedimientos que describen las variables de marketing. Este tipo de estudios podrían indicar actitudes, intenciones, comportamientos, entre otros. La investigación se realizó a través de dos métodos: encuestas al segmento objetivo de mercado y observación directa, y permitió la determinación del grado de asociación y frecuencia de las variables identificadas.

La encuesta fue realizada a través de un método asistido por computadora (encuesta online enviada por correo electrónico) y remitida a candidatos definidos bajo los parámetros del segmento objetivo. Así mismo, la observación directa se realizó en dos oficinas de la ciudad con elementos de similares características. Ambos métodos serán descritos con más detalle a continuación.

Investigación exploratoria

Durante la investigación exploratoria se aplicaron las siguientes técnicas: a) Recopilación de fuentes secundarias (artículos y publicaciones) ubicadas en Internet; b) Preguntas cortas al público de interés y c) Realización de dos grupos focales. Estas técnicas cumplieron con la función de proporcionar mayor información en relación al tema de estudio y aclarar conceptos relacionados con la alimentación de las personas y las tendencias de la industria alimenticia.

Como segundo método de investigación, se realizaron *entrevistas cortas* para constatar los problemas que enfrentan los ejecutivos al momento de seleccionar, entre las opciones disponibles, la comida a consumir durante la hora de almuerzo.

Entre los *métodos de investigación cualitativa directa* se realizaron dos grupos focales. Burns y Bush (2004) indican que el grupo focal es un método popular de conducir una investigación exploratoria: la discusión es espontánea y sin estructura, lo cual permite recabar información relevante respecto al problema de investigación.

Adicionalmente se realizaron estudios de observación directa para conocer el comportamiento de los ejecutivos en relación a sus selecciones alimenticias durante las horas de oficina.

Investigación descriptiva

Método de encuestas

La investigación descriptiva facilitó la recolección de información relacionada a las actitudes, las intenciones y los comportamientos de los ejecutivos respecto a sus hábitos alimenticios y su consumo de comida diario.

El principal método utilizado fue encuestar al segmento de mercado objetivo. Inicialmente, se aplicó una encuesta piloto a través de diferentes técnicas como la entrevista personal, por correo regular, telefónica y por e-mail.

La tasa de respuesta de las encuestas enviadas por correo regular fue del 32% (de 112 encuestas entregadas se recibieron 36); las encuestas realizadas vía telefónica (25) y de manera personal (35), resultaron complicadas dado que los ejecutivos, no tuvieron el tiempo suficiente para responder.

Se realizaron tres envíos de la encuesta electrónica que arrojaron diferentes tasas de respuesta, desde el 19% hasta el 53%. Esta opción resultó la más efectiva para lograr el mayor número de respuestas ya que los participantes tuvieron la opción de contestar de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, lo que ciertamente favoreció al método aplicado.

Esta técnica tiene la ventaja de una fácil administración, la estandarización de las preguntas y respuestas, la obtención de información que no es naturalmente observada y la facilitación del análisis de las mismas (Burns y Bush, 2004). Las encuestas realizadas a través de un cuestionario cumplieron con el objetivo de obtener información valiosa de los ejecutivos de la ciudad de Quito, para la toma de decisiones del negocio Dr. Gourmet. Entre los objetivos específicos establecidos para la misma, se pueden indicar:

En cuanto a hábitos alimenticios, se pretendía conocer:

- Qué tipo de comida consumen diariamente los ejecutivos en la ciudad de Quito (área geográfica delimitada) y el lugar de consumo.
- Cuáles son sus preferencias en el consumo de comidas
- La funcionalidad de la estructura de los lugares de trabajo para el consumo de alimentos.
- Cuánto gastan los ejecutivos diariamente en comida.

En cuanto a la intención de compra, se deseó conocer:

- La frecuencia y horarios de mayor consumo del producto Dr. Gourmet.
- Los métodos preferidos para ordenar el producto.
- Cuánto estarían dispuestos a pagar por el producto.
- Las características más valoradas del producto.
- El perfil demográfico del cliente principal.

El cuestionario elaborado para levantar la información requerida de acuerdo a los objetivos planteados para la encuesta, contó con 17 preguntas las cuales fueron cuidadosamente formuladas evitando ambigüedad y sesgo. Los formatos utilizados para las respuestas fueron fácilmente entendidos por los encuestados. El cuestionario fue elaborado a través del programa Google Docs y puede ser ubicado en el [Anexo 1 Cuestionario](#).

Métodos de muestreo

Para la investigación de mercados diseñada para Dr. Gourmet se empleó un muestreo de juicio ya que la muestra poblacional fue seleccionada en función de las características definidas para el mercado objetivo (ejecutivos entre 25 y 59 años de la ciudad de Quito que cuentan con un ingreso medio – medio alto y buscan opciones alimenticias para conservar y mantener su salud). Las encuestas electrónicas fueron enviadas a 390 contactos de Revista Vanguardia, Banco del Pichincha y Banco Internacional, de las cuales se obtuvieron 144 respuestas (correspondiente al 36% del total).

Para determinar el tamaño de la muestra se buscó información geográfica y demográfica del Cantón Quito la cual permitió delimitar las zonas de influencia y obtener datos respecto a la población entre 25 y 59 años de edad. En función de los barrios ubicados entre los límites establecidos y los grupos de edad comprendidos entre los 25 y los 59 años se calculó una población total de 105,690 personas. De éstas 12,764 cumplen con

el perfil del mercado objetivo. Tras seguir las técnicas tradicionales para el cálculo del tamaño de la muestra (*Ver Anexo 2 [Nota metodológica para el cálculo del tamaño de la muestra](#)*), se determinó la necesidad de recopilar 133 encuestas, por lo que se buscó obtener como mínimo 135.

1.2 Realización de la investigación de mercado

Levantamiento de información secundaria

La principal fuente secundaria para recolectar información relacionada al problema fue la base de datos EBSCO, en la cual se ubicaron artículos “peer-reviewed” relacionados con hábitos alimenticios actuales y tendencias futuras de la industria de la alimentación, provenientes de revistas académicas y otras publicaciones.

También se utilizaron fuentes adicionales como las páginas web de varios organismos e instituciones del Estado Ecuatoriano como el Instituto Nacional de Estadísticas y el Distrito Metropolitano de Quito.

Para realizar las *entrevistas cortas* se identificaron 12 ejecutivos de oficina entre los 24 y 36 años de edad que desarrollan diferentes actividades diarias de trabajo, los cuales fueron entrevistados aproximadamente durante 10 minutos. Las entrevistas fueron realizadas por Marcela Porras, Ana María Donoso y Paola Arévalo, durante el mes de marzo.

En los grupos focales se buscó reunir personas que carecen de tiempo para cocinar, entre ellos ejecutivos (hombres o mujeres) que trabajen en empleos fijos o de manera independiente y se los invitó mediante correo electrónico y de manera personal. El primer grupo focal fue convocado el día 3 de Febrero del presente año con una duración de 1 hora y el segundo en horas de la tarde del 28 de Abril con una duración de 1 hora 20 minutos.

Los ejecutivos fueron congregados en lugares confortables bajo la moderación de Marcela Porras y Ana María Donoso, quienes estuvieron a cargo de conducir la conversación. El primer grupo focal contó con la participación de 10 personas entre 25 y 40 años. A la segunda convocatoria asistieron 9 personas entre los 24 y los 35 años de edad. Los participantes fueron seleccionados tomando en cuenta las características

deseadas del mercado objetivo de Dr. Gourmet (*Ver Anexo 3 [Perfil de los participantes de los grupos focales](#)*).

Las moderadoras emplearon un esquema escrito (*Apéndices 1 y 2*) que permitió obtener información relacionada con la alimentación en el Ecuador, los hábitos alimenticios y la actividad física de las personas.

1.3 Resultados de la investigación de mercado

En relación al trabajo de campo (encuestas), es importante establecer que las cuatro encuestas piloto realizadas para Dr. Gourmet, cumplieron con el objetivo de demostrar el método más adecuado para recabar información del público objetivo de la investigación y brindaron un beneficio adicional al proporcionar valiosa información respecto al concepto original del negocio.

Inicialmente, Dr. Gourmet pretendía ofrecer al mercado platos nutritivos congelados. Durante el planteamiento de las encuestas piloto se evidenció que la percepción de los ejecutivos quiteños hacia la comida congelada es negativa. Este resultado, sumado a la incursión de un gran competidor en la industria, condujo a la decisión de cambiar el producto principal.

Como resultado del trabajo de campo se pudo identificar que durante las horas de almuerzo, el 32% de las personas consume comida en su casa, el 27% en restaurantes o comedores cercanos a sus lugares de trabajo, y el 14% lleva comida desde su hogar. También hay quienes reciben servicio de cafetería en sus oficinas y una pequeña porción solicita comida a domicilio.

En general la mayor parte de los encuestados (63%) prefieren salir de la oficina para comer, lo que representa una amenaza para el negocio debido a que el producto que Dr. Gourmet ofrece es exclusivamente de entrega a domicilio.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, al buscar una opción para alimentarse, las personas buscan que la comida sea saludable y que tenga buen sabor.

La disposición de los encuestados respecto a recibir el producto Dr. Gourmet fue aceptable con un resultado del 79.2%. De las respuestas positivas, 53% consumirían el

producto más de 2 veces por semana, resultado muy importante, pues refleja interés regular en el producto.

En primera instancia, antes de realizar el estudio de mercado, se pensó que los clientes de Dr. Gourmet consumirían el producto principalmente en la noche; sin embargo se pudo concluir que el horario preferido es entre las 13h00 y las 15h00 y en menor medida entre las 19h00 y las 22h00.

Para la empresa Dr. Gourmet, lo óptimo sería que todos los clientes realicen sus pedidos por medio de internet, esto debido a los gastos operativos disminuyen. Los encuestados manifestaron en igual proporción su preferencia para realizar sus órdenes por internet y por teléfono; muy pocos desean que se les visite en sus oficinas para que la orden sea tomada.

En las observaciones directas realizadas durante horas del almuerzo en dos oficinas de la ciudad de Quito, se percibió que solamente el 20 – 30% del consumo de alimentos en una semana corresponde a comida de casa, el resto constituye comida a domicilio de restaurantes varios, lo que probablemente no contribuye a la salud de los consumidores.

Por último, para indicar el tamaño del mercado, se han realizado las siguientes consideraciones: De los 1'994,539 habitantes de la ciudad de Quito, 12,764 personas constituyen el mercado objetivo de Dr. Gourmet. En la investigación realizada, se estableció que el producto sería aceptado por el 28.1% de la población. Si se considera que los hogares en la ciudad de Quito, gastaron en 2004, US\$ 506'324,222.00 en alimentos y bebidas (INEC, 2005), se podría indicar entonces, que el mercado objetivo de Dr. Gourmet gastará aproximadamente US\$ 3'240,208.57 anualmente en este rubro. Tomando en cuenta la aceptación del producto, podríamos estimar que el tamaño del mercado en dólares al año es de US\$ 910,498.60.

Capítulo 2: Situación Actual

2.1 Situación general del Ecuador

Situación Económica

Al cierre de 2008, el PIB del Ecuador se ubicó en US\$ 23,264.44 millones (dólares del 2000) indicando un crecimiento económico del 5.04% respecto a 2007 (Banco Central del Ecuador, 2009). En la siguiente figura se indica la evolución del PIB para el período 2005-2009 y su tasa de variación anual.

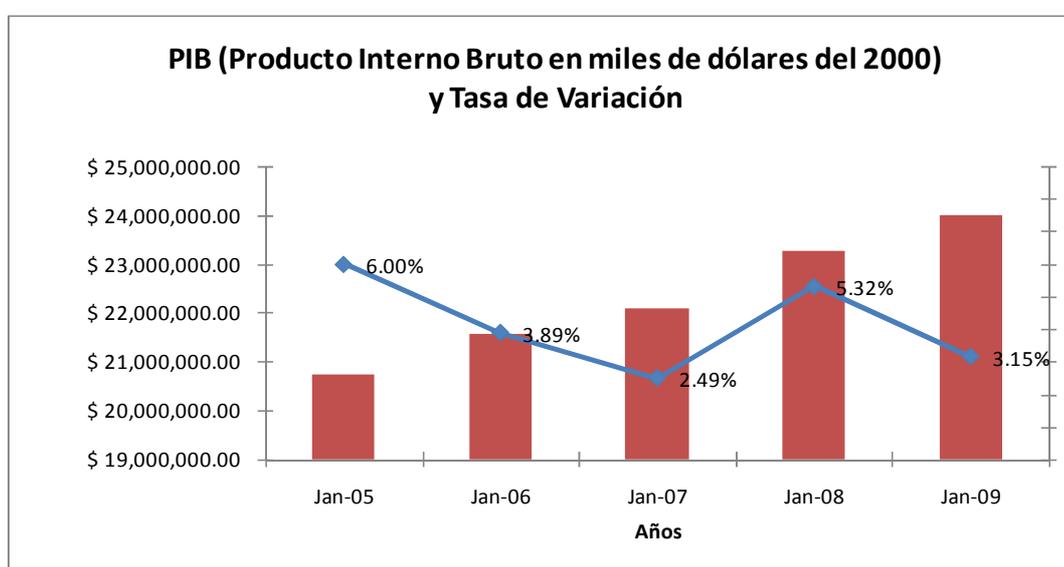


Figura 1 PIB y variación

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Es importante indicar que en el año 2000, la economía del país decreció de manera importante; posteriormente, sin embargo, mostró signos de recuperación hasta 2005 donde inicia una tendencia decreciente hasta llegar al 2.49% en 2007. Para 2008, la economía se recuperó con una tasa creciente del 5.32%. Según la CEPAL, “el aumento del PIB en el 2008 fue impulsado por el consumo de los hogares y por la inversión, en especial, por el incremento de obras públicas. Otro factor fue el aumento del gasto público. Como resultado de eso, los dos sectores más dinámicos de la economía fueron los servicios y la construcción, impulsados por una mayor inversión (El Comercio, 2008).

Las proyecciones para 2009 resultan menos alentadoras, pues de acuerdo al Ministro de Política Económica, Diego Borja, el crecimiento económico será únicamente del 1.4% para este año (El Comercio, 2009).

Las actividades económicas que más aportaron al PIB durante 2008, fueron Otros Servicios (19%), Comercio al por mayor y por menor (16%) y la Industria Manufacturera, excluyendo la refinación del petróleo (15%). El ramo de Otros Servicios aportó al PIB con 3,717 millones de dólares y la industria manufacturera contribuyó con US\$ 3,216 millones de dólares. Las industrias con mayor crecimiento fueron los servicios de suministro de electricidad y agua y los servicios gubernamentales. La industria manufacturera y otros servicios, crecieron alrededor del 4.50% respectivamente, mientras que el ramo de comercio al por mayor y menor creció en un 5.22%.

En la industria manufacturera, los sectores que más contribuyen son carnes y pescado elaborado, fabricación de prendas de vestir y otros textiles y la elaboración de productos alimenticios diversos. En el caso de las carnes y pescado elaborado, la tasa de crecimiento 2007 – 2008 fue del 3.94% y en la elaboración de productos alimenticios, la tasa de crecimiento para ese período fue del 3.49%. Sin embargo, en la industria, los sectores que presentaron el mayor crecimiento en este período fueron la fabricación de productos químicos, caucho y plásticos y la fabricación de maquinaria y equipos.

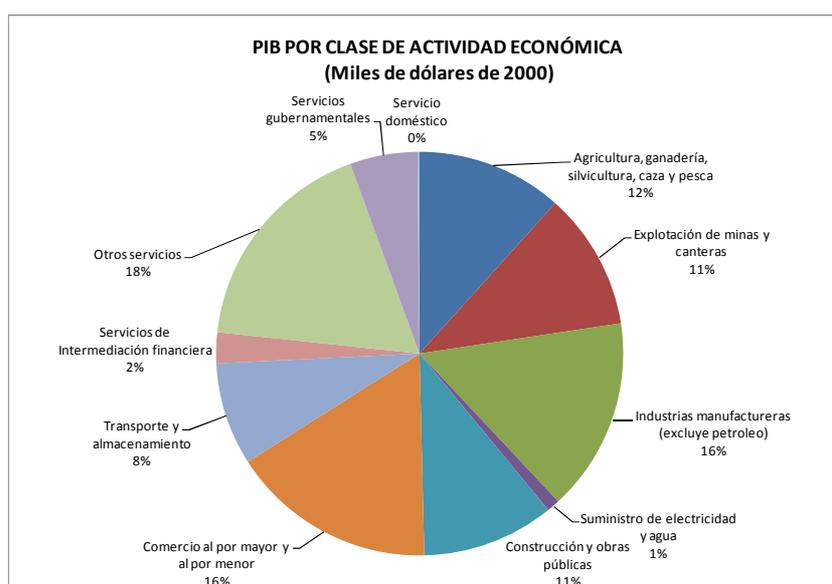


Figura 2 PIB por clase de actividad económica

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Finalmente, el PIB per cápita se ha mantenido en un rango superior a los US\$ 2,500 en los últimos cinco años. Sin embargo es importante indicar que el indicador del PIB per cápita no muestra la distribución de la riqueza generada por la producción nacional. La tendencia del PIB per cápita ha sido creciente hasta 2007.

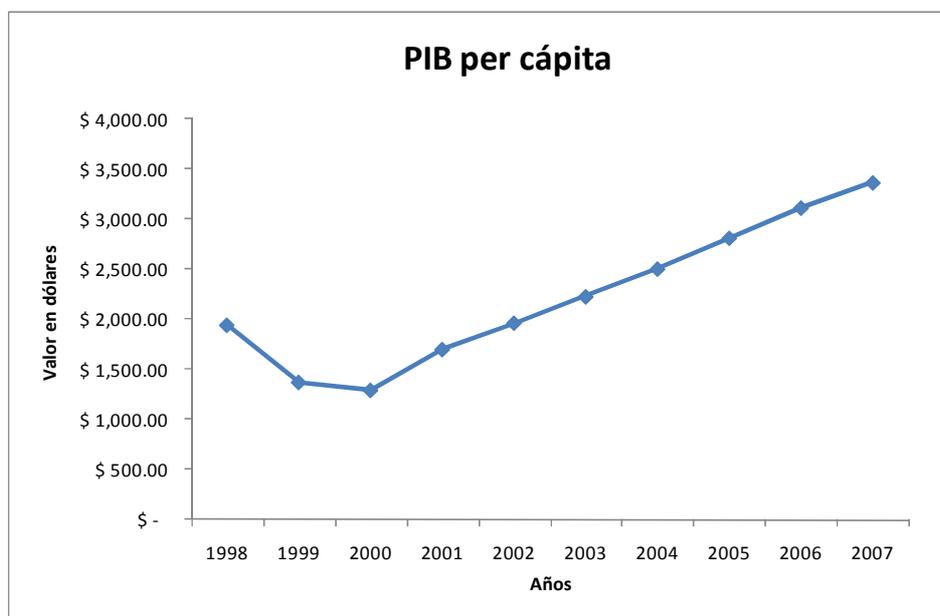


Figura 3 PIB per cápita

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

En términos de inflación, la figura siguiente muestra su evolución acumulada, desde Mayo de 2007 hasta la registrada en Abril de 2009, de acuerdo a las cifras oficiales proporcionadas por el Banco Central del Ecuador. La tendencia de la inflación en 2008 ha sido principalmente creciente, cerrando en el 8.83%.

Desde inicios de 2009, la inflación presenta nuevamente tasas crecientes, hasta llegar en Abril al 2.95%. Cabe recalcar que uno de los beneficios de la dolarización adoptada por el Ecuador, es evidente en el control de las tasas de inflación. En la década de los 80-90, la inflación llegó a registrar picos superiores al 75%, y la tasa de inflación más alta en los últimos veinte años en la historia del país, fue la registrada en el año 2000 la cual superó el 96%. Sin embargo, después de la dolarización, las tasas se han mantenido en valores bastante bajos (cifras inferiores de dos dígitos).

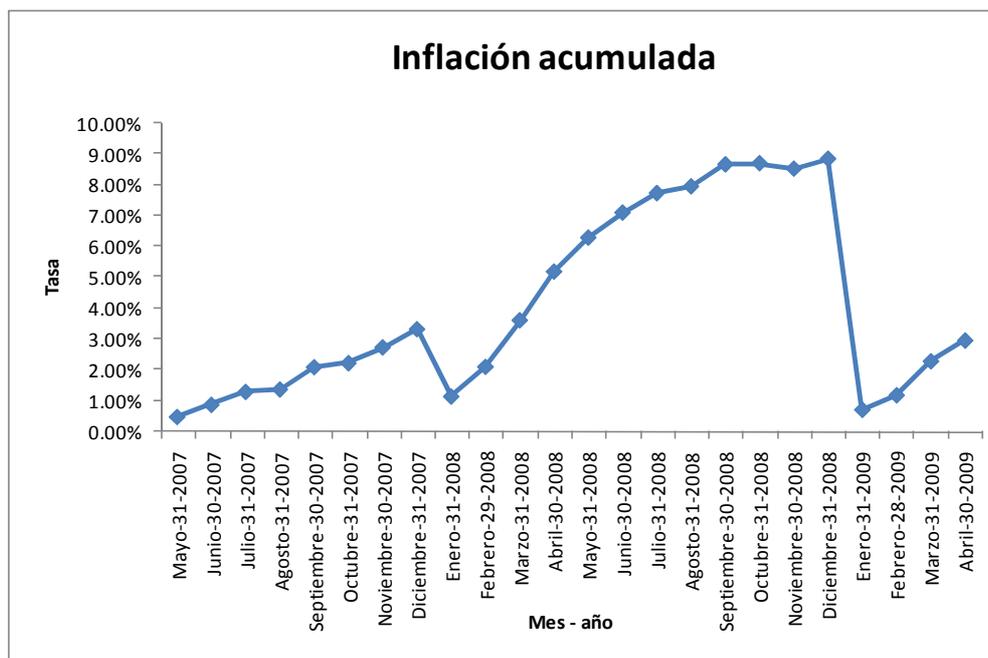


Figura 4 Inflación acumulada

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

De acuerdo al INEC (2009), el precio de la canasta básica que cerró en Diciembre del año anterior en US\$ 508.94, continúa en aumento y para Enero de 2009 ubicó ya en US\$ 512.03. Esta escalada inflacionaria se debe en parte al efecto negativo del incremento del precio de los alimentos a nivel internacional.

Tendencias poblacionales

De acuerdo al censo realizado en 2001 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población de Ecuador registrada fue de 12'156,608 habitantes indicando un crecimiento absoluto del 25.4% (en relación al censo realizado en 1990). La distribución de la población por edades indica un país de población relativamente joven, pues la mayoría de la población tiene menos de 50 años. El índice de feminidad es 102 lo que quiere decir que existen 102 mujeres por cada cien hombres en el país.

Es importante indicar cómo ha evolucionado, en los últimos años, el estado civil de las personas por edad, pues de acuerdo al INEC, en 2004, el mayor grupo que contraía matrimonios correspondió al comprendido entre los 20 y 24 años, con el 32.5% en hombres y el 33.6% en las mujeres. Sin embargo, para 2007, este mismo ya había presentado una tasa decreciente, pues para los hombres fue del 30.7% y para las mujeres de 32.5% en tan sólo 3 años.

Ingresos y gastos de los hogares

De acuerdo a la Encuesta de Hogares realizada por el INEC (2005), en la región Sierra el 77.2% del ingreso corriente mensual de los hogares proviene de renta primaria, el 10.1% de renta de la propiedad y el 12.7% de transferencias y otras prestaciones recibidas. En la provincia de Pichincha, el ingreso corriente mensual (renta primaria) representó US\$ 488'070,000.00 en 2005.

En cuanto al gasto, la población urbana dedica el 25.0% de su renta total a alimentos y bebidas no alcohólicas. Este representa el rubro de gasto más importante de los hogares. En la provincia de Pichincha, el gasto en alimentos y bebidas representó el 21.2% del gasto total (INEC, 2005).

Tendencias alimenticias

De acuerdo Registro catastral turístico del Ministerio de Turismo (2009) existen 1314 restaurantes en la ciudad de Quito, si de este número se descuentan fuentes de soda, cafés y bares, se llegaría a 1192. Los restaurantes registrados, brindan comida preparada en su local o a domicilio, bajo las siguientes categorías: comida rápida, internacional, comida de casa, comida "Light", etc. Esta clasificación no registra restaurantes que ofrezcan comida preparada bajo asesoramiento nutricional específico.

La comida preparada en casa, aún se percibe como la más saludable; pero, cada vez más, las personas, y en especial los quiteños, tienen menos tiempo y menos recursos para dedicarlos a las actividades del hogar, incluyendo la tarea de cocinar para sí mismos o para la familia, como se ha establecido en la encuesta del uso del tiempo de los hogares realizada por el INEC en 2005.

María Soledad de la Torre (2009), médico nutricionista del Hospital Metropolitano de Quito, manifiesta que "las dietas de los quiteños son deficientes, no cubren los grupos alimenticios básicos y no desayunan, lo que está incidiendo gravemente en el peso y en otras enfermedades como el colesterol o la diabetes. Al no desayunar, las personas mantienen patrones de alimentación desordenados, lo que les obliga a consumir alimentos altos en grasas debido al desbalance calórico. Si bien es cierto que existen factores genéticos que inciden en la salud, la nutrición es el único factor modificable que puede ser controlado por el ser humano".

Otro factor importante a considerar es que el número de personas que viven solas en la ciudad de Quito está aumentando; son más los jóvenes que se independizan a temprana edad del hogar de sus padres mientras que otras personas viven solas a raíz de divorcios y separaciones de sus respectivas parejas. Cabe destacar también que cada vez son más los hogares donde ambos padres (o la pareja) trabajan, lo cual deja menos tiempo para dedicarle a actividades culinarias.

Diario El Universo, publicó en 2002 que de acuerdo a Hanne Holst, entonces directora del Cepam (Centro Ecuatoriano de Promoción y Acción de la Mujer) que “a diferencia de las personas de estratos pobres y con poca educación, donde las uniones libres alcanzan el 45%, los jóvenes de los sectores medios, profesionales “están aplazando la edad del matrimonio porque el acceso a la educación y a proyectos laborales abre mayores posibilidades de realizarse en lo personal”.

Esta situación representa un indicador del cambio social en cuanto a la composición de los hogares en el Ecuador.

En este sentido, estas tendencias favorecen el negocio de Dr. Gourmet, pues la compañía busca cubrir la demanda que podría existir por comida preparada nutritiva, lista para el consumo, que permita mantener y conservar la salud de los individuos.

2.2 Análisis sectorial

Para realizar un análisis sectorial, la herramienta más utilizada son las cinco fuerzas de Porter; su objetivo es valorar la rentabilidad del potencial en el largo plazo de una industria analizando sus características estructurales básicas Porter, M., (1980). El sector en el que competirá la empresa sugerida es el de servicios de elaboración de comida a domicilio.

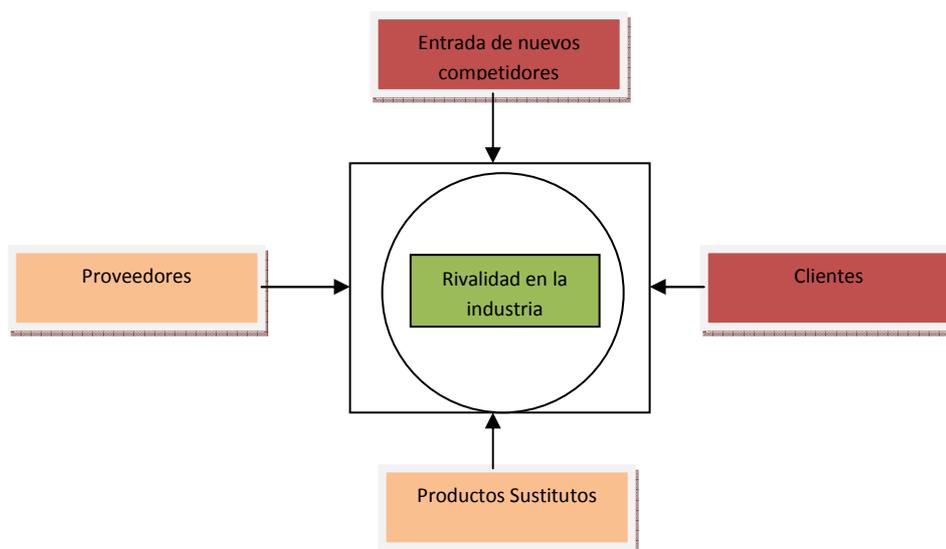


Figura 5 Fuerzas sectoriales de Porter

En resumen, el análisis sectorial (*Ver Anexo 4 [Análisis Sectorial](#)*) determina que existen tres fuerzas competitivas que contribuirían favorablemente a la rentabilidad del negocio: rivalidad entre los competidores actuales, proveedores y productos sustitutos (en estas dos últimas, se considera que el impacto esperado no sea negativo para el negocio). Sin embargo, la ausencia de barreras de entrada importantes, que facilita el acceso permanente de nuevos competidores al mercado, y el alto poder de negociación de los clientes, disminuye en el largo plazo la capacidad de generar rentabilidades mayores.

Bajo estas consideraciones se podría indicar que las rentabilidades esperadas en la industria son moderadamente altas.

Capítulo 3: Plan Estratégico

3.1 Estrategia genérica

De acuerdo a las estrategias genéricas expuestas por Michael Porter, la compañía Dr. Gourmet optará por un enfoque de nicho de mercado, el cual será ejecutivos de la ciudad de Quito con ingresos superiores a USD 800, que muestren sensibilidad hacia el tipo de comida que ingieren, dispongan de poco tiempo libre, y, en consecuencia, valoren la comodidad a la hora de alimentarse.

Dentro de la estrategia de nicho, se pretende también crear una diferenciación a través de ofrecer al mercado comida sana, cuyo contenido nutricional es diseñado por especialistas en nutrición, la cual contribuirá a mejorar y conservar la salud de las personas. Esta estrategia permitirá el crecimiento en el mercado y al mismo tiempo el desarrollo de la lealtad de marca por el excelente producto y sobre todo por el servicio personalizado que se ofrecerá.

3.1.1 Estrategias sectoriales

Para enfrentar las fuerzas adversas que afectarán el negocio de Dr. Gourmet, bajas barreras de entrada y alto poder de negociación del consumidor, se han definido las siguientes estrategias sectoriales:

- Implementar una política de precios adecuada y dinámica que permita diferenciar claramente el producto de otros de la competencia, resaltando la relación valor-precio. Se esperaría que esta estrategia contrarreste el alto poder de negociación del consumidor.
- Enfatizar la promoción del atributo diferenciador del producto, esto es, destacar la conveniencia de la alimentación sana, con el fin de reducir el poder de negociación del consumidor y el posible efecto de sustitutos.
- Enfocarse en los clientes frecuentes y procurar la fidelización de la marca a través del servicio y atención personalizada, esperando que la estrategia cree barreras

de entrada por la fidelización a una marca, a tiempo que reduce el poder de negociación de consumidor.

3.2 Filosofía Corporativa

Visión:

“Hacer de Dr. Gourmet la marca más reconocida y solicitada por los usuarios de comida nutritiva a domicilio en Quito”.

Misión:

“Dr. Gourmet brindará soluciones alimenticias a domicilio a través de comidas saludables, rápidas y fáciles de consumir para los ejecutivos de la ciudad de Quito, favoreciendo un cambio positivo en la salud de las personas, asegurando comodidad, practicidad y economía”.

3.3 Objetivos

Objetivo General

En cinco años, lograr que los platos preparados Dr. Gourmet sean consumidos por lo menos tres días por semana por sus principales clientes.

Objetivos financieros

- Recuperar en los dos primeros años la inversión del negocio.
- Generar un 50% de rentabilidad a partir del quinto año de operación del negocio a través de una adecuada estructura de costos.

Objetivos estratégicos

- Ser la primera opción de comida nutritiva en los ejecutivos de la ciudad de Quito desde el tercer año de existencia del negocio, mediante el uso adecuado de campañas de marketing y publicidad.

- Lograr la reducción del tiempo de elaboración de los productos a través de la estandarización de los procesos operativos durante el primer semestre.

3.4 Organigrama

El organigrama realizado para Dr. Gourmet se presenta a continuación. Las funciones de los miembros de la organización se describen en el capítulo de operaciones.

Se busca que el organigrama definido favorezca la estrategia de genérica de la compañía a través de una identificación clara de los puestos y sus responsabilidades, así como de los niveles jerárquicos.

Esta estructura permitirá que los colaboradores estén claramente identificados con la empresa y adquieran un sentido de pertenencia, ya que se establece claramente a qué parte de la organización contribuye su trabajo y a quién deberán reportar cualquier duda o sugerencia. Así mismo, contribuirá a facilitar el flujo de la información y la toma adecuada (y oportuna) de decisiones entre los niveles de autoridad de la institución.

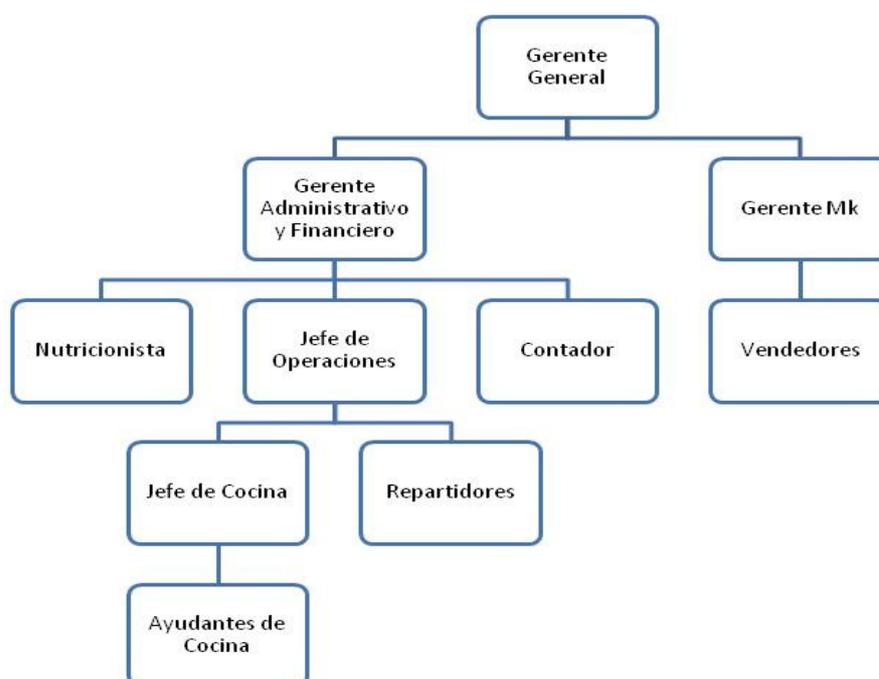


Figura 6 Organigrama para Dr. Gourmet

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1 Enfoque

El plan comercial de Dr. Gourmet, pretende:

A corto plazo: Atraer a los no usuarios y captar clientes de la competencia y en el mediano plazo aumentar la tasa de compra entre los usuarios y conservar o expandir la demanda dentro de la base de clientes actuales.

Las estrategias y tácticas para lograr los objetivos descritos anteriormente, se describen a continuación:

4.2 Estrategias de Marketing

Para Dr. Gourmet se ha definido una estrategia de Marketing a nivel de demanda primaria, la cual pretenderá el aumento de la disposición de compra y los niveles de consumo a través del desarrollo de un nuevo producto con beneficios más atractivos para el segmento definido.

Así mismo, las estrategias de Marketing para generar demanda selectiva por la marca Dr. Gourmet buscarán mantener la satisfacción de los clientes y lograr un posicionamiento diferenciado demostrando los beneficios del producto.

La aplicación de estas estrategias involucrará acciones a nivel de precio, producto, plaza y publicidad y promoción (Ver Anexo 5 [Estrategias Dr. Gourmet](#) y Anexo 6 [Presupuesto de Marketing y Publicidad](#)).

4.2.1 Precio

En cuanto a la estrategia de precio, Dr. Gourmet optará por introducir el producto en el mercado de la ciudad de Quito bajo una estrategia de fijación de precios premium.

De acuerdo a Guiltinan, Paul y Madden (1998), el programa de precio premium establece un precio por encima de los niveles competitivos. Este enfoque tendrá éxito si una

empresa es capaz de diferenciar su producto en términos de mayor calidad, características superiores o servicios especiales, de tal modo que establece una curva inelástica en la demanda de la empresa.

Al ser un producto diferenciado, Dr. Gourmet se consolidará como tal a través de esta estrategia de precio. El ofrecimiento de calidad superior mediante el uso de ingredientes seleccionados y la asesoría nutricional, permitirán que éste sea un producto con características diferentes a lo disponible actualmente en el mercado. Este valor agregado se refleja en el Premium de aproximadamente 30% por encima de la competencia, lo cual colocaría al producto en US\$ 8.00.

4.2.2 Producto

a. Líneas de productos y servicios relacionados

Dr. Gourmet ofrecerá platos de comida preparada bajo un contenido nutricional específico y una imagen única y distintiva.

Los clientes tendrán la oportunidad de seleccionar los ingredientes que figurarán en su plato (menú), en función de sus gustos y preferencias y no tendrán que realizar llamadas permanentes para solicitar el servicio, si no que previa programación, el menú llegará a su lugar de trabajo (u hogar) en el horario pre-establecido (*Ver Anexo 7 [Ejemplo de Ingredientes para platos Dr. Gourmet](#)*).

Los platos preparados (menús)

Los platos de comida preparada conservarán un tema común en todos es la conservación de la salud (bajos en grasas, bajos en colesterol, etc.), con un buen sabor y una presentación de alto impacto. La meta final del producto es transmitir satisfacción, comodidad y a la vez nutrición.

El servicio nutricional

De acuerdo a la solicitud del cliente, se brindará una asesoría nutricional, para aquellos que desean alcanzar ciertos objetivos específicos en relación a su salud. Esta asesoría comprende la evaluación del estado del consumidor y la provisión de platos específicos para cumplir con sus objetivos nutricionales.

El cliente tendrá acceso permanente al registro de comidas a través de internet, en el cual se ingresarán automáticamente los valores de los platos provistos por Dr. Gourmet. En

caso del consumo de alimentos adicionales, también podrán ser añadidos en el registro, con el fin de lograr un récord real del consumo total de componentes nutricionales como calorías y grasas.

El registro permitirá al profesional en nutrición conocer el consumo alimenticio de los clientes y modificar o variar los platos para conseguir los objetivos finales previamente establecidos. Adicionalmente, se realizarán evaluaciones médicas para constatar el avance nutricional.

El portal de servicios

Dr. Gourmet contará con un portal de servicios: una página web desarrollada para que los clientes puedan conocer los menús disponibles y realizar la programación de pedidos online, así como el acceder a consejos nutricionales y participar en concursos y promociones.

Adicionalmente, el portal contará con un área de miembros a través de la cual los clientes podrán acceder a los servicios nutricionales específicos así como al registro alimenticio.

Marca Dr. Gourmet

La marca es un término, una señal, un símbolo o una combinación de estos factores, que identifica bienes y servicios de un vendedor y los diferencia de sus competidores (Abó, J., n.d.). La marca puede ser utilizada como una herramienta de diferenciación y posicionamiento, también podría servir como herramienta de protección de derechos de propiedad intelectual a través del registro en el IEPI.

La compañía desarrollará una marca única que será utilizada para toda la línea de productos de la empresa.

b. Empaque

El empaque (envase) del producto Dr. Gourmet cumplirá con las funciones principales de dar protección (para que el producto llegue en las mejores condiciones), facilitar el uso y permitir la conservación de una manera adecuada, desde la salida de la cocina de producción hasta la entrega final al cliente, a través del uso de una atmósfera controlada. Por su tipo y tamaño el empaque facilitará la labor de transporte y almacenamiento.

El envase será uno de los principales atractivos del producto, pues permitirá la conveniencia y cumplirá con la función de comunicación, pues educa al consumidor en cuanto a nutrición a través de la etiqueta informativa con la composición e ingredientes de cada plato y las instrucciones de uso. También desempeñará una función promocional, pues conlleva la marca del producto.

La etiqueta de cada empaque será única en función de la selección del cliente. El empaque será orientado para el consumo de una sola persona, lo cual facilitará un mejor aprovechamiento del producto en cada situación de uso. El producto será sellado para conservar la higiene y asegurar la máxima calidad al consumidor.

4.2.3 Plaza

El tipo de distribución que utilizará Dr. Gourmet es directo debido el producto será entregado al consumidor final de acuerdo a su disponibilidad y disposición de compra.

El sector en el cual se ubicarán las instalaciones de la compañía se encontrará en el corazón financiero de la ciudad de Quito consiguiendo así estar próximos al mercado objetivo.

La distribución física se realizará a través de motocicletas para los repartidores y se establecerán diferentes rutas dependiendo de la cantidad de clientes en cada zona.

En un inicio, solamente se contará con un repartidor y de ser necesario, las accionistas serán parte del equipo de entrega. El número de repartidores y el número de vehículos necesarios se establecerá dependiendo del número de clientes al momento de arranque e irá incrementándose conforme crezca la demanda. La cobertura será exclusivamente para la zona de influencia determinada anteriormente.

Durante la investigación de mercado realizada para Dr. Gourmet, se logró determinar que los métodos preferidos para realizar pedidos son Internet y vía telefónica y constituirán los principales medios para fijar órdenes.

Los pedidos por Internet tendrán como objetivo la programación anticipada de órdenes, mientras que vía telefónica se podrán receptor pedidos del día. Se espera que aproximadamente 50% de los clientes utilicen el Internet y el resto el teléfono, sin embargo esto puede variar dependiendo de las necesidades de cada consumidor.

Así mismo, la empresa realizará un importante esfuerzo de promoción para generar el uso del Internet para la generación de pedidos anticipados a través de ofertas. Se espera terminado el primer año, al menos el 80% de la base de clientes utilicen el canal de Internet.

Debido a la importancia del canal de Internet, Dr. Gourmet deberá contar con un contrato con una compañía proveedora de este servicio, que garantice el trabajo sin fallas. Para esto se realizará una calificación y selección detallada de los proveedores.

Los pedidos a través de vía telefónica podrán realizarse a través de la línea gratuita 1-800- DRGOURMET. Adicionalmente, se espera contar con un número celular con las tres operadoras de telefonía móvil, para que los clientes puedan recibir las opciones de menú del día a través del mensaje y al responder este mensaje se registre la solicitud de pedido.

4.2.4 Publicidad y Promoción

a. Programa de comunicación – Brief de comunicación

Los mensajes de comunicación de Dr. Gourmet pretenden transmitir los valores centrales del producto, su esencia y la propuesta de alimentar sanamente y con conveniencia.

Adicionalmente comunicarán los beneficios de adquirir diariamente el producto y buscarán educar sobre una alimentación adecuada.

El efecto deseado es crear un link emocional entre la marca y el consumidor, con el fin de desarrollar fidelidad hacia la marca en función de los beneficios que aporte Dr. Gourmet a la salud de las personas a través del uso frecuente del producto.

Bajo estas consideraciones se ha definido el siguiente slogan para la compañía: “No hagas dieta, aliméntate bien!”.

b. Objetivos y tácticas publicitarias

Los objetivos de la publicidad perseguirán básicamente dar a conocer el producto.

Para ello se emplearán tácticas de educación a los posibles usuarios en cuanto a los beneficios de alimentarse bien a través de charlas nutricionales. Estas actividades se lograrán a través de convenios con empresas, gimnasios y clubes sociales.

Así mismo, se realizará inversión en publicidad escrita. Los medios impresos que han sido seleccionados son Revista Vanguardia y Revista La Familia del Comercio, en las cuales se optará por ubicar publi-reportajes informativos.

Otras actividades a ejecutar, incluirán la realización de grupos de presentación del producto en hoteles, la entrega periódica de 5.000 hojas volantes (flyers) en puntos clave y la realización de una campaña intensiva de cuñas rotativas en Cinemark, 4 cuñas diarias de hasta 30 segundos. Estas actividades se realizarán durante el primer año de existencia del negocio.

También se realizará publicidad en radio (cuñas de 30 segundos / spot de 30 segundos) y se enviarán correos electrónicos (mailings) masivos a 40.000 personas de manera mensual.

Adicionalmente, Dr. Gourmet realizará actividades de marketing directo a través de su portal de servicios con el objetivo de reforzar actitudes hacia el producto ofrecido. La página www.doctorgourmet.ec constituye la puerta de ingreso al portal de servicios de la compañía. En ella constarán los beneficios y principales atributos de los productos.

La evaluación de estos programas se adjunta en el *Anexo 8 [Evaluación de los programas de promoción y publicidad.](#)*

c. Promoción de ventas

Para la promoción de ventas se realizarán ensayos del producto con potenciales clientes, escogiendo a personas que sean referentes y tengan acogida en los diferentes grupos sociales.

El objetivo que se perseguirá es el aumento de las ventas por medio del marketing boca a boca.

Adicionalmente, se entregarán muestras gratis durante las charlas educativas anteriormente mencionadas. También se exhibirá el producto en stands informativos rotativos que se ubicarán en los diferentes clubes de la ciudad.

Dr. Gourmet desarrollará también un programa de referidos que consiste en la entrega de una comida gratis una vez por semana durante un mes para clientes regulares (consumo al menos dos veces por semana) por cada cliente nuevo efectivo; y un programa promocional “pague 3 y lleve 4”.

Capítulo 5: Plan de operaciones

5.1 Definición del tamaño de la planta

El tamaño de la planta deberá permitir el crecimiento de las operaciones y una adecuada ubicación de los equipos, maquinaria y mobiliario que faciliten el flujo de los procesos operativos:



Figura 7 Flujo de los procesos operativos

Para definir el tamaño y diseño de la planta es importante considerar ciertos elementos como disponibilidad de maquinaria y equipo, los procesos y volumen de las operaciones, facilidades de almacenamiento y ventilación.

Dr. Gourmet ha definido iniciar con un local total de 130 m², con posibilidades de expansión. El 60% se destinará para el área de producción y el 40% para servicio al cliente, administración y otros.

5.1.1 Distribución al interior de la instalación

La distribución interior dependerá del flujo y movimiento de la materia prima, mismo que se indica a continuación:



Figura 8 Flujo de materia prima

Tomando en consideración el flujo indicado, la posible distribución interior será:

Recepción de Materia Prima: 10 mts2 Equipos: Balanza y mesa de recibo	Almacén: 10 mts2 Equipos: Refrigeradores Mobiliario: Anaqueles	Oficinas y Servicio al cliente 28 m2 Equipos: escritorios, sillas, computadores, equipo de oficina.	Área de Limpieza 2 m2 Equipos: escoba, estropajo, trapeador, etc.	Área de casilleros y Sanitarios 18 mt2
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> Área de lavado y recolección de basura: 6m2, Mobiliario: Lavabos de acero inoxidable secadores, basureros </div>	Cocina de producción: 60 mts2 Equipos: Parrillas, estufa, horno, licuadoras, batidoras, utensilios, equipos		<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> Área de control de calidad del producto 1 m2, </div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> Área de despacho 1m2 </div>

Figura 9 Posible distribución interna de la planta

5.2 Procesos operativos

Para el manejo de las operaciones de Dr. Gourmet se optará por emplear un enfoque de procesos (Ver Apéndice [3](#)).

A continuación se detalla el flujo del proceso, así como las actividades que se desarrollarán en cada una de las áreas del negocio (operativas).

5.2.1 Flujo del proceso operativo de Dr. Gourmet



Figura 10 Flujo del proceso operativo Dr. Gourmet

La descripción de las funciones, actividades y equipos requeridos para cada una de las áreas se indican en el Anexo 9 [Descripción de las funciones y actividades por área](#).

5.3 Control de la calidad

De acuerdo al FONAES (2009), la calidad puede definirse como el conjunto de características que le confieren a un elemento, producto o servicio la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio

es equivalente al nivel de satisfacción que le proporciona a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio.

Un sistema de calidad representa entonces el conjunto de directrices, políticas y requisitos que se deben reunir en una empresa con el fin de dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente para un producto o proceso.

Para asegurar la calidad de los productos de Dr. Gourmet, será necesario contar con asesoría externa experta para definir los estándares de calidad deseados y diseñar un sistema de aseguramiento efectivo que asegure que las acciones ejecutadas para la elaboración de los productos brindan confianza a los consumidores.

Este sistema de aseguramiento de calidad consiste básicamente en un sistema documental de trabajo en el cual se establecen reglas claras y objetivas de los aspectos del proceso operativo, así resulta fácil repetir las actividades del proceso, satisfaciendo los estándares de calidad deseados.

“El sistema de aseguramiento de calidad, permite manejar un mismo lenguaje metodológico y es aplicable a cualquier tipo de empresa, con el único requisito de adecuarlo a los conceptos y terminología propios de cada actividad” (FONAES, 2009).

La implementación del sistema de calidad de Dr. Gourmet buscará la certificación del negocio por un organismo acreditado bajo ISO 9001-2002.

5.4 Estandarización y control

Para Dr. Gourmet la estandarización será de gran importancia. De acuerdo a Rodríguez, Gómez, Camaras, Molina, (n.d.), ésta permite disminuir desperdicios, mantener una calidad homogénea en los productos, establecer parámetros y bases para la mejora continua y así mismo, permite asegurar que las personas puedan ser entrenadas por igual.

La estandarización de procesos se logrará a través del involucramiento del personal operativo para determinar la mejor forma de alcanzar los objetivos esperados de cada proceso (métodos, herramientas, etc.). Cada proceso deberá ser adecuadamente

documentado a través de fotos, diagramas de flujo y otro tipo de herramientas para una posterior implementación.

Es necesario capacitar al personal en la práctica de los estándares definidos. Su cumplimiento deberá ser verificado de manera semanal o quincenal, en especial si ha ingresado personal nuevo.

Capítulo 6: Plan financiero

Para la realización del plan financiero de Dr. Gourmet, se han considerado los siguientes supuestos generales:

Se ha definido un crecimiento en ventas del 15% anual, el cual resulta un estimado conservador a comparación de los crecimientos que presentan otros competidores en la industria. De acuerdo a Revista Vistazo (2007) la empresa International Food Services presentó un crecimiento en sus ventas del 10% entre 2005 y 2006, mientras que la misma empresa creció 19% en el siguiente período (2007-2008). Por otra parte, entre 2007 y 2008, Arc Gold Ecuador (Mc Donalds) presentó un crecimiento del 32% (Revista Vistazo, 2009).

Adicionalmente, para establecer el costo de venta, se realizó una cotización del plato más costoso que Dr. Gourmet pretende ofrecer al mercado. De acuerdo a Peñaherrera, C., (2009), el plato "Lomo de res al vino tinto" tiene un costo aproximado de US\$ 1.47 como se detalla a continuación:

LOMO DE RES AL VINO TINTO		
Lomo fino de Res - 150 gr		\$ 1,12
Papa Noisette - 100 gr		\$ 0,08
Vegetales salteados y ajonjolí		\$ 0,15
Salsa de Vino Tinto		\$ 0,12
Azúcar 500 gr	\$ 0,57	*
Vino tinto	\$ 0,30	*
Sal, pimienta y cebolla en polvo	\$ 0,05	*
* Ingredientes salsa 8 platos		
		\$ 1,47

A este costo se añade un valor de US\$ 0.13 por empaque y etiquetado.

En relación a la publicidad es importante indicar que durante el primer año se ha destinado un valor alto en función de dar a conocer el producto. A partir del año siguiente el valor para este rubro irá disminuyendo conforme el producto gane reconocimiento en el mercado.

6.1 Supuestos Generales

SUPUESTOS					
Inversión inicial	1	2	3	4	5
Motos	1,600.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Equipo Computación	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pagina WEB	1,500.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Muebles y Enseres	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Maquinaria y Equipo	24,245.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Registro de Marca	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	42,385.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Ventas	1	2	3	4	5
Unidades	17,423.00	20,036.45	23,041.92	26,498.21	30,472.94
Precio Venta	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
TOTAL	139,384.00	160,291.60	184,335.34	211,985.64	243,783.49
Costo de Ventas	1	2	3	4	5
Unidades	17,423.00	20,036.45	23,041.92	26,498.21	30,472.94
Costo cada plato y empaque	1.60	1.66	1.71	1.77	1.84
TOTAL	27,876.80	33,180.36	39,492.92	47,006.45	55,949.43
Sueldos y Salarios	1	2	3	4	5
Gerente Mk	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Gerente Ad - Fi	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Jefe de Operaciones	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Ventas	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00
Nutricionista	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Chef	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00
Ayudantes de Cocina	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Repartidor	7,848.00	11,772.00	15,696.00	19,620.00	23,544.00
TOTAL	63,348.00	67,272.00	71,196.00	75,120.00	79,044.00
Gastos Generales	1	2	3	4	5
Arriendo	9,600.00	9,936.00	10,283.76	10,643.69	11,016.22
Internet	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00
Servicios Basicos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Movilizacion	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00
Mantenimiento	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Capacitacion	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Publicidad	25,000.00	15,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Muestras Gratis	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Imprevistos (2% ventas)	2,787.68	3,205.83	3,686.71	4,239.71	4,875.67
TOTAL	47,307.68	38,061.83	33,890.47	34,803.40	35,811.89

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial para el negocio, se estima en US\$ 41,645 (sin considerar la página web). Para dar inicio a las operaciones se ha considerado solicitar un préstamo bancario, pagadero en 4 años, considerando un año de gracia.

Básicamente este monto se utilizará para cubrir los equipos, muebles y enseres, vehículos y otro tipo de maquinaria, necesaria para el funcionamiento.

Los accionistas contribuirán con capital de acuerdo a las necesidades de liquidez de la empresa.

6.2.1 Información sobre inversiones

INFORMACION SOBRE INVERSIONES			
OTROS ACTIVOS FIJOS			
	VALOR	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL
Equipos de Computación	5,000.00	3.00	1,666.67
Muebles y Enseres	10,000.00	5.00	2,000.00
Motos	1,600.00	5.00	320.00
Maquinaria y Equipo	24,245.00	10.00	2,424.50
TOTAL	40,845.00		3,986.67

ACTIVOS DIFERIDOS	
	VALOR
Gastos de constitución	800.00
TOTAL	800.00

TOTAL INVERSION INICIAL	41,645.00
--------------------------------	------------------

TOTAL DEPRECIACION	1	2	3	4	5
Equipos de Computación	1,666.67	1,666.67	1,666.67		
Muebles y Enseres	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Motos	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00
Maquinaria y Equipo	2,424.50	2,424.50	2,424.50	2,424.50	2,424.50
TOTAL	6,411.17	6,411.17	6,411.17	4,744.50	4,744.50

6.2.2 Tabla de Amortización

La tabla de Amortización puede ser vista en el Anexo 10 [Tabla de Amortización](#)

6.3 Estados financieros proyectados

“El Estado de Pérdidas y Ganancias, muestra los resultados de un período, por lo tanto es un documento dinámico, se basa en que una empresa obtiene ingresos por los productos o servicios que vende, pero por otra parte gasta dinero para poder venderlos. La diferencia entre sus ingresos y sus gastos genera un resultado que puede ser positivo (utilidades) o negativo (pérdida)” (Álvarez, E., 2006).

Como se puede observar a través del análisis comparativo realizado para Dr. Gourmet, la tendencia para las ventas es creciente mientras que para los gastos operativos es estable. De mantenerse esta evolución, a partir del segundo año se lograrían ya utilidades.

6.3.1 Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

		1	2	3	4	5
Ventas Netas		139,384.00	160,291.60	184,335.34	211,985.64	243,783.49
Costo de ventas		27,876.80	33,180.36	39,492.92	47,006.45	55,949.43
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		111,507.20	127,111.24	144,842.42	164,979.19	187,834.06
GASTOS GENERALES						
Sueldos y Salarios		63,348.00	67,272.00	71,196.00	75,120.00	79,044.00
Arriendo		9,600.00	9,936.00	10,283.76	10,643.69	11,016.22
Internet		540.00	540.00	540.00	540.00	540.00
Servicios Basicos		2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Movilizacion		2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00
Mantenimiento		2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Capacitacion		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Publicidad		25,000.00	15,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Imprevistos (2% ventas)		2,787.68	3,205.83	3,686.71	4,239.71	4,875.67
Depreciación y Amortización		6,411.17	6,411.17	6,411.17	4,744.50	4,744.50
TOTAL GASTOS GENERALES		115,866.85	110,545.00	110,297.63	113,467.90	118,400.39
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL		-4,359.65	16,566.24	34,544.78	51,511.28	69,433.66
GASTOS FINANCIEROS						
Interés		0.00	4,480.00	3,882.56	2,481.82	915.88
Depresiación		6,411.17	6,411.17	6,411.17	4,744.50	4,744.50
UTILIDAD (PÉRDIDA) EJERCICIO		-10,770.81	5,675.07	24,251.06	44,284.97	63,773.28
15% Participación trabajadores	15%		851.26	3,637.66	6,642.74	9,565.99
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES IMPUESTOS		-10,770.81	4,823.81	20,613.40	37,642.22	54,207.29
Impuesto a la Renta	25%		1,205.95	5,153.35	9,410.56	13,551.82
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA		-10,770.81	3,617.86	15,460.05	28,231.67	40,655.47

6.4 Flujo de Efectivo proyectado

Como es posible notar en el siguiente flujo de caja anual, gracias al crédito, es posible cubrir los gastos operativos, así como la inversión. A partir del segundo año, la empresa logrará generar un flujo de caja positivo lo cual le permitirá cubrir los gastos y para el tercero, la empresa contará con liquidez adecuada para continuar con su funcionamiento.

FLUJO DE CAJA ANUAL

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	0.00	139,384.00	160,291.60	184,335.34	211,985.64	243,783.49
TOTAL INGRESOS	0.00	139,384.00	160,291.60	184,335.34	211,985.64	243,783.49
EGRESOS						
PRODUCTOS TERMINADOS						
PLATOS Y EMPAQUE	0.00	27,876.80	33,180.36	39,492.92	47,006.45	55,949.43
ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS						
VEHÍCULOS	1,600.00	0.00	800.00	800.00	800.00	800.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MUEBLES Y ENSERES	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	24,245.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACTIVOS DIFERIDOS						
GASTOS CONSTITUCIÓN	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS GENERALES						
SUELDOS Y SALARIOS	0.00	63,348.00	67,272.00	71,196.00	75,120.00	79,044.00
ARRIENDO	0.00	9,600.00	9,936.00	10,283.76	10,643.69	11,016.22
INTERNET	0.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00
SERVICIOS BASICOS	0.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
MOVILIZACION	0.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00
MANTENIMIENTO	0.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
CAPACITACION	0.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
PUBLICIDAD	0.00	25,000.00	15,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
IMPREVISTOS (2%)	0.00	2,787.68	3,205.83	3,686.71	4,239.71	4,875.67
GASTOS FINANCIEROS						
INTERESES	0.00	4,480.00	3,882.56	2,481.82	915.88	0.00
OTROS GASTOS						
REGISTRO DE MARCA	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DISEÑO Y MANTENIMIENTO PÁGINA WEB	0.00	1,500.00	100.00	100.00	100.00	100.00
TOTAL EGRESOS	41,645.00	143,352.48	142,096.75	146,761.21	157,545.74	170,505.32
FLUJO NETO	-41,645.00	-3,968.48	18,194.85	37,574.13	54,439.90	73,278.16
IMPUESTOS						
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0.00	0.00	851.26	3,637.66	6,642.74	9,565.99
PAGO IMPUESTOS	0.00	0.00	1,205.95	5,153.35	9,410.56	13,551.82
CRÉDITO						
CRÉDITO BANCARIO		40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO CRÉDITO BANCOS						
PAGO CRÉDITO	0.00	0.00	11,877.53	13,278.27	14,844.20	0.00
SUPERÁVIT / DÉFICIT	-41,645.00	36,031.52	4,260.11	15,504.85	23,542.40	50,160.35

6.5 Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio del negocio se logrará con la venta de 17,290 unidades. La venta de este número de unidades permite cubrir los costos fijos del negocio.

Costos Fijos	110,655.68
Precio por Unidad	8.00
Costos Variables por unidad:	1.60

$$PE = (\text{costos totales fijos}) / (\text{Precio por Unidad} - \text{Costos Variable por Unidad})$$

$$PE = 17.290 \text{ unidades}$$

6.6 TIR y VAN

Garrido, L., (2006) indica que por Valor Actual Neto (V.A.N) de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable.

Por otra parte, el mismo autor define a la Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) como a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0). Una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

La evaluación de estos dos métodos resultó positiva en el caso de Dr. Gourmet, pues el VAN obtenido (5 años) fue de US\$ 72,229.33; mientras que la TIR alcanzó el 50%, como se indica a continuación:

Tasa de Descuento*	3.30%
VAN	\$ 72,229.33
TIR	50%

*Fuente: Reuters 30/09/09

La tasa de descuento utilizada para el cálculo, fue únicamente la tasa libre de riesgo de los bonos del Estado Americano. Hacura, Jadamus-Hacura y Kocot (2001) indican que “de acuerdo a Brealy y Mayers la mejor tasa de descuento a utilizar en un proyecto

basado en la simulación de Monte Carlo es la tasa libre de riesgo porque cualquier otro descuento en la tasa sería juicio previo de riesgo"

6.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad realizado nos indica que la posibilidad de quiebra del proyecto presentado es muy baja, llegando a ser únicamente del 7.40% (Ver figura 11 Análisis de Sensibilidad- Posibilidad de Quiebra).

Sin embargo, para el proyecto de la empresa Dr. Gourmet, es indispensable llevar el mayor control posible sobre las unidades de producción ya que éste resulta el factor más sensible (Ver Figura 12: Análisis de Sensibilidad – Factores críticos). Tanto el precio de venta como el costo no tienen mucha variación en el tiempo y la sensibilidad en estos factores es casi nula.

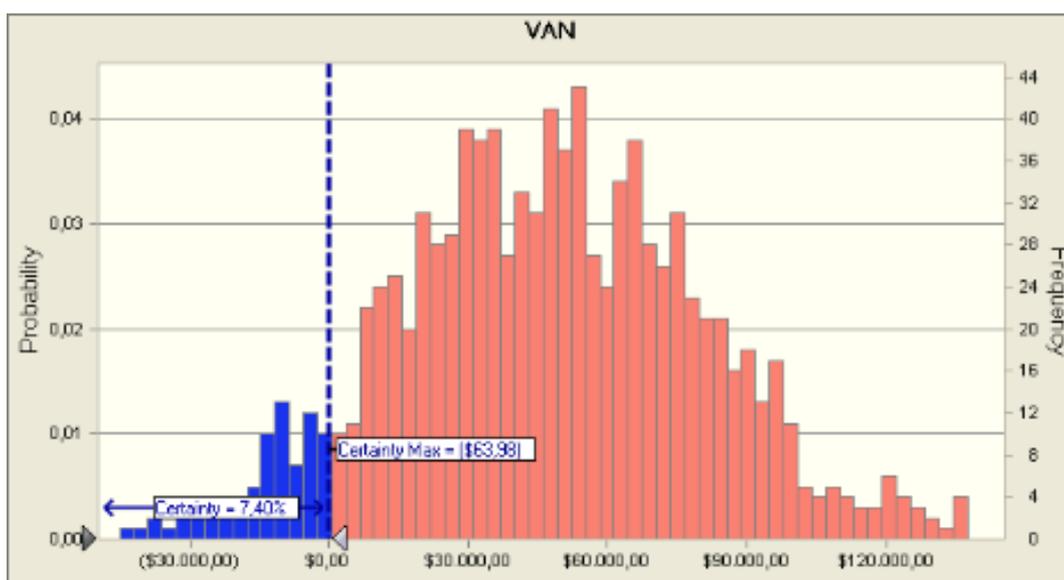


Figura 11 Análisis de Sensibilidad – Posibilidad de Quiebra

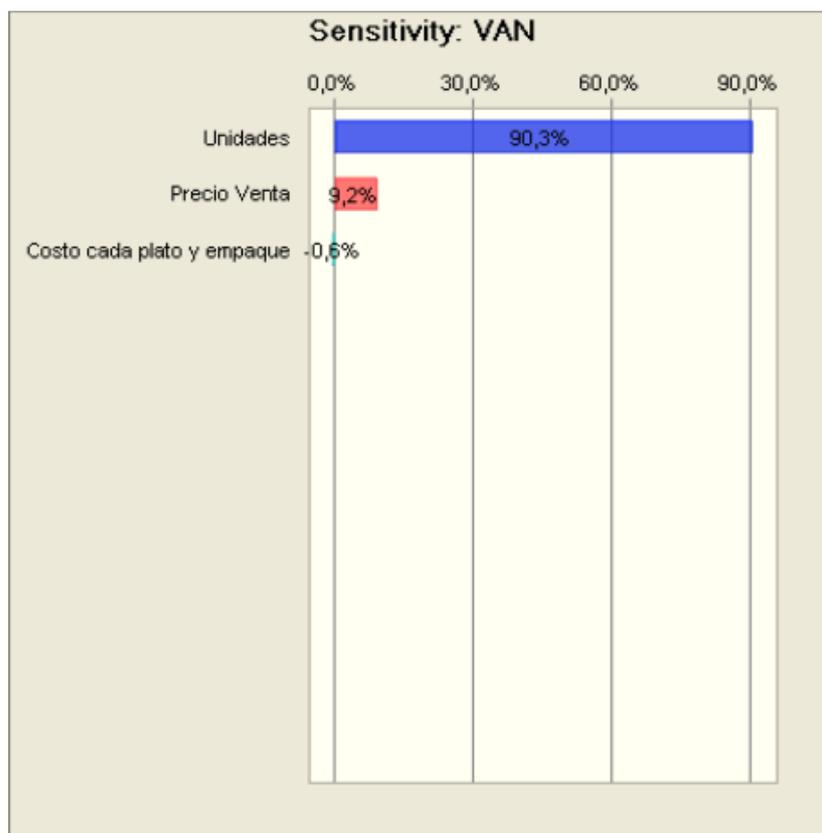


Figura 12 Análisis de Sensibilidad – Factores críticos

Capítulo 7: Conclusiones y comentarios

Dr. Gourmet, a través de sus productos (platos preparados) y servicios pretender brindar a las personas que carecen de tiempo para cocinar, una solución rápida, saludable y práctica para alimentarse.

Los métodos empleados durante la investigación de mercados realizada para esta compañía, involucraron técnicas exploratorias (levantamiento de información secundaria, entrevistas a expertos, entrevistas al público objetivo y grupos focales) así como métodos descriptivos como la realización de encuestas y otras técnicas de observación, las cuales permitieron constatar la situación que enfrenta el mercado de la ciudad de Quito al momento de elegir su comida diaria y su preferencia (en algunos segmentos) por seleccionar comida que no afecte su salud.

Aunque existen en la ciudad capital, una serie de restaurantes que ofrecen comida a domicilio, no se cuenta con un número suficiente de expendios de comida que alcancen a cubrir la demanda por comida saludable¹. Es importante destacar que uno de los principales diferenciadores del producto y servicio que Dr. Gourmet desea ofrecer con los existentes en el mercado, es la asesoría nutricional; pues la empresa contará con un nutricionista de planta encargado de diseñar los menús e incluso acompañar a los clientes que deseen alcanzar objetivos nutricionales específicos.

Una vez identificada la necesidad del mercado se procedió también a establecer preferencias en cuanto a los productos (y servicios) que la compañía Dr. Gourmet pretende ofrecer en la ciudad de Quito, sugiriendo un potencial importante para el desarrollo del negocio.

Este potencial ha sido también contrastado con un análisis de la industria, en el cual se logró establecer fuerzas competitivas que contribuirían favorablemente a la rentabilidad del negocio: proveedores, rivalidad entre los competidores actuales y productos sustitutos. Sin embargo también existen fuerzas negativas como la entrada de nuevos competidores y el poder de los clientes, las cuales podrían disminuir la rentabilidad esperada del negocio.

¹ Comida saludable es aquella que incluye: alimentos de los cuatro mayores grupos (frutas, vegetales, granos, lácteos bajos en grasa, fuentes de proteínas desgrasadas, nueces y semillas) y las cantidades adecuadas de nutrientes y calorías que contribuyan a mantener un peso saludable. -Clínica Mayo, Estados Unidos-.

Con estos antecedentes se procedió entonces a desarrollar un plan de negocios para la compañía Dr. Gourmet en el cual se ha detallado no solamente la oportunidad de negocios si no aspectos básicos de la organización y funcionamiento de la posible empresa, finalizando en el análisis financiero respectivo.

Este análisis determinó la viabilidad del negocio bajo los supuestos planteados. Un VAN (Valor Actual Neto) positivo, sumado a una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 54%, indican un rendimiento superior a cualquier inversión bancaria que actualmente se podría realizar en el país.

Existen sin embargo varios factores que se deben observar para asegurar el funcionamiento del negocio en el largo plazo:

Como fue posible evidenciar en el análisis de sensibilidad, la viabilidad y la supervivencia de la compañía podrían verse afectada si no existe un adecuado control del número de unidades vendidas (platos). Dr. Gourmet requiere un consumo frecuente de los productos (entre 2 y 3 veces por semana) y el no cumplir con el número de unidades esperadas pondría demasiada presión sobre los costos operativos del negocio.

También es importante tomar en cuenta que las cualidades y los servicios relacionados al producto justifican un precio elevado. Sin embargo, éste podría resultar un poco alto para las actuales condiciones de mercado pese a que se ha identificado un segmento dispuesto a consumir bajo el precio establecido.

Dr. Gourmet no cuenta con un lugar físico para la provisión de su servicio ya que la principal modalidad de consumo se realiza mediante la entrega a domicilio. Esto facilita ciertamente, la distribución a zonas más alejadas pero bajo un mayor costo operativo, lo que podría de cierta manera obligar a que se limite el mercado a ciertas zonas en las cuales el despacho no afecta negativamente la liquidez del negocio. Esto podría en algún punto limitar el crecimiento de Dr. Gourmet.

Así mismo, es importante notar que las cifras presentadas en este documento estiman que la demanda del producto será creciente, por lo menos en los primeros cinco años de funcionamiento (estimadas en un 15% de crecimiento). La caída sostenida de la

demanda, podría afectar seriamente la sostenibilidad de la compañía, pues los costos operativos y de mantenimiento son altos.

Resulta entonces vital el conseguir una respuesta positiva del mercado a través de los esfuerzos de marketing que se pretenden realizar durante los primeros meses. La construcción de una base de clientes confiables (que consuman frecuentemente) depende no solamente del esfuerzo que pueda realizar la compañía a través del servicio sino también de las referencias que los clientes puedan dar a otras personas.

No se debe olvidar que al ser una empresa de servicios, el entrenamiento y los programas de retención del personal deben ser los más adecuados. En este tipo de negocios, resulta muy costoso tener una alta rotación de personal, por lo que se espera brindar un apropiado ambiente laboral que permita el desarrollo personal así como la excelencia en el servicio.

Bibliografía

Abó, J (n.d). Un modelo conceptual para generar una marca país. Archivos Sócrates del IEEM Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo, Universidad de Montevideo, Uruguay. Recuperado el 10 de Mayo de 2009, de: http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/176_un_modelo_conceptual_para_generar_una_marca_pais.pdf

Alvarez, Erizbel (2006). El análisis económico financiero como herramienta de dirección. Gestipolis. Recuperado el 8 de Octubre de 2009, de: <http://www.gestipolis.com/recursos6/Docs/Fin/analisis-economico-financiero.htm>

Banco Central del Ecuador (2009). Estadísticas. Recuperado el 3 de Junio de 2009, de Indicadores: www.bce.fin.ec

Burns, A. y Bush, R. (2004). Marketing Research Edition: 4, Prentice Hall, 2004, 642 páginas.

De la Torre, María Soledad M.D. (2009). Entrevista personal.

El Comercio. (29 de Diciembre de 2008). De la Bonanza a la Escasez. Semanario de Economía y Negocios Líderes, págs. 14-14.

El Comercio. (6 de Febrero de 2009). El PIB solo crecería 1,4% este año: Borja. Recuperado el 11 de Febrero de 2009, de http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=255178&id_seccion=6

El Universo. (13 de Agosto de 2002). Es oficial: los hombres le temen más al matrimonio. Recuperado el 29 de Junio de 2009, de <http://archivo.eluniverso.com/2002/08/13/0001/257/824243AB8FE140E9A7B7450C6D61D2CB.aspx>

FONAES, 2009. Guías Empresariales – Servicios. Fondas y Restaurantes. Última actualización: 18 de marzo de 2009. Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad. Recuperado el 22 de Junio de 2009, de: http://www.fonaes.gob.mx/pdf/guia_empresarial/resturantes_y_fondas.pdf

Garrido, Luis (2006). Métodos de Análisis de Inversiones - TIR VAN. La inversión en la Empresa, Zona Económica. Recuperado el 8 de Octubre de 2009, de: <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>

Guiltinan, J., Paul, G., Madden, T., (1998). Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas, 6ta. Edición, Mc Graw-Hill Interamericana. S.A., 1998, pp. 225-247

Hacura, M. Jadamus-Hacura y A. Kocot (2001). Risk analysis in investment appraisal based on the Monte Carlo simulation technique, The European Physical Journal B Condensed Matter and Complex Systems, Volumen 20, N°4, Abril 2001. Recuperado el 29 de Septiembre de 2009 de <http://www.springerlink.com/content/mn8uun05whuxnu9f/>

INEC (2001). Fascículo Quito, Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. Recuperado el 12 de Diciembre de 2009 de: www.inec.gov.ec

INEC (2005). Folletos de Encuestas a los Hogares. Recuperado el 10 de Febrero de 2009, de www.inec.gov.ec

INEC (2009). ecuadorencifras.com. Recuperado el 10 de Febrero de 2009, de www.ecuadorencifras.com

INEC (2004). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos. Recuperado el 22 de Enero de 2009, de www.inec.gov.ec

Ministerio de Turismo (2009). Registro Catastral Turístico. Recuperado el 23 de Enero de 2009 de <http://registro.turismo.gov.ec/>

Peñaherrera, César (2009). Entrevista personal

Porter, Michael (1980). A model for industry analysis. Recuperado el 12 de Junio de 2009 de <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>

Revista Vistazo (2007). Las 500 Mayores Empresas del Ecuador. Revista Vistazo, Edición 961, pg. 54-73.

Revista Vistazo (2009). Las 500 Mayores Empresas del Ecuador. Revista Vistazo, Edición 1010, pg. 70-88.

Rodríguez, M., Gómez, E., Camaras, F., Molina, P. (sin año), Módulo 5: Operación: Estandarización y Control Restaurantes. Recuperado el 20 de Junio de 2009, de: <http://www.slideshare.net/tecnicas2/mdulo-5-operacin-restaurantes-v3-presentation>

APÉNDICES

Apéndice I: Esquema del Grupo Focal I

INTRODUCCIÓN (5 minutos)

Gracias por tomarse este tiempo para venir y acompañarnos.

Hemos convocado a este grupo para conocer su percepción acerca de la alimentación en el Ecuador, tus hábitos alimenticios y actividad física por lo que estaré haciéndoles algunas preguntas durante aproximadamente una hora después de lo cual tomaremos un receso para servirnos café y bocaditos, y posteriormente finalizaremos con algunas otras preguntas relacionadas a la salud y la nutrición. Nuevamente agradecemos mucho su tiempo y presencia en esta sesión.

Presentación de las moderadoras Marcela Porras y Ana María Donoso y objeto del estudio.

En la noche de hoy deseamos conversar con ustedes respecto a la relación alimentación – salud – tiempo y conocer sus opiniones. Lo más importante es tener una discusión relajada durante este par de horas. Quisiera recoger el punto de vista de cada uno de ustedes, espero que todos manifiesten sus ideas, aunque no es indispensable que todos respondan a todas las preguntas que les haremos, no existen respuestas equivocadas ni tampoco pretendemos llegar a un consenso, es importante conocer si están o no de acuerdo con algún concepto. Incluso si nadie en esta habitación coincide con las opiniones de alguno/a, recuerden que es importante que digan lo que piensan, pues ustedes están representando a otros; por esto también es importante que respetemos las opiniones de cada uno y nos permitamos hablar uno a la vez.

Para comenzar, quisiera pedirles que cada uno se presente indicando su nombre, el número de personas que habitan en su hogar, su actividad y la última vez en la cual disfrutaron una comida y ¿por qué?.

A. SOBRE LA ALIMENTACIÓN EN EL ECUADOR (25 minutos)

1. ¿Que se considera como una comida tradicional ecuatoriana?
2. ¿Como está cambiando la alimentación en el Ecuador?
3. ¿Que representa para ti la comida, qué significado tiene?
4. ¿Que tan frecuentemente compras comida en un supermercado para cocinar?
5. ¿Te gusta cocinar?
6. ¿Que técnicas o implementos para cocinar usas con más frecuencia (horno convencional, microondas, etc.)?
7. ¿Cuan frecuentemente y en qué ocasiones consumes alimentos en un restaurante?
8. ¿Cuales son los motivos que más te orientan hacia consumir un determinado tipo de alimento?
9. ¿Has experimentado con comida de otros orígenes: China, tailandesa, mexicana? ¿Cual seleccionarías como tu preferida y por qué?
10. ¿Que percepción tiene de la comida congelada versus otras opciones como comida para llevar, comida a domicilio de restaurante, comida de casa preparada para domicilio?
11. ¿Comprarías comida congelada?
12. ¿Cuáles son los factores más importantes que buscarías en ella?

B. HÁBITOS DE CONSUMO DE ALIMENTOS Y ACTIVIDAD FISICA (30 minutos)

Por favor indíquenme acerca de su consumo de alimentos:

1. ¿Como describes tus hábitos alimenticios?
2. ¿Que consideras una comida saludable?
3. ¿Que consideras una comida dañina?
4. ¿Tienes acceso frecuente a comida orgánica o fresca?
5. ¿En qué lugar adquieres este tipo de comida?
6. ¿Por qué crees que las personas prefieren comida fresca sobre comida preparada?
7. ¿El estilo de vida que llevas te permite mantener una dieta saludable y nutritiva?
8. ¿El precio es un factor determinante sobre los alimentos que eliges para alimentarte?
9. ¿Qué es lo primero que te fijas al comprar un alimento? ¿Cuáles son los otros factores determinantes?

¿Podrías describir un desayuno, almuerzo y merienda típica para ti?

1. ¿Qué tipo de comida consumes?
2. ¿Quien la prepara?
3. ¿Dónde almuerzas al medio día?
4. ¿Dónde meriendas?
5. ¿Te alimentas en compañía de alguien? ¿De quien? ¿Te gusta comer solo?
6. ¿Planificas lo que vas a comer?
7. ¿Cada cuanto compras alimentos para prepararlos en casa? ¿Cada semana, cada mes? y ¿cuantos días de la semana efectivamente cocinas en casa?
8. Si estás escaso de tiempo, ¿qué solución buscas para tu hambre?
9. ¿Que consumes como snack y en qué momento las consumes?
10. ¿Cuales son los factores que favorecen o que te impiden cocinar?
11. ¿Cuantas comidas forman parte de tu dieta por día?
12. ¿Qué tipo de comida consumes durante el fin de semana?
13. ¿Qué haces con la comida que te sobra después de un día?
14. ¿Cuánto estás acostumbrado a pagar por una comida?
15. ¿Cuál es tu gasto mensual en comida considerando a) compras en el supermercado y b) compras en restaurantes o servicio a domicilio?

Coméntenme sobre su actividad física

1. ¿Realizas actividad física?
2. ¿Que tipo de actividad?
3. ¿Cuantos días por semana?
4. ¿Por lo general te acompaña alguna persona?
5. ¿Por qué no realizas actividad física?

COFFEE- BREAK (15 MINUTOS)

D. RELACIÓN SALUD Y NUTRICION (15 minutos)

¿Puedes comentarme algo sobre tu salud?

1. ¿Consideras que tu dieta alimenticia contribuye a tu salud?
2. ¿Que opinan los demás de tus hábitos alimenticios?
3. ¿Que consideras es el factor que más influye en tu estado de salud?

Si pudiéramos por un momento retirar todas las presiones del trabajo, de la familia y de la vida diaria, para que ustedes se enfoquen en la salud como su prioridad:

1. ¿Qué tendrías que hacer para que la salud sea tu prioridad número 1?
2. ¿Qué podrías hacer diferente?
3. ¿Qué herramienta te ayudaría más que ninguna otra para priorizar tu salud?
4. ¿Aceptarías que alguien te recomiende alimentos y dirija tu dieta para conservar tu salud?

D. PRODUCTO

E. CIERRE (5 minutos)

Si tu pudieras hablar directamente con un amigo/amiga respecto a cuanto puede afectar o contribuir a su salud los hábitos alimenticios, que le dirías?

Les agradezco mucho por venir y tomarse un tiempo para compartir sus opiniones con nosotros.

Apéndice II: Esquema del Grupo Focal II

INTRODUCCIÓN (5 minutos)

Gracias por tomarse este tiempo para venir y acompañarnos.

Hemos convocado a este grupo para conocer su percepción acerca de la alimentación en el Ecuador, sus hábitos alimenticios y actividad física por lo que estaré haciéndoles algunas preguntas durante aproximadamente una hora después de lo cual tomaremos un receso y posteriormente finalizaremos con algunas otras preguntas relacionadas a la salud y la nutrición. Nuevamente agradecemos mucho su tiempo y presencia en esta sesión.

Presentación de las moderadoras Marcela Porras y Ana María Donoso y objeto del estudio.

En la noche de hoy deseamos conversar con ustedes respecto a la relación alimentación – salud – tiempo y conocer sus opiniones. Lo más importante es tener una discusión relajada durante este par de horas. Quisiera recoger el punto de vista de cada uno de ustedes, espero que todos manifiesten sus ideas, aunque no es indispensable que todos respondan a todas las preguntas que les haremos, no existen respuestas equivocadas ni tampoco pretendemos llegar a un consenso, es importante conocer si están o no de acuerdo con algún concepto. Incluso si nadie en esta habitación coincide con las opiniones de alguno/a, recuerden que es importante que digan lo que piensan, pues ustedes están representando a otros; por esto también es importante que respetemos las opiniones de cada uno y nos permitamos hablar uno a la vez.

Para comenzar, quisiera pedirles que cada uno se presente indicando su nombre, el número de personas que habitan en su hogar, su actividad y la última vez en la cual disfrutaron una comida y ¿por qué?.

A. SOBRE LA ALIMENTACIÓN EN EL ECUADOR (10 minutos)

1. ¿Como está cambiando la alimentación en el Ecuador?
2. ¿Que representa para ustedes la comida, qué significado tiene?
3. ¿Cuáles son los motivos que más les orientan hacia consumir un determinado tipo de comida?
4. ¿Cuáles son los factores más importantes que buscarían en la comida?

B. HÁBITOS DE CONSUMO DE ALIMENTOS Y ACTIVIDAD FÍSICA (40 minutos)

Acerca de su consumo de alimentos:

1. ¿Como describen sus hábitos alimenticios actuales?
2. ¿Cuántas comidas forman parte de su dieta diaria?
3. ¿Qué consideran una comida saludable?
4. ¿Qué consideran una comida dañina?
5. ¿El estilo de vida que llevan les permite mantener una dieta saludable y nutritiva?
6. ¿Qué es lo primero en lo cual se fijan al comprar comida?
7. ¿Cuáles son los factores determinantes? ¿El precio es uno de ellos?

Podrían describir un almuerzo o una merienda típica para ustedes?

1. ¿Que tan frecuentemente compran comida en un supermercado para cocinar?
2. ¿Les gusta cocinar?
3. ¿Quién prepara normalmente la comida en casa?

4. ¿Con qué frecuencia y en qué ocasiones consumen alimentos en un restaurante?
5. ¿Qué tipo de comida consumen en un día de oficina? ¿Dónde almuerzan al medio día?
¿Dónde meriendan?
6. ¿Se alimentan en compañía de alguien? ¿De quien? ¿Les gusta comer solos?
7. ¿Planifican lo que van a comer?
8. Si están escasos de tiempo, ¿qué solución buscan para tu hambre?
9. ¿Cuánto están acostumbrado a pagar por una comida?
10. ¿Cuál es su gasto mensual en comida considerando a) compras en el supermercado y b) compras en restaurantes o servicio a domicilio?
11. ¿Cuáles son las primeras opciones que se vienen a la mente cuando ordenan comida a domicilio?
12. ¿Consideran que estas opciones son saludables para su consumo?

Coméntenme sobre su actividad física

1. ¿Realizan actividad física?
2. ¿Qué tipo de actividad?
3. ¿Cuántos días por semana?

COFFEE- BREAK (15 MINUTOS)

C. RELACIÓN SALUD Y NUTRICIÓN (10 minutos)

¿Pueden comentarme algo sobre su salud?

1. ¿Consideran que su consumo actual de comida contribuye a su salud?
2. ¿Que opinan los demás de sus hábitos alimenticios?
3. ¿Que consideran es el factor que más influye en su estado de salud?

Si pudiéramos por un momento retirar todas las presiones del trabajo, de la familia y de la vida diaria, para que ustedes se enfoquen en la salud como su prioridad:

¿Que tendrían que hacer para que la salud sea su prioridad número 1?

1. ¿Que podrían hacer diferente?
2. ¿Que herramienta les ayudaría más que ninguna otra para priorizar su salud?
3. ¿Aceptarían que alguien les recomiende alimentos y dirija su dieta para conservar su salud?

D. PRODUCTO (5 minutos)

1. Si pudiesen recibir una comida saludable en su oficina o domicilio, ¿aceptarían este servicio?
2. ¿Cuáles serían los factores que más apreciarían?
3. ¿Les gustaría contar con un acceso web que te permita rastrear la mejoría de su salud (peso, colesterol, etc.)?

E. CIERRE (5 minutos)

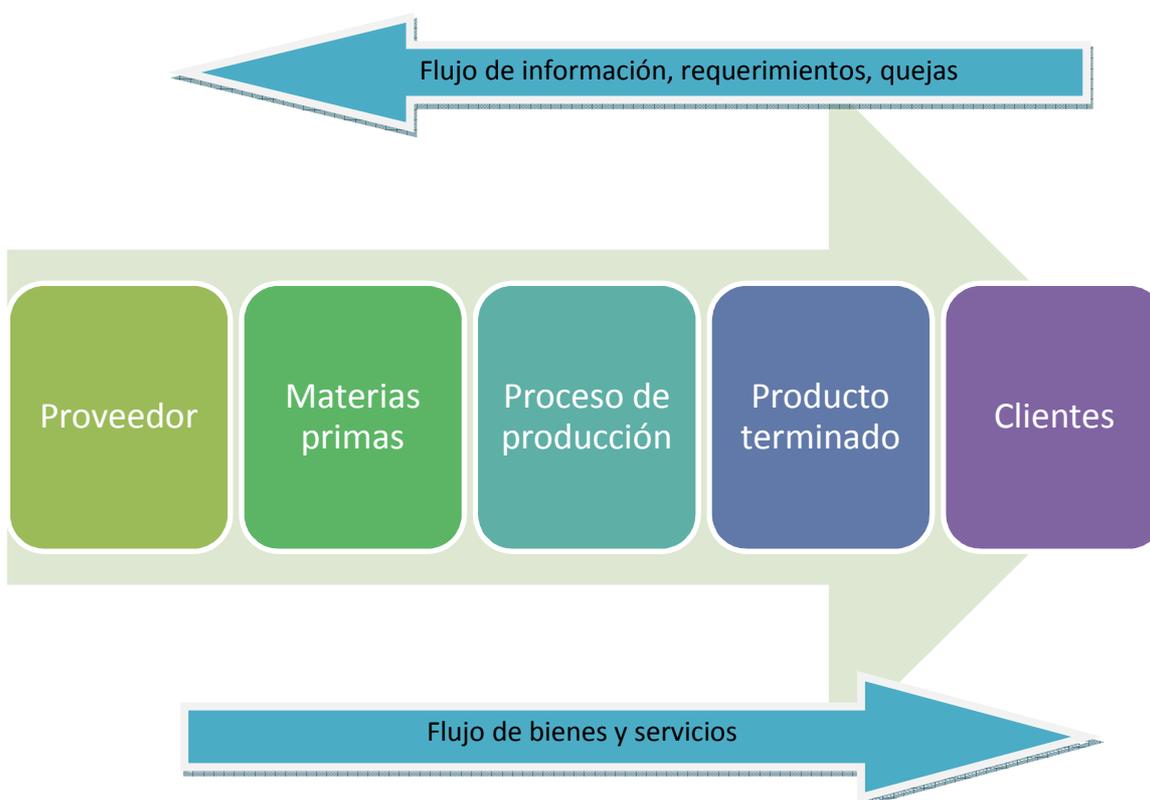
Les agradecemos mucho por venir y tomarse un tiempo para compartir sus opiniones con nosotros, éstas son muy importantes y serán de gran utilidad para el proyecto que estamos realizando.

Apéndice III: Nota sobre el enfoque de los procesos

La palabra proceso se refiere a la serie de actividades que se realizan para transformar materia prima en producto terminado. Entre los efectos positivos del enfoque a procesos, es posible mencionar que:

- Evidencian las incongruencias entre la estructura y los procesos
- Eleva la calidad de los productos
- Reducción de costos y tiempos de respuesta
- Eliminación de actividades que no agregan valor
- Creación de un buen ambiente de trabajo en equipo
- Mejor comunicación gracias a un mayor flujo de información

Todas las actividades agregan costo, pero sólo algunas agregan valor, por esta razón es necesario eliminar o minimizar aquellas que no agregan valor (desperdicio).



En los procesos pueden existir cinco tipos de desperdicios:

- Defectos: productos o actividades que son defectuosas o que hay que repetir por un error no detectado antes de que suceda. Las causas pueden ser la falta de estandarización, atención o verificación. Generan tiempos y costos extras en materia prima e insumos. Las herramientas que se pueden usar son medidas estándar, procedimientos, formatos o check list.
- Movimientos: movimientos o desplazamientos innecesarios, se originan por la inadecuada localización de los equipos, materiales y herramientas o porque las

áreas no están distribuidas de manera eficiente, causando así mayor lentitud o cansancio. Se puede evitar a través del diagrama de flujo real, observando al personal durante la ejecución del trabajo para identificar cualquier movimiento innecesario.

- Del proceso: operaciones que podrían ser omitidas o ejecutadas a menor costo, se reducen con la estandarización.
- De transporte: movimiento de materiales de un lugar a otro que puede ser reducido o eliminado
- De espera: Cuando alguien espera que se cumpla algo para poder realizar sus actividades.

Fuente:

Rodríguez, M., Gomez, E., Camaras, F., Molina, P. (sin año), Módulo 5: Operación: Estandarización y Control Restaurantes, Recuperado el 20 de Junio de 2009, de: <http://www.slideshare.net/tecnicas2/mdulo-5-operacin-restaurantes-v3-presentation>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Cuestionario: Hábitos alimenticios y aceptación de un nuevo servicio

Introducción: “Solicitamos su colaboración para contestar la siguiente encuesta relacionada con los hábitos alimenticios y la aceptación de un nuevo servicio para ejecutivos en la ciudad de Quito. Agradecemos su tiempo y su disposición, esta encuesta no tomará más de 4 minutos”.

Estructura y detalle de preguntas del cuestionario

A. Identificar hábitos en el consumo

1. ¿Qué comida consume normalmente durante el almuerzo en días de trabajo?

Seleccione una sola opción, la de mayor frecuencia

- Comida preparada en casa que llevo a la oficina
- Almuerzo en mi casa
- Salgo a comer en restaurantes o comedores cercanos
- Solicito comida a domicilio
- Mi institución provee servicio de alimentación

2. ¿En qué lugar prefiere usted almorzar durante los días de trabajo?

- En la oficina
- Fuera de la oficina

3. ¿Qué atributos busca en la comida que consume durante el almuerzo en sus días de trabajo?

Seleccione sólo dos atributos (los de mayor importancia)

- Que tenga buen sabor
- Que sea una comida saludable
- Que sea una comida rápida
- Nada, lo que esté disponible

4. ¿Si consume comida en su lugar de trabajo, cuenta con la infraestructura necesaria para el consumo? (ejemplo: cafetería implementada)

- No aplica
- Sí
- No

5. ¿Si solicita comida a domicilio, cuánto gasta normalmente (por día) en su almuerzo?

- No aplica
- Hasta 2 dólares
- Entre 3 y 4 dólares
- Entre 5 y 6 dólares
- Más de 7 dólares

6. ¿Si sale a comer en un restaurante, cuánto gasta normalmente (por día) en su almuerzo?

- No aplica
- Hasta 3 dólares
- Entre 4 y 5 dólares
- Entre 6 y 7 dólares
- Más de 8 dólares

B. ¿Disposición al consumo del producto/ servicio DR. GOURMET

7. ¿Le gustaría disponer de un servicio de entrega a domicilio de platos preparados, altamente nutritivos y de excelente calidad?

Si su respuesta es sí, continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta es no, continúe en la pregunta 14

- Sí
- No

8. ¿Con qué frecuencia consumiría usted este producto?

- No consumiría
- A diario
- Entre 4 y 6 veces por semana
- Entre 2 y 3 veces por semana
- Una vez por semana
- Cada 15 días
- Otro

9. ¿Le gustaría poder programar su pedido con anticipación?

- No aplica
- Sí
- No

10. ¿A qué hora consumiría más este producto?

Marque todas las que apliquen

- Antes de las 12h00
- Entre las 13h00 y las 15h00
- Entre las 16h00 y las 18h00
- Entre las 19h00 y las 22h00
- Después de las 23h00

11. ¿Cuál sería el método preferido por usted para fijar su orden?

- No aplica
- Por teléfono
- Por internet
- Que una persona lo visite en su casa u oficina

12. ¿Cuánto pagaría por este producto y el servicio de entrega a domicilio?

Especifique un valor en dólares, no un rango de precios.

13. ¿Qué características del producto considera son las más importantes?

SELECCIONE ÚNICAMENTE 3, LAS DE MAYOR IMPORTANCIA

- Sabor
- Variedad
- Aspecto nutritivo
- Servicio de entrega a domicilio
- Calidad

14. ¿En qué parte de la ciudad trabaja actualmente?

- Mariscal
- Mariana de Jesús
- Iñaquito
- Rumipamba
- Jipijapa
- Cochapamba
- Concepción Aeropuerto
- Otra

15. ¿A qué género pertenece?

- Masculino
- Femenino

16. ¿A qué grupo de edad pertenece?

- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 44 años
- Entre 45 y 54 años
- Más de 55 años

17. ¿Con quién vive actualmente?

- Solo
- Con la pareja
- Con la familia
- Con un familiar
- Con un amigo (s)

Anexo 2: Nota metodológica para el cálculo del tamaño de la muestra

Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se buscó información geográfica y demográfica del Cantón Quito. Gracias a la clara definición de las características de la población objetivo de DR. GOURMET, se procedió a delimitar las zonas de Quito urbano en las cuales se encuentra la mayor cantidad de oficinas.

En el mapa geográfico del cantón Quito, se delimitó la zona de influencia, misma que comprende los siguientes barrios correspondientes a la administración zonal Eugenio Espejo:

4	Eugenio Espejo
402	Mariscal Sucre
4020001	La Colón
4020002	La Floresta
4020003	Mariscal Sucre
401	Belisario Quevedo
4010008	Las Casas Bajo
4010009	Mariana de Jesus
4010013	Santa Clara de San Milan
403	Iñaquito
4030001	Ana Luisa
4030002	Batan Alto
4030003	Batan Bajo
4030004	Batan Bajo
4030007	Benalcázar
4030008	El Batan
4030009	Estadio Atahualpa
4030010	Gonzáles Suárez
4030011	Iñaquito
4030013	La Carolina
4030014	La Paz
4030015	La Pradera
4030016	La Republica
404	Rumipamba
4040001	Chaupicruz
4040005	Life
4040007	Profesores Municipales
4040013	Voz De Los Andes
405	Jipijapa
4050001	6 De Diciembre
4050003	El Inca
4050006	Jipijapa
4050011	San José del Inca
4050012	Zaldumbide
407	Concepción
4070001	Aeronáutico
4070002	Aeropuerto
4070003	Aeropuerto
4070005	Aviación Civil
4070006	Betania
4070007	El Pinar Bajo
4070010	Franklin Tello
4070011	La Concepción
4070013	Maldonado
4070014	M. Exterior
4070002	Aeropuerto
4070003	Aeropuerto

En función de las áreas se localizó la información demográfica de la zona, tomando en cuenta los grupos de edad comprendidos entre los 25 y los 59 años, bajo lo cual se calculó una población total de 105,690 personas (Anexo 2: Mapa del Distrito Metropolitano de Quito; Anexo 3: Población del Distrito Metropolitano de Quito).

Una vez definida la población total, se procedió a aplicar dos variables, determinadas por:

- Porcentaje de trabajadores del DMQ que son Patronos, Trabajadores por Cuenta propia y Empleados del Sector privado: 33.50% (INEC, 2001).
- Porcentaje de trabajadores del DMQ pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio típico C, medio alto B y Alto A: 36.05% (INEC, 2001).

Aplicando ambas variables a la población total, se logró una población objetivo de 12,764 personas.

Para definir el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de tamaño de muestra para estimar la proporción de la población:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Donde:

z: correspondiente al valor alfa, según un nivel de confianza elegido.

P: proporción de una categoría de la variable

e: error máximo

N: tamaño de la población

Para determinar el error de la muestra (Sep), se aplicó la siguiente fórmula:

SEp = Raíz cuadrada de [p * (1 - p) / n]

En la que:

p = La proporción de la muestra que estaría dispuesta al consumo. Para el caso de DR. GOURMET este valor corresponde al 0.281 y fue obtenido a partir del cálculo realizado con 3 variables incluidas en la encuesta piloto: la disposición al servicio, el lugar en el que las personas prefieren almorzar y el tipo de comida que consumen normalmente durante el almuerzo en días de trabajo. El resultado indicó que de las personas a las cuales les gustaría disponer el servicio y que prefieren consumir alimentos en la oficina corresponde únicamente al 28.1%.

n = Tamaño de la muestra, en este caso 35.

El error Sep calculado fue de 0.076.

Para DR. GOURMET el tamaño de la muestra se calculó con los siguientes valores:

z = Valor alfa (con un 95% de nivel de confianza), en este caso corresponde al 1.96.

p = Proporción de la población que aceptaría el servicio, 28.1%

q= Proporción de la población que rechazaría el servicio, 71.9%

N = Población total, corresponde a 12,764

Con la aplicación de la fórmula el tamaño de la muestra calculado corresponde a 133. Por lo que se buscó obtener como mínimo **135** encuestas.

Anexo 3: Perfil de los participantes de los grupos focales

Como se indicó anteriormente, para los grupos focales, se buscó identificar personas que se encuentren actualmente trabajando o cuya actividad principal no les permita dedicar tiempo suficiente a las actividades de cocina en su respectivo hogar y que sin embargo tengan una preocupación por la relación alimentación-salud:

Participantes del Grupo Focal I:

Nombre: Juan Sebastián Cárdenas
Cargo: Gerente Regional
Institución: Banco Internacional
¿Con quién vive?: vive solo.

Nombre: Andrés Ribadeneira
Cargo: Gerente de Proyectos
Institución: Inmaquip
¿Con quién vive?: vive solo.

Nombre: Henry Troya
Cargo: Abogado Naranjo
Institución: Troya & Asociados
¿Con quién vive? Recién casado, sin hijos, su esposa también trabaja.

Nombre: Francisco Sanson
Cargo: Especialista Comex
Institución: Banco Pichincha
¿Con quién vive? Recién casado, sin hijos, su esposa también trabaja.

Nombre: Krushenka Bayas
Cargo: Diseñadora gráfica
Institución: Revista Vanguardia
¿Con quién vive?: vive solo.

Nombre: Mariola Cuenca
Cargo: Gerente de la cantante Arena
¿Con quién vive?: vive solo.

Nombre: Pablo Feijo
Cargo: Gerente General
Institución: Gref Publicidad
¿Con quién vive?: vive solo.

Nombre: Denise Machuca
Cargo: Gerente
Institución: Consultor de Machuca & Asociados
¿Con quién vive?: vive solo.

Participantes del Grupo Focal II:

Nombre: Lucía Donoso
Cargo: Profesora
Institución: Colegio Liceo Internacional

¿Con quién vive? recién casada, sin hijos, su esposo también trabaja.

Nombre: Henry Troya

Cargo: Abogado

Institución: Naranjo Troya & Asociados

¿Con quién vive? recién casado, sin hijos, su esposa también trabaja.

Nombre: Carolina Vela

Cargo: Estudiante

Institución: USFQ

¿Con quién vive? casada, sin hijos, su esposo también trabaja.

Nombre: Fara Mahuad

Cargo: Psicóloga Clínica

Institución: Consultorio propio

¿Con quién vive? Sola

Nombre: Gonzalo Cordero

Cargo: Piloto

Institución: Aerogal

¿Con quién vive? Vive solo.

Nombre: Francisco Sanson

Cargo: Especialista Comex

Institución: Banco Pichincha

¿Con quién vive? Recién casado, sin hijos, su esposa también trabaja.

Nombre: Sandra Salamanca

Cargo: Responsable Producto Healthcare

Institución: Siemens

¿Con quién vive? recién casada, sin hijos, su esposo también trabaja.

Anexo 4: Análisis Sectorial

Primera fuerza: Grado de Rivalidad

El grado de rivalidad, se refiere a la intensidad con la que las empresas compiten para mantener su posición en el mercado (Porter, 1980). Si bien es cierto que existe un gran número de competidores en el mercado (1740 de acuerdo al Registro Catastral Turístico de Quito 2009), el tamaño de la mayoría de empresas es pequeño e incluso muchas son incluso microempresas sin sofisticación, lo cual podría indicar una menor propensión a tácticas competitivas.

El espacio para la diferenciación en la elaboración de comida, resulta más bien limitado. Esto podría indicar que existen fuertes presiones para que las empresas existentes reduzcan precios e incrementen el servicio; sin embargo, en la práctica, esta situación no se presenta en la industria, pues la mayoría de empresas existentes están ofreciendo niveles similares de servicios, como por ejemplo, la entrega a domicilio sin costo.

Si se analizan las herramientas o variables de Marketing, se podría indicar que la variable más utilizada es la de promoción de bajo costo. Al existir un elevado poder de negociación de los clientes, las empresas optan por permanentemente generar promociones de sus productos a través de reducciones en el precio de los mismos o tratando de incluir más productos por un precio de paquete lo cual ciertamente incide en esta última variable. Existe escasa publicidad en medios escritos como prensa o revistas y otros medios como la televisión o la radio son apenas usados.

Si bien es cierto, muchos negocios han tratado de ampliar su distribución (variable plaza), aún existen zonas en la ciudad que no son atendidas por ciertos restaurantes ya sea que no cuentan con una presencia física en el área o por que el servicio a domicilio no alcanza hasta determinados barrios.

Este análisis podría entonces indicar que la limitada explotación de las herramientas de marketing conlleva a prácticas menos competitivas.

Estas consideraciones, indican que el grado de rivalidad en los servicios de elaboración de comida es bajo, pues no se esperan represalias violentas de los competidores ya establecidos. Un grado de rivalidad bajo podría indicar que la rentabilidad esperada en la industria podría ser moderada o incluso elevada.

Segunda fuerza: Amenaza de entrada

La amenaza de entrada, se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector; en esencia, depende del tamaño de las barreras de entrada y de la salida (Porter, 1980).

El análisis genérico de la industria, toma en consideración las barreras de entrada y salida existentes. En cuanto a barreras de entrada, se podría indicar que éstas son bajas, lo cual incrementa la amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria.

Por ejemplo, la presencia de economías de escala se presenta exclusivamente para aquellos franquiciantes o cadenas de restaurantes, sin embargo, no se podría indicar que éste es un factor general en la industria, que desmotiva el ingreso de nuevos

participantes, pues existen un alto número de empresas en la industria que no han logrado desarrollar esta ventaja.

La identidad de marca tampoco representa una barrera de entrada de importancia, pues no existe una verdadera lealtad por parte de los consumidores, quienes, como se indicará más adelante, no tienen mayores costos de cambio al pasar de uno a otro proveedor.

Varias empresas en la industria han dado inicio como pequeños negocios, para los cuales no se ha requerido fuertes inversiones de capital, pues la elaboración de comida, tiende a ser más bien artesanal. Dependiendo del tipo de negocio y de los servicios que se deseen brindar, los costos de capital de instalación podrían ir desde los US\$ 1,200 hasta los US\$ 50,000 o incluso más, en el caso de restaurantes de lujo o de primera categoría, para los cuales existen una serie de costos adicionales. Sin embargo, es posible indicar que los costos de instalación o requerimientos de capital, pueden no ser una barrera de ingreso relevante.

El acceso a los canales de distribución y las regulaciones gubernamentales específicas no tienen tampoco un efecto desmotivador, puesto que normalmente el canal de distribución es propio de la empresa, por lo que no se requiere ganar o ceder la distribución a terceros. Adicionalmente, es posible indicar que, al no ser una industria estratégica para el gobierno, las regulaciones resultan más bien permisivas.

En cuanto a las barreras de salida, es posible que la única barrera que podría tener un efecto negativo en cuanto al ingreso, es la emocional; principalmente para aquellos negocios de emprendedores o de familia, quienes pueden encontrar difícil el retiro del negocio.

Por otra parte, los activos que se requieren en la industria son poco especializados por lo que podrían ser comercializados con facilidad; no existen regulaciones gubernamentales prohibitivas para el cierre de este tipo de negocios y tampoco existen costos fijos importantes que las empresas deban afrontar al momento de salir de la industria. En general, las barreras de salida en la industria de servicios de elaboración de comida, son bajas.

Tercera fuerza: Presión de productos sustitutos en la industria

La presión de los productos en la industria, se refiere el número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto en el sector de estudio (Porter, 1980). La necesidad que satisfacen las empresas que compiten en el sector de servicios de elaboración de comida a domicilio es la de alimentarse con comodidad.

Bajo esta consideración, sustitutos perfectos, podrían ser aquellos productos alimenticios que el consumidor tiene disponible sin realizar mayores esfuerzos de preparación o desplazamiento.

Aquí se podría mencionar la existencia de productos congelados, productos en conserva o productos listos para el consumo tipo snack. En esta misma línea, un sustituto imperfecto es cocinar el producto uno mismo o acudir a un restaurante; sin embargo, es la misma incomodidad del desplazamiento y del hacer uno mismo las cosas lo que se desea evitar al acudir a una empresa que ofrece servicio a domicilio.

En consecuencia, la presión ejercida por esta fuerza es moderada, sin ejercer excesiva presión sobre el límite que se puede cargar por el servicio a domicilio: se esperaría cobrar

precios de mercado. A largo plazo, por tanto, la rentabilidad en el largo plazo en el sector tendería a ser igual al costo de oportunidad del capital.

Cuarta fuerza: Poder de negociación de los consumidores

Esta fuerza se refiere a la capacidad que tiene el consumidor de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existente en el mercado (Porter, 1980). Para el sector de interés del presente plan de negocios, los consumidores son abundantes y dispersos, lo que reduce su poder de negociación. Sin embargo, el fácil acceso a la información, el escaso espacio para la diferenciación en el servicio ofrecido, y los reducidos costos de cambio que enfrentan los consumidores al pasar de un proveedor a otro, incrementan el poder negociador de los mismos. Adicionalmente, existe un alto riesgo de integración hacia atrás, pues el consumidor podría elaborar su propia comida.

Estos factores indican un poder de negociación del consumidor alto lo cual podría requerir que las empresas estén constantemente tratando de incrementar sus servicios (incluso a menores precios) afectando así la rentabilidad futura en el sector.

Quinta fuerza: Poder negociador de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad que tienen los proveedores de ejercer presión sobre los precios que compran y el nivel de servicios que ofrecen en el mercado (Porter, 1980). En cuanto a la elaboración de comida, los principales proveedores son personas o compañías dedicadas a la agricultura en todo el país de venden sus productos a través de intermediarios o de manera directa.

Se podría entonces indicar que existe una amplia cantidad de proveedores en el mercado ya que el Ecuador es principalmente un país agrícola. Existen muchos provisosores de insumos y no se encuentran concentrados.

En relación a la adquisición de materiales plásticos para el empaque del producto, existen algunas opciones locales o incluso de importación. Estos factores sugieren que el poder negociador de los proveedores es bajo, lo cual podría ser beneficioso para la rentabilidad en el sector a largo plazo.

Anexo 5: Estrategias y tácticas de Marketing

Estrategia de demanda primaria Aumentar la disposición de compra a través de demostrar los beneficios			
Objetivo de Marketing:		Atraer a los no usuarios	
Estrategia General			
Estrategia:		Aumentar la disposición de compra a través de demostrar los beneficios con que cuenta la forma de producto.	
Tácticas			
		Presupuesto anual y Frecuencia	
Objetivo de la publicidad: Dar a conocer el producto; cambiar actitudes acerca de la forma del producto			
	Educar a los posibles usuarios en los beneficios de alimentarse bien a través de charlas nutricionales bajo convenios con empresas, gimnasios y clubes sociales.	\$ 7,200.00	Mensual
	Inversión de publicidad en revista Vanguardia y revista la revista Familia de diario "El Comercio". Publi-reportajes informativos.	Canje	Mensual
	Grupos de presentación del producto	\$ 840.00	Cuatro durante el primer año
	Entrega periódica de 5.000 hojas volantes (flyers) en puntos clave	\$ 900.00	Tres primeros meses
	Campaña intensiva de cuñas rotativas en Cinemark, 4 cuñas diarias de hasta 30 segundos.	\$ 2,640.00	Diaria, 3 primeros meses
	Publicidad en radio: cuñas de 30 segundos / spot de 30 segundos	\$3,960	Diaria (días hábiles) 3 primeros meses.
	Envío de correos electrónicos (mailings) masivos a 40.000 personas de manera mensual.	\$0	Semanal, durante todo el año
Objetivo de la promoción de ventas: Generar el ensayo del producto			
	Entrega de muestras gratis durante las charlas demostrativas y en exhibiciones (30)	\$540.00	Mensual

Estrategia de demanda selectiva

Mantener la satisfacción del cliente

Objetivo de Marketing:	Conservación / expansión de la demanda dentro de la base de clientes actuales	
Estrategia General		
Estrategia:	Mantener la satisfacción en el cliente	
Tácticas		
		Presupuesto anual y frecuencia
Objetivo de la publicidad: Reforzar actitudes (asegurar la excelencia)		
Portal de servicios	\$ 350.00	Permanente
Objetivo de la promoción de ventas: Incentivar el WOM		
Programa de referidos: Por un cliente efectivo, una comida gratis semanal durante un mes	\$ 2,000.00	Permanente
Objetivo de ventas: Mantenimiento de cuentas		
Mantener una posición efectiva a través de llamadas regulares de ventas	Sueldo vendedores	Permanente
Objetivo del producto: Conservar a los clientes		
Servicio complementario: Asesoría nutricional	\$ Nutricionista	Permanente

Estrategia de demanda primaria

Aumento de los niveles de consumo

Objetivo de Marketing:	Aumentar la tasa de compra entre los usuarios	
Estrategia General		
Estrategia:	Aumento de los niveles de consumo del producto	
Tácticas		
		Presupuesto anual y frecuencia
Objetivo de la promoción de ventas: Aumento de ventas		
Exhibición del producto a través de stands informativos en clubes (2) por mes	\$ 2,000.00	Primer mes
Promoción de pague 3 y lleve 4	\$ 600.00	Permanente
Objetivo de ventas: Penetración de cuentas		
Venta personal directa, énfasis en los atributos del producto y atributos logísticos	\$ 19,200.00	Al menos 2 visitas al año por cliente

Estrategia de demanda selectiva Posicionamiento de beneficio / atributo

Objetivo de Marketing:		Captar clientes de la competencia	
Estrategia General			
Estrategia:		Posicionamiento diferenciado	
Tácticas			
		Presupuesto anual y frecuencia	
Objetivo del producto: Lograr diferenciación de otros en la industria			
	Programa de aseguramiento de la calidad en el producto final	\$	Permanente
	Programa de aseguramiento de calidad en los procesos de producción	\$	Permanente
	Programa de investigación y desarrollo para la incorporación de nuevos productos (platos preparados) 1 a 3 por mes en función de gustos y preferencias de los consumidores.	\$	Permanente
Objetivos de promoción de ventas: Desarrollo de cuentas (captación de nuevos clientes)			
	Identificación e incorporación de usuarios específicos al servicio de asesoría nutricional a través de ventas directas.	Sueldos de ventas	Permanente

Anexo 6: Ejemplo de ingredientes para platos Dr. Gourmet

SOPAS

Crema de Hongos
Caldo de Pollo

Minestrone

GUARNICIONES

Papas al horno
Berenjena a la parmesana
Gnocchi de espinaca
Tortillas de quínoa
Arroz integral

ESPECIALES

Lasaña de Pollo o Carne
Pastel de Choclo
Quiche de vegetales
Pasta de vegetales
Pizza Dr. Gourmet
Hamburguesa Dr. Gourmet

SÁNDUCHES

Mixto
(jamón, queso, tomate, lechuga, pan integral)
Dr. Gourmet
(lechuga, tomate, pan integral, champiñones)
PAM
(gruyere, jamón, pimiento, succino, pan integral)

RES

Lomo a la plancha
Lomo al vino
Lomo a las finas hierbas

POLLO

A la albahaca
A la plancha
Al limón

CERDO

Chuletas en salsa de soya

PESCADO

A la plancha

ENSALADAS

De rúcula
César
California
De espinaca
Del Huerto

Dr. Gourmet

POSTRES

Ensalada de Frutas
Pastel de Frutas

Anexo 7: Presupuesto de Marketing y Publicidad

PRESUPUESTO DE MARKETING (AÑO 1)	
Charlas de nutrición (nutricionista)	\$ 7,200.00
Inversión de publicidad en revista Vanguardia y revista la revista Familia de diario "El Comercio". Publi-reportajes informativos.	Canje
Grupos de presentación del producto	\$ 840.00
Entrega periódica de 5.000 hojas volantes (flyers)	\$ 900.00
Campaña intensiva de cuñas rotativas en CINEMARK	\$ 2,640.00
Publicidad en radio: cuñas de 30 segundos / spot de 30 segundos	\$ 3,960
Envío de correos electrónicos (mailings) masivos a 40.000 personas de manera mensual.	\$ 0
Entrega de muestras gratis durante las charlas demostrativas y en exhibiciones (30)	\$ 540.00
Etiqueta informativa en todos los platos	Costo en producción
Exhibición del producto a través de stands informativos en clubes	\$ 2,000.00
Promoción de pague 3 y lleve 4	\$ 600.00
Venta personal directa, énfasis en los atributos del producto y atributos logísticos	\$ 19,200.00
Portal de servicios	\$ 350.00
Programa de referidos	\$ 2,000.00
Implementación de un CRM	\$ 3,000.00
Realización de encuestas de satisfacción y seguimiento.	\$ 0.00
Incorporación de testimonios reales de usuarios en el portal de servicios	\$ 0.00
Diseño e implementación de un programa de manejo de quejas y reclamos	\$ 0.00
Identificación e incorporación de usuarios específicos al servicio de asesoría nutricional a través de ventas directas.	Sueldos de ventas
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 44,380.00

Anexo 8: Evaluación de los programas de promoción y publicidad

Para una compañía pequeña como Dr. Gourmet, la evaluación de los programas de publicidad no resulta sencilla ya que se requiere una alta inversión para contratar una agencia para evaluar el impacto en medios.

En el Ecuador no existen cifras exactas respecto al alcance de los medios de comunicación, si no que únicamente se cuenta con la información que proveen los propios medios fundamentada en estimaciones de su alcance.

Por ejemplo, para CINEMARK es posible realizar una evaluación del alcance en función del número de salas y el promedio de visitantes por día, como se indica a continuación:

En 7 salas, la capacidad total, corresponde a 1144 personas en sala llena. Si se considera que las salas se llenan sólo al 90% y sacamos la media de personas por sala sería $1144 / 7 = 163$, al 90% corresponde a 147 personas por sala.

Si se multiplican las 28 cuñas a la semana $147 \times 28 = 4116$ y eso por las cuatro semanas en un mes, el alcance del comercial llegará a 16.464 personas por mes.

Este estimado, resulta difícil de poner en práctica para otros medios de comunicación, por lo que es posible evaluar el alcance de las actividades publicitarias para Dr. Gourmet.

Esta razón, empuja a la compañía a evaluar la efectividad de sus programas a través del número de nuevos clientes por mes.

Anexo 9: Descripción de funciones y actividades por área

Área de compras:

En el área de compras se realizarán varias actividades, siendo una de las más importantes para el giro del negocio, la compra de insumos. Para realizar esta actividad es muy importante que quien realiza las compras conozca bien los criterios establecidos para la selección de las mismas. Así mismo para la selección de proveedores, deberán conocerse las políticas de crédito y de pago a proveedores que tenga la compañía.

Nombre del área	Responsable	Funciones y Actividades	Periodicidad	Herramientas
COMPRAS	Jefe de operaciones	Compra de insumos de acuerdo a criterios establecidos (calidad, costo, frecuencia, etc).	Semanal / Mensual	Fichas de criterios de aceptación y rechazo de mercadería, elaboradas por COCINA y ALMACÉN (Ver: Ficha de Criterios)
		Selección de proveedores, negociación de precios, condiciones de entrega de materiales, créditos y pagos de manera mensual	Mensual	Lista de insumos categorizados (familia, nombre del producto, marca, presentación y precio (Ver Lista de insumos).
		Adquisición de maquinarias y equipos de trabajo, así como otros insumos	Semestral	Ver: Órdenes de compra

Ficha Criterios de Aceptación / Rechazo de mercaderías

<p style="text-align: center;"><i>DR. GOURMET</i></p> <p style="text-align: center;">Dirección y Teléfono</p> <p style="text-align: center;">FICHA DE CRITERIOS DE ACEPTACIÓN / RECHAZO DE MERCADERÍAS</p>		
Fecha:		Julio 27, 2009
Validez:		Julio 27, 2010
PRODUCTO:	Carne de AVES	
	Temperatura de refrigeración	
	Temperatura de congelación	
Criterios de aceptación:		
COLOR	Anaranjado	
TEXTURA	Firme	
OLOR	Característico	
Criterios de rechazo		
COLOR	Verdoso, amaratado, otros	
TEXTURA	Blanca y pegajosa por debajo de la piel	
OLOR	Rancio	

Área de almacenamiento:

En ésta área se realizarán una serie de procesos. Es importante considerar que esta área abastece a COCINA y a otros departamentos bajo el sistema Primer Entrado, Primer Salido (PEPS). El almacén es un área de acceso restringido, solamente se podrán sacar elementos de esta zona bajo requisición.

Nombre del área	Responsable	Funciones y Actividades	Periodicidad	Herramientas
ALMACÉN	Jefe deoperaciones	Pedido y recepción de materiales de acuerdo al grado de uso	Diaria	Ver Requisición de materiales
		Abastecimiento de la cocina de acuerdo al PEPS (primer entrado, primer salido)	Diaria	Aprobar un Formato de recepción de mercaderías
		Verificación del estado de las materias primas secas, en refrigeración y congelación	Diario / semanal	Aprobar un Formato de control de temperaturas
		Inventario físico de insumos claves	Diario	Ver: Formato de conteo de inventarios
		Registro de las existencias del inventario	Semanal	Programa de limpieza y fumigación
		Abastecimiento de áreas de servicio y administrativas	Semanal / mensual	
		Inventario físico de existencias	Mensual	
		Verificación de los equipos, materiales de trabajos y suministros no comestibles	Mensual	
		Establecimiento de los criterios de aceptación y rechazo de la mercancía en conjunto con COCINA y COMPRAS	Semestral	
		Determinación de máximos y mínimos de cada insumo así como puntos de re-orden en conjunto con COCINA y VENTAS	Semestral	
		Fumigación y control de plagas	Mensual	

Área de Cocina

El jefe de ésta área tiene entre otras responsabilidades el conocimiento de técnicas de rendimiento y manejo adecuado de los alimentos para minimizar el desecho en la producción de los platos; es quien diseña los platillos en conjunto con la nutricionista. El jefe de cocina instruye a los ayudantes y asistentes en el manejo higiénico de los alimentos y monitorea la calidad.

Para esta área es vital recibir la orden de producción proveniente del área de Marketing y Ventas, pues ningún plato se elabora sin existir la orden previa.

Antes de dar inicio a la producción de los platos es indispensable lavar y desinfectar utensilios de cocina y superficies de trabajo.

El jefe de cocina deberá verificar que cada plato sea adecuado no sólo en cuanto a los elementos de la receta, si no en apariencia, higiene y empaque.

Los asistentes de cocina deberán mantener el área lo más limpia posible, sacando la basura cuantas veces sea necesario.

Posterior al servicio diario, será necesario elaborar las requisiciones para el almacén en función de las órdenes recibidas para el día siguiente. Es indispensable que el jefe de cocina maneje stocks mínimos y no aguarde hasta contar con cantidades demasiado limitadas de los insumos para poner la requisición. Los refrigeradores, congeladores y la campana de absorción deberán ser limpiados por lo menos una vez por semana. La fumigación se realizará una vez cada mes, mientras que el horno y los quemadores deberán calibrarse por lo menos una vez por año.

Es importante mencionar que uno de los aspectos más importantes del área de cocina es el mantenimiento de la higiene de todo el personal. La presentación deberá ser pulcra tanto en aspectos físicos como en vestimenta y otros. El personal de cocina no deberá utilizar joyería, siempre deberá hacer uso de la cofia, zapatos cerrados y cómodos con suela de goma y para iniciar cualquier tipo de labor deberán lavar sus manos hasta los codos.

Nombre del área	Responsable	Funciones y Actividades	Periodicidad	Herramientas
COCINA	Jefe de cocina	Porcionado de alimentos	Diaria	Manuales de Manejo higiénico de los alimentos y control de temperaturas
		Preparación y elaboración de alimentos	Diaria	Manual de recetas
		Almacenamiento y aprovechamiento de sobrantes	Diaria	Plan y registro de producción
		Programa de limpieza y control de basura	Diaria	Requisición
		Limpieza profunda	Mensual	Programa de limpieza y fumigación
		Control y fumigación	Mensual	
		Innovación de platos y costeo	Semestral	
		Determinación de criterios de aceptación y rechazo de los insumos	Semestral	
		Mantenimiento y calibración de los equipos	Semestral	

Equipo

Para Dr. Gourmet se deberá contar con equipo y maquinaria de propósito general y de propósito especial de acuerdo a las actividades a realizar y al crecimiento esperado del negocio. El equipo deberá ser fácil de instalar, operar, dar servicio y reparar (FONAES, 2009).

A continuación se describe en detalle el equipo de necesario para el negocio (los valores son solamente referenciales):

Nombre del equipo	Costo aproximado (US\$)
• 2 Parrillas 1.30m. x 1m.	\$ 600.00
• Estufa 6 quemadores	\$ 3,600.00
• 3 Anaqueles	\$ 350.00
• Extractor y campana	\$ 2,000.00
• Lavatrastes	\$ 1,100.00
• Fregadero	\$ 600.00
• 2 Mesas de preparación	\$ 200.00
• Horno microondas	\$ 250.00
• 2 Refrigeradores	\$ 7,200.00
• 2 Congeladores	\$ 3,000.00
• Sistema de Ventilación	\$ 3,200.00
• 3 Tablas para picar	\$ 150.00
• 2 Básculas	\$ 340.00
• 4 Licuadoras 2 lts.	\$ 400.00
• Recipiente de 1mt.x80cms.	\$ 45.00
• 15 Recipientes contenedores de materia prima 1lt	\$ 105.00
• 6 Contenedores de 10cmx10cm (\$35 c/u)	\$ 140.00
• 6 Canastas para utensilios (\$30 c/u)	\$ 80.00
• 2 Cucharas porcionadoras 100 grs.	\$ 35.00
• 8 Cuchillos chef (\$110 c/u)	\$ 310.00
• 2 Varillas de acero	\$ 300.00
• 4 Basureros (\$150c/u)	\$ 70.00
• Equipo de limpieza (Escobas, cubetas, jergas)	\$ 170.00
TOTAL	24,245

Adicionalmente se deberá contar con equipos auxiliares y de apoyo, los cuales se describen a continuación con un valor referencial:

- Camioneta para compras US\$ 7,000.00
- Computadora (s) US\$ 5,200.00
- Mobiliarios de oficina US\$ 5,500
- Teléfonos US\$ 200.
- Alarma US\$ 350.
- Motocicletas reparto US\$ 2,100.

Área de servicio al cliente y administración

En el área de servicio (hacia fuera) se realiza la atención de clientes vía telefónica o a través de internet, actividades de marketing interno y fuerza de ventas.

Las personas de servicio deberán saludar a quien llama, presentarse por el nombre y ponerse a la orden durante los primeros treinta segundos, posteriormente deberá ofrecer el servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente (toma de órdenes, recordatorio de

menús, servicios ofrecidos, asistencia para cobros y facturación, etc.). Adicionalmente se deberá informar al cliente sobre procesiones vigentes.

Los miembros de servicio al cliente deberán conocer a profundidad los servicios ofrecidos así como cada plato del menú para poder responder cualquier inquietud que se pudiera presentar.

El área de servicio es la encargada de introducir al sistema de pedidos las órdenes que se reciben de cada cliente. Al final del día, el encargado del área de servicios tiene como responsabilidad revisar y entregar el reporte de pedidos.

El software del sistema de pedidos originará diariamente un listado con el detalle de clientes y pedidos para el día siguiente. Éste reporte servirá como base para la programación de la producción.

Servicio de reparto a domicilio

Para el servicio de reparto, se deberá contar con lineamientos de conducta para los choferes de las motocicletas y con la documentación actualizada y vigente para cada vehículo.

El jefe de despacho deberá llevar un control diario del kilometraje, control de mantenimiento y cambio de llantas, control del combustible y otros servicios así como la determinación de las rutas más convenientes de entrega procurando evitar el desperdicio.

Contabilidad y caja

El área de caja realizará la facturación, bancos, cortes de caja parcial y final, pagos a proveedores menores, los reportes mensuales y requisición de suministros de oficina.

Administración

En su forma más básica el área de administración será la encargada de realizar depósitos, la programación y el pago a proveedores de manera mensual, programación y pagos de servicios básicos, programación de la nómina y la renovación de licencias y permisos del establecimiento de manera anual.

Esta área utiliza como registro los estados de cuenta bancarios, pólizas, chequeras, cortes de caja, facturas de gastos y compras, reportes de ventas y flujos de efectivo.

El área administrativa estará encargada de la función de recursos humanos, para la cual realizarán la medición del desempeño de los colaboradores, llevarán registros de puntualidad, asistencia, actitud, etc. Así mismo deberán encargarse del reclutamiento y contratación de acuerdo a las necesidades de la empresa, procesos de inducción, medición del clima laboral, administración de documentos del personal, revisión de perfiles, reglamento interno, salario, horarios, contratos, promociones, y políticas (Rodríguez, M., Gomez, E., Camaras, F., Molina, P., sin año).

Fuentes:

FONAES, 2009. Guías Empresariales – Servicios. Fondas y Restaurantes. Última actualización: 18 de marzo de 2009. Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad. Recuperado el 22 de Junio de 2009, de: http://www.fonaes.gob.mx/pdf/guia_empresarial/resturantes_y_fondas.pdf

Rodríguez, M., Gomez, E., Camaras, F., Molina, P. (sin año), Módulo 5: Operación: Estandarización y Control Restaurantes, Recuperado el 20 de Junio de 2009, de: <http://www.slideshare.net/tecnicas2/mdulo-5-operacin-restaurantes-v3-presentation>

Anexo 10: Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACION CUOTAS FIJAS						
CLIENTES	:					
MONTO	:		Dólares			
PRINCIPAL	:	40,000.00				
PLAZO EN MESES	:	48				
MESES DE GRACIA	:	12				
FORMA DE PAGO (días)	:	30				
INTERES ANUAL	:	11.20%				
FECHA INICIO	:	01-Jan-10				
TOTAL INTERESES			11,760.26			
#	FECHA DE VENCIMIENTO	CAPITAL REDUCIDO	INTERES	PRINCIPAL	TOTAL DIVIDENDO	ABONOS PREFIJADOS
1	31-Jan-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
2	02-Mar-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
3	01-Apr-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
4	01-May-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
5	31-May-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
6	30-Jun-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
7	30-Jul-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
8	29-Aug-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
9	28-Sep-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
10	28-Oct-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
11	27-Nov-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
12	27-Dec-10	40,000.00	373.33	0.00	373.33	
13	26-Jan-11	39,059.99	373.33	940.01	1,313.34	
14	25-Feb-11	38,111.21	364.56	948.78	1,313.34	
15	27-Mar-11	37,153.58	355.70	957.64	1,313.34	
16	26-Apr-11	36,187.00	346.77	966.57	1,313.34	
17	26-May-11	35,211.41	337.75	975.60	1,313.34	
18	25-Jun-11	34,226.71	328.64	984.70	1,313.34	
19	25-Jul-11	33,232.82	319.45	993.89	1,313.34	
20	24-Aug-11	32,229.65	310.17	1,003.17	1,313.34	
21	23-Sep-11	31,217.12	300.81	1,012.53	1,313.34	
22	23-Oct-11	30,195.14	291.36	1,021.98	1,313.34	
23	22-Nov-11	29,163.62	281.82	1,031.52	1,313.34	
24	22-Dec-11	28,122.47	272.19	1,041.15	1,313.34	
25	21-Jan-12	27,071.61	262.48	1,050.86	1,313.34	
26	20-Feb-12	26,010.94	252.67	1,060.67	1,313.34	
27	21-Mar-12	24,940.36	242.77	1,070.57	1,313.34	
28	20-Apr-12	23,859.80	232.78	1,080.56	1,313.34	
29	20-May-12	22,769.15	222.69	1,090.65	1,313.34	
30	19-Jun-12	21,668.32	212.51	1,100.83	1,313.34	
31	19-Jul-12	20,557.22	202.24	1,111.10	1,313.34	
32	18-Aug-12	19,435.75	191.87	1,121.47	1,313.34	
33	17-Sep-12	18,303.81	181.40	1,131.94	1,313.34	
34	17-Oct-12	17,161.30	170.84	1,142.50	1,313.34	
35	16-Nov-12	16,008.13	160.17	1,153.17	1,313.34	
36	16-Dec-12	14,844.20	149.41	1,163.93	1,313.34	
37	15-Jan-13	13,669.41	138.55	1,174.79	1,313.34	
38	14-Feb-13	12,483.65	127.58	1,185.76	1,313.34	
39	16-Mar-13	11,286.82	116.51	1,196.83	1,313.34	
40	15-Apr-13	10,078.83	105.34	1,208.00	1,313.34	
41	15-May-13	8,859.55	94.07	1,219.27	1,313.34	
42	14-Jun-13	7,628.90	82.69	1,230.65	1,313.34	
43	14-Jul-13	6,386.77	71.20	1,242.14	1,313.34	
44	13-Aug-13	5,133.03	59.61	1,253.73	1,313.34	
45	12-Sep-13	3,867.60	47.91	1,265.43	1,313.34	
46	12-Oct-13	2,590.36	36.10	1,277.24	1,313.34	
47	11-Nov-13	1,301.20	24.18	1,289.16	1,313.34	
48	11-Dec-13	0.00	12.14	1,301.20	1,313.34	