

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de Negocios: Sánduches Substantial**

**Fernando Guijarro Núñez**

**Eduardo Ernesto Morillo Sosa**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en  
Administración de Empresas

Quito, Octubre 2010

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de Negocios: Sanduche SUBSTANTIAL**

**Fernando Guijarro Núñez**

**Eduardo Morillo Sosa**

Fabrizio Noboa S., PhD

Director de la Maestría en Administración

de Empresas

.....

Matías Santana, PhD (c)

Miembro del Comité y Director de la Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.

Miembro del Comité

.....

Giuseppe Marzano, PhD

Decano del Colegio de Administración

para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Octubre 2010

**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)

Nombres:

**Fernando Guijarro Núñez.**  
**Eduardo E. Morillo Sosa**

Quito, Octubre 2010.

## RESUMEN

Substantial es una empresa, dedicada a la producción y comercialización de sánduches calientes, nutritivos y saludables, que sean una alternativa de comida rápida para la hora del almuerzo, principalmente para los ejecutivos jóvenes de entre 24 a 40 años, que se encuentran preocupados por los alimentos que ingieren.

De los estudios de mercado realizados para el presente plan de negocios, se determinó que existe un mercado potencial de alrededor de 700.000 personas que han buscado opciones de comida rápida, pero que al mismo tiempo sea saludable, y que no han encontrado ninguna, razón por la cual el presente plan de negocios se enfocará principalmente en satisfacer esta necesidad desatendida por las empresas participantes en el mercado.

Las técnicas utilizadas para la investigación de mercado, fueron tanto cuantitativas como cualitativas, entre ellas, la entrevista a profundidad, que permitieron determinar el insight; comportamientos y prácticas de los consumidores, adicionalmente se realizó una encuesta con un experto, para afinar detalles en cuanto a temas nutricionales y de salud, promesa básica que la empresa desea posicionar para su producto. De la investigación realizada, se logró determinar que aproximadamente un 70% de las personas entrevistadas estarían dispuestas a considerar a Substantial como una opción en el almuerzo, lo que determinó que el proyecto tiene potencial, desde la parte de intención de compra y consumo.

La ubicación del local será en la Plaza de las Américas, centro comercial, que se encuentra ubicado en la Av. Naciones Unidas y América, lugar al cual concurre gran cantidad de personas que se encuentran enmarcadas en el nicho de mercado que la empresa ha decidido atender.

Una vez, realizado el estudio de mercado, se procedió con el análisis sectorial en el cual se encontró que si bien las fuerzas son contrarias, para el emprendimiento de nuevos negocios en el sector de las comidas rápidas donde la empresa pretende competir, también se determinó que el atender un nicho de mercado es la mejor estrategia para poder competir, sin entrar en una lucha directa con los principales actores del sector.

Con la promesa básica de brindar un sánduche caliente, saludable y rico, pero que al mismo tiempo deje satisfecho al cliente, es la forma como la empresa pretende trabajar la comunicación y el marketing, para desarrollar un concepto nuevo y atractivo para el cliente.

Desde el punto de vista financiero, con los flujos proyectados a 5 años con una tasa de descuento del 30%, presentan un resultado positivo, siendo el VAN 7.150 USD. La sensibilidad del proyecto se centra principalmente en el precio y los gastos administrativos, factores, que la compañía los puede manejar, realizando acciones contra el desperdicio y la mejora de la eficiencia.

## ABSTRACT

Substantial is a business, dedicated to manufacture and commercialization of nutritive and healthy hot subs, that would a fast food alternative in a lunch time, especially focused on young business people range 24 to 40 years old, that are already worried about the food they are eating.

From the market research for the current business plan, it determined that a potential market between 700.000 people that they had been search options on fast food exists, but healthy on the same time, they had no found any on the market, enough reason for the current business plan will focus specially on satisfy this unattended needed because of the current companies on the market.

The techniques used for the market research, were quantitative and qualitative, from them, the deepest interview, which allowed finding the insight; behaviors and consumers manners, additionally it did an interview with the expert, to be precise details on nutrition and health topics, basic promise that the company desire to position for his product. From the made investigation, it achieved determined that a 70% of the interviewed people approximately were arranged to consider Substantial as a lunch alternative, which determined that the project has potential from the purchase and consumption side.

The location of the store will be on The Plaza de las Américas, shopping and entertainment center, which is located on Naciones Unidas Ave. and America, place to which there meets persons' great quantity that they are framed in the niche of market to that the company has decided to attend

Once, realized the market research, one proceeded with the sectorial analysis in which one thought that though the forces are opposite, for the entrepreneur of new business in the sector of the fast foods where the company tries to compete, also one determined that to attend to a niche of market is the best strategy to be able to compete, without entering a direct fight with the principal actors of the sector.

With the basic promise to offer a hot, healthy and delicious sub, but that at the same time makes the client satisfied, is the form as the company the communication and the marketing tries to work, to develop a new and attractive concept for the client.

From the financial point of view, with the financial flows projected to 5 years with a discount rate of 30 %, they present a positive result, being the NPV 7.150 USD. The sensibility of the project is focused principally on the price and the administrative expenses, factors, which the company can handle, doing actions against the waste and the improvement of the efficiency.

## Índice General

CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	3
1.1    DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.....	3
1.2    REALIZACION DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.....	3
1.2.1    ESTUDIO BASE .....	3
1.2.2    TECNICA CUALITATIVA .....	4
1.2.3    ENTREVISTA CON EL EXPERTO.....	4
1.3    RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.....	5
1.3.1    ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....	5
1.3.2    TECNICA CUANTITATIVA .....	6
CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO.....	8
2.1    SITUACION GENERAL DEL ECUADOR. ....	8
2.2    ANALISIS SECTORIAL .....	11
2.3    ANALISIS DE LA COMPETENCIA. ....	12
CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO .....	14
3.1    ESTRATEGIA GENÉRICA.....	14
3.2    ESTRATEGIAS SECTORIALES. ....	14
3.3    MISION, VISION, OBJETIVOS.....	16
3.3.1    VISION .....	16
3.3.2    MISION .....	16
3.3.3    OBJETIVOS INICALES .....	16
3.4    ORGANIGRAMA INICIAL .....	16
3.5    CADENA DE VALOR.....	17
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL.....	18
4.1    PRECIO .....	18
4.2    PRODUCTO .....	18
4.3    PLAZA.....	19
4.4    PROMOCION.....	19
4.5    PUBLICIDAD .....	20

4.5.1 OBJETIVO PUBLICIDAD .....	20
4.5.2 COPY .....	21
CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES. ....	22
5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN.....	22
5.1.1 DISEÑO DE PLANTA.....	23
5.2 FLUJO DE PROCESOS.....	24
5.2.1 POLITICA DE PRODUCCIÓN.....	24
5.2.2 MANEJO DE COLAS DE ESPERA.....	24
CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO.....	26
6.1 SUPUESTOS GENERALES.....	26
6.2 FINANCIAMIENTO.....	27
6.3 OBJETIVOS FINANCIEROS.....	27
6.4 COSTOS Y GASTOS.....	28
6.5 FLUJO DE FONDOS.....	30
6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	31
6.7 ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	32
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	33
7.1 CONCLUSIONES.....	33
ANEXOS .....	34
ANEXO 1: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD .....	34
ANEXO 2: ANALISIS SECTORIAL (FUERZAS DE PORTER) .....	37
ANEXO 3: DESCRIPCION DE FUNCIONES (ORGANIGRAMA).....	39
ANEXO 4: ENCUESTA, HABITOS Y PRACTICAS DE CONSUMO .....	40
ANEXO 5: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD .....	41
ANEXO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS .....	42
BIBLIOGRAFIA .....	43

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Cuantas veces come afuera VS. Cuánto gasta .....	6
Gráfico 2: Cuando sales a comer fuera de casa tus opiniones son.....	8

Gráfico 3: Rentabilidad sobre el patrimonio (Franquicias).....	9
Gráfico 4: Análisis Porter .....	11
Gráfico 5: Posicionamiento de los competidores.....	13
Gráfico 6: Organigrama .....	17
Gráfico 7: Cadena de valor .....	17
Gráfico 8: Cuanto pagaría? .....	18
Gráfico 9: Substantial como opción para almuerzo .....	19
Gráfico 10: Diseño de la planta.....	23
Gráfico 11: Flujo de Procesos.....	24
Gráfico 12: Análisis de sensibilidad .....	32

## **Índice de Tablas**

Tabla 1: Franquicias de comida rápida más visitadas.....	9
Tabla 2: Índice de actividad emprendedora por país .....	10
Tabla 3: Calculo de la tasa de descuento .....	27
Tabla 4: Costos variables por sanduche .....	28
Tabla 5: Costos variables anuales .....	28
Tabla 6: Costos fijos .....	29
Tabla 7: Gastos administrativos.....	29
Tabla 8: Gastos de ventas .....	29
Tabla 9: Depreciación anual .....	30
Tabla 10: Flujo del proyecto .....	30

## **CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.**

La comida rápida desde hace muchos años se ha constituido en la solución alimenticia para muchas personas. De hecho ha reemplazado comidas como el almuerzo diario, las ensaladas, y demás comidas sanas existentes en el mercado. Gracias al mundo globalizado y cambiante de hoy las comidas rápidas han llegado a los sitios más inhóspitos del planeta, ocasionando un gusto excesivo y también desórdenes alimenticios en la gente. Hoy por hoy estas personas que tanto les gustaba esta comida rápida y tienen problemas alimenticios, están buscando nuevas opciones para su día a día, en especial, personas que comen en la calle diariamente y no tienen mucho tiempo para su hora de almuerzo. Debido a estos cambios las comidas sanas y sin calorías están a la orden del día, comidas sin preservantes, comida orgánica, sin grasas ni aceites son las preferidas por las personas. Solo que hay un problema, esta comida no te llena. Y justamente para satisfacer a estas personas que buscan comida sana y no tienen tiempo en su hora de almuerzo se crea el sanduche Substantial, un sanduche sano, que te llena y que está al alcance del bolsillo de las personas.

Este producto aparece debido a la necesidad de las personas de alimentarse sano, de quedar satisfechos con la comida servida y sin tener que esperar muchos minutos para servírsela. El ejecutivo joven de entre 24 y 40 años que come fuera de casa todos los días en la hora del almuerzo está buscando cada vez más opciones para alimentarse sano, rápidamente y está cansado de la comida rápida que se ofrece en los patios de comida, ya que es comida que contiene muchos embutidos, salsas y grasas. Substantial pretende captar todas estas personas que ya no quieren lo mismo, sino algo diferente y que mejor si es sano y rico.

### **1.2 REALIZACION DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.**

#### **1.2.1 ESTUDIO BASE**

El estudio base se lo realizo con 10 personas en donde se analizó la edad aproximada de las personas entrevistadas y que cosas en común tienen estas entre sí, ya que comúnmente o la

mayoría de los días de la semana almuerzan fuera de casa. Se definió también que productos consumen actualmente y que no les agrada de dichos productos existentes. (Revisar anexo 4)

### **1.2.2 TECNICA CUALITATIVA**

Como técnica cualitativa se realizaron 10 entrevistas a profundidad para determinar los siguientes objetivos: (Revisar anexo 5)

Objetivos:

- Buscar el Insight del producto a través de este estudio.
- Conocer hábitos alimenticios del grupo objetivo
- Las preferencias de comida han ido cambiando con el tiempo y una de las opciones es la comida rápida pero que tan bien vista es esta comida? Realizado este estudio se determinaron hábitos alimenticios del grupo objetivo y preferencias de comida que tienen.
- Explorar la intención de compra
- Evaluar el concepto del producto

### **1.2.3 ENTREVISTA CON EL EXPERTO**

Esta entrevista se la realizó con Andrés Cifuentes, chef de la Universidad San Francisco de Quito, el cual apporto con puntos y conclusiones muy importantes sobre el sanduche Substantial. Lo primero que se hablo fue del nivel de calorías que es muy importante en una comida, pues tiene que tener un balance de todas estas para que el alimento que se está ingiriendo sea saludable para el cuerpo humano. Una mayor o menor cantidad de calorías en un alimento varia de manera significativa el aporte nutricional que esta debería brindar al cuerpo humano convirtiendo una comida sana en comida chatarra o viceversa.

Después de analizar ingrediente por ingrediente, el experto llego a la conclusión de que el sanduche Substantial si se lo puede considerar una comida sana, pues muestra un nivel de grasas adecuado para el cuerpo humano y que fácilmente puede ser eliminado en el transcurso del día, por el grupo al cual esta direccionado este sanduche, que son todos los ejecutivos jóvenes que van desde los 24 hasta los 40 años. Explicó que se eliminarían fácilmente dichas calorías, pues

una persona de esa edad con una actividad física diaria de trabajar y caminar en su sitio de trabajo o al momento de ir a almorzar, hace que el cuerpo humano trabaje de tal manera que eliminaría las calorías ingeridas en el sanduche y así la persona llegaría bien a la siguiente comida. El sanduche Substantial tiene la cantidad y el nivel de calorías adecuado para que la persona que lo ingiera quede satisfecho con su hambre y no sienta que se ha excedido en su comida, causando malestar o sueño dijo el experto. (Revisar anexo 6)

### **1.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.**

#### **1.3.1 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

La entrevista a profundidad se la realizó en la Plaza de Las Américas a 10 personas que tienen por costumbre comer fuera de sus casas. Se pretendía buscar una opinión sobre el producto y determinar cuál sería la posibilidad de que este sanduche reemplace un almuerzo y así probar la oportunidad del negocio en el mercado. (Revisar anexo 5)

Esta entrevista se la desarrollo en un día sábado, a gente que llegaba a almorzar y a gente que salía de almorzar. Conversar con la gente que recién estaba llegando a la Plaza de las Américas y con hambre fue una buena experiencia ya que se tuvo varias percepciones, entre las cuales dijeron que “con esa hambre que tienen sería bueno un sanduche caliente que sea de buena porción”. En cambio la gente que ya había almorzado dio otras percepciones como que sería bueno que existan más opciones de comida que llene y que sea sana ya que mencionaron que comúnmente esa opción no existe en el mercado.

#### **CONCLUSIONES**

- Las opciones de comida rápida en el mercado están saturadas y la gente busca algo nuevo y sobre todo diferente en el mercado como opción para el almuerzo diario.
- La comida rápida en si solo ofrece comidas poco saludables como por ejemplo hamburguesas con muchas cantidad de aceite al momento de su cocción o sandwiches con demasiada cantidad de embutidos.
- Las personas buscan hoy por hoy comida saludable que brinde el número de calorías adecuadas para el cuerpo, comida que sea fresca al momento de servir y que sea sin perseverantes ni aceites.

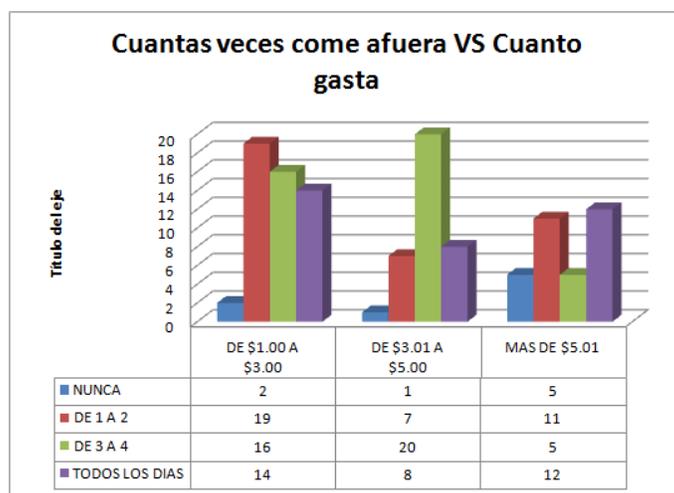
- Comida sana pero que llene también es una de las opciones por las que las personas se inclinarían hacia el consumo de Substantial y lo verían como una opción para el almuerzo, primero por ser un sandwich sano y segundo porque sería servido en un tiempo aprox. de 10 minutos; tiempo perfecto para el ejecutivo joven que no tiene mucho tiempo para su almuerzo diario.

## 1.3.2 TECNICA CUANTITATIVA

### 1.3.2.1 HABITOS DE CONSUMO

De los estudios realizados a 120 personas se encontró que el 26% de personas comen fuera, todos los días almuerzos, y tan solo el 1% comen hamburguesas. De las personas que comen fuera, de 3 a 4 veces en la semana 33 comen almuerzos y 3 comen sandwiches. De los 120 entrevistados se observó que 109 personas comen almuerzos y los demás buscan un poco de variedad en la comida como sandwiches, hamburguesas o pizzas. (Revisar anexo 4)

Explorando cuantas veces los 120 entrevistados comen fuera vs. Cuánto gastan se encontró que 12 de ellos comen fuera todos los días y gastan más de \$5.01 en cada comida. Del total de entrevistados se encontró también que 20 de ellos comen fuera de 3 a 4 veces por semana y que gastan de \$ 3.01 a \$5.00 por comida.



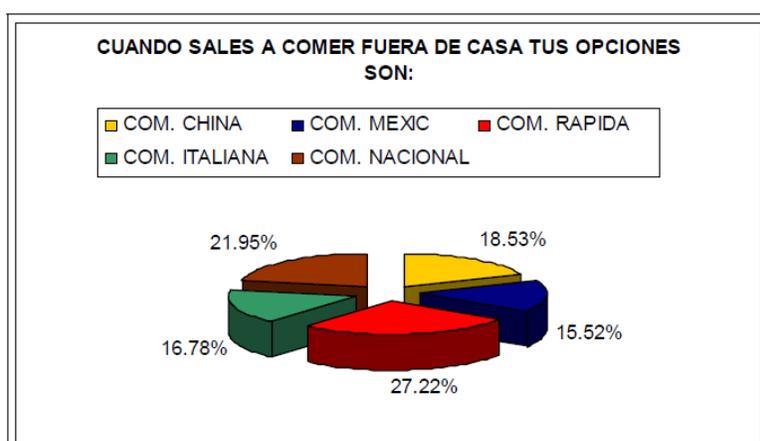
**Gráfico 1: Cuántas veces come afuera VS. Cuánto gasta**

Una vez conocido el producto se realizó una pregunta sobre cuántas veces come fuera vs. Comería Substantial? Aquí se encontró resultados muy positivos ya que de las 120 personas entrevistadas 30 de ellos que comen fuera todos los días dijeron que si comerían Substantial para el almuerzo. Lo mismo se encontró en personas que comen fuera de casa de 3 a 4 veces teniendo como resultado a 30 personas también que si comerían Substantial, y de las personas que comen fuera de 1 a 2 veces por semana, se obtuvo el mismo resultado. Las personas que dijeron que no comerían Substantial como sustituto del almuerzo fueron 22, siendo solo el 18% del total de los encuestados.

## CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO

### 2.1 SITUACION GENERAL DEL ECUADOR.

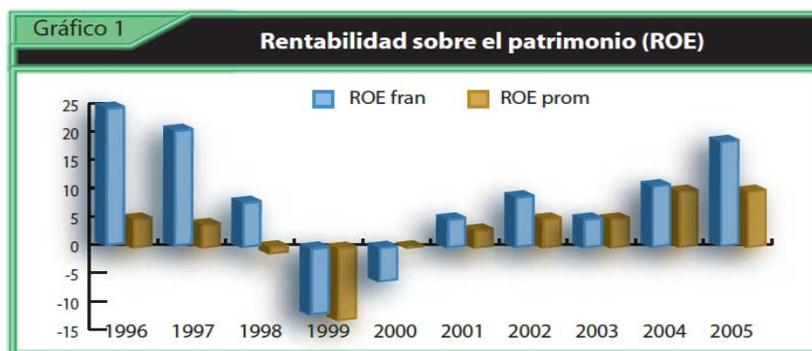
El consumo promedio de comida rápida fuera de casa que es de 3.59 veces por mes, y la asistencia de la población a un centro comercial es de 4.13 veces al mes, según un estudio realizado por María Verónica Campuzano Jaramillo, estudiante de la Universidad Andina (Jaramillo, 2009), lo que demuestra que la población en la ciudad de Quito, por lo general almuerza comidas rápidas en los diferentes centros comerciales, ubicados a lo largo de la ciudad.



**Gráfico 2: Cuando sales a comer fuera de casa tus opiniones son**

Por otra parte, el Ecuador ha presenciado últimamente un crecimiento importante en el mercado de las franquicias nacionales, mismas que han venido creciendo en un promedio del 15% anual desde el año 2001 generando ventas de 590 millones de dólares para el año 2006.

Estas franquicias existentes en el Ecuador generan una rentabilidad ROE superior al promedio nacional. (School, 2006)



**Gráfico 3: Rentabilidad sobre el patrimonio (Franquicias)**

Según el Departamento de investigaciones del IDE las franquicias tienen una herramienta importantísima para su operación que es el “Know-How” que estas poseen, ya que esta ayuda de manera especial a los negocios en mercados inestables y complicados como el de Ecuador, pues si bien su ganancia neta es menor que los demás negocios, estas brindan estabilidad en el tiempo.

Así las franquicias en el sector comidas han mostrado un éxito rotundo en el mercado ecuatoriano. Según datos investigados una familia ecuatoriana destina en promedio 5.3% de su ingreso para el consumo de este rubro, dando como resultado ventas de 40 millones de dólares al mes gracias a las franquicias que se encuentran en el sector de las comidas. (Ecuador, 2004)

Según la revista Pulso Ecuador (agosto 2004) los siguientes son los restaurantes de franquicias de comida rápida más visitadas en el Ecuador:

FRANQUICIAS DE COMIDA RAPIDA MAS VISITADAS			
NOMBRE	PARTICIPACION	# LOCALES	CIUDADES
KFC	26.50%	61	11
McDonald's	7.10%	13	2
Pizza Hut	3.70%	23	4

**Tabla 1: Franquicias de comida rápida más visitadas**

El crecimiento tan grande que han tenido las franquicias se debe a la actitud emprendedora que poseen los Ecuatorianos, pues el Ecuador ocupa el tercer puesto a cuanto a nivel de actividad emprendedora después de Perú y Uganda, teniendo así un índice de crecimiento en franquicias del 27.2, considerando que la media mundial es de 7 puntos. (Monitor, 2005)

<b>ÍNDICE DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA POR PAÍS</b> (muestra que tan alta es la proporción de personas que monta negocios propios sobre el total de la población)	
1.- Perú	40,3
2.- Uganda	31,6
3.- Ecuador	27,2
5.- Nueva Zelanda	14,7
7.- Brasil	13,5
9.- Argentina	12,8
10.- EEUU	11,3
22.- España	5,2
34.- Japón	1,5

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor 2005. Muestra de 34 países.

**Tabla 2: Índice de actividad emprendedora por país**

Según estadísticas el consumo de alimentos en países desarrollados bordea el 15% del gasto total; sin embargo, en países más pobres como el nuestro, el nivel de gasto oscila entre el 25% y el 35% (Ecuador en cifras). El gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas, de los hogares urbanos en el Ecuador, alcanza los \$280 millones mensuales (27,3% de la canasta). Se estima que en el Ecuador diariamente se venden 12,6 millones de panes; si se considera un precio promedio de \$0,10 por unidad, este mercado alcanzaría \$1,3 millones por día; esto equivale a \$37,8 millones por mes. Dicho análisis se lo estimó tomando en cuenta todos los puntos de expendio y todos los tipos de pan.

El consumo de alimentos con servicios incorporados (consumo fuera del hogar y de alimentos preparados) es el que ha tenido el crecimiento más acelerado en las últimas décadas. El sector informal ofrece para la venta, alimentos preparados en la casa, alimentos en puestos de venta callejeros, alimentos preparados comercialmente y de otros tipos.

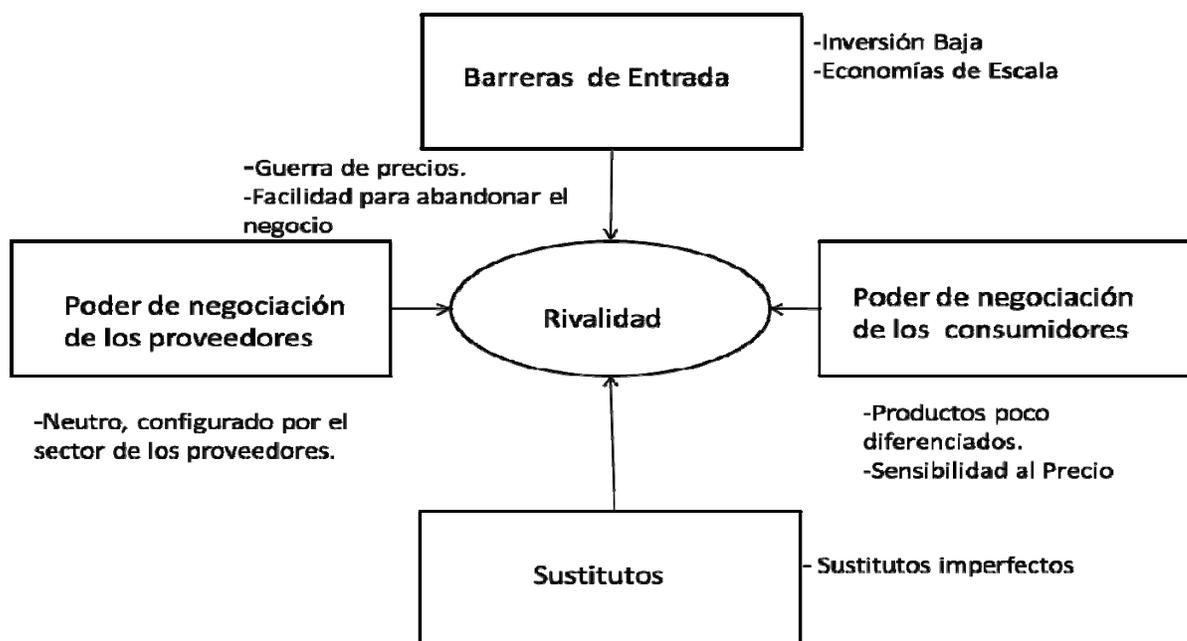
Una de las características de estos cambios es la proliferación de las comidas rápidas que han introducido modificaciones en los hábitos alimentarios, que responden a su vez a los cambios de estilos de vida. El éxito del consumo de estos alimentos se debe a la facilidad de acceso en términos geográficos y de horarios; la rapidez del servicio; el precio en general más baratos que los restaurantes tradicionales; la estandarización y regularidad del producto; el alivio de

preparación de los alimentos en el hogar; la gran publicidad que permite crear, mantener y aumentar la demanda y en muchos casos pueden constituir un aporte nutricional importante.

## 2.2 ANALISIS SECTORIAL

El sector en la cual Substantial, va a desempeñar su actividad productiva y de comercialización, es el de la comida rápida.

Si bien este sector posee gran cantidad de competidores, la empresa propone una alternativa más saludable de este tipo de alimentos, para poder competir en este sector, además de ofrecer rapidez en el servicio y gran sabor en sus alimentos.



**Gráfico 4: Análisis Porter**

Del análisis de las fuerzas de Porter, se puede concluir que las fuerzan en el sector son contrarias para los nuevos participantes, ya que las barreras de entrada son bajas, lo que hace que exista una gran cantidad de competidores, y por otro lado los grandes competidores utilizan sus recursos para lograr las economías de escala lo que hace que el sector se configure contrario a la rentabilidad.

Por otro lado la gran cantidad de productos sustitutos, hace que el sector sea llevado principalmente por el precio, dejando un poco de lado la diferenciación que los participantes del sector puedan presentar.

Por el lado de los consumidores, éstos poseen un poder de negociación elevado, principalmente ya que la industria no ha configurado un factor diferenciador que permita que el consumidor sea más selectivo, lo que ha hecho que el cliente sea muy sensible a las variaciones de precio que los actores puedan realizar.

En el caso de los proveedores estos, son casi un commodity, ya que los precios están establecidos, por lo que no constituyen un actor fundamental en la dinámica de la industria.

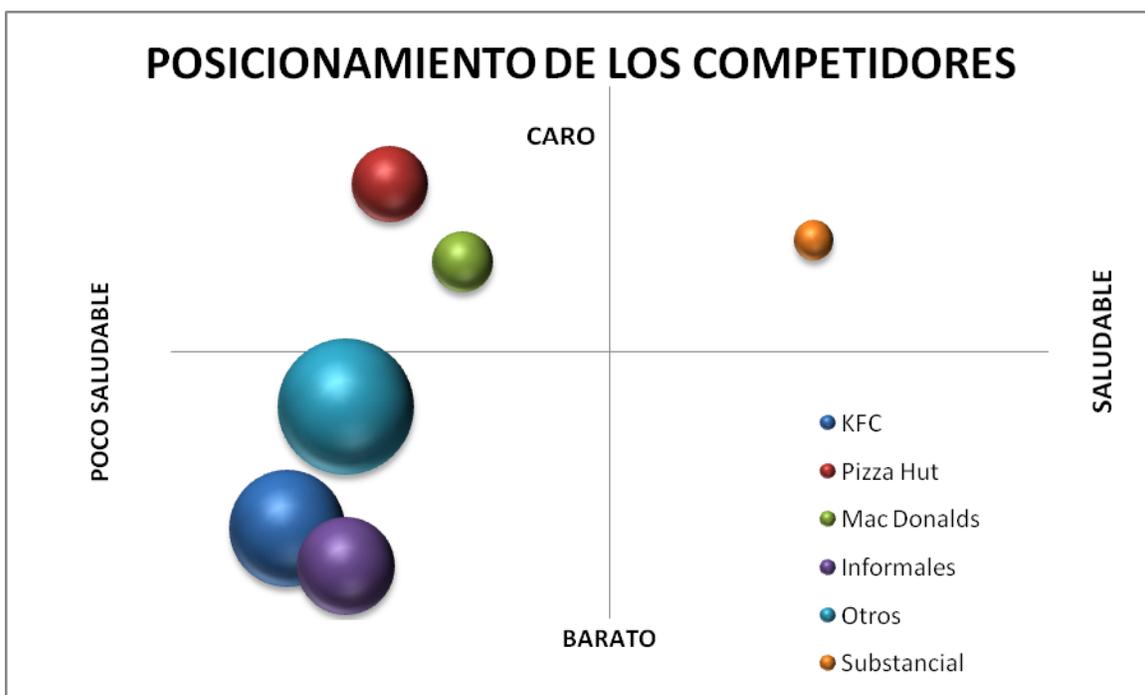
En el caso de la rivalidad, por la dinámica de las anteriores fuerzas, esta es elevada y muy complicada, ya que los participantes están en una constante lucha por tratar de conseguir una porción del mercado.

Como se puede apreciar las fuerzas sectoriales son contrarias a la rentabilidad en el largo plazo (como se puede ver en el detalle del análisis sectorial del Anexo 2), pero esto no configura que no se pueda ingresar a competir en la industria, ya que por ejemplo, se puede determinar como una oportunidad el introducir un factor diferenciador, que pueda atraer a los consumidores y competir de una manera diferente a como han estado participando los actores de la industria, principalmente tomando en cuenta los nuevos hábitos de consumo, y la preocupación que los consumidores poseen el momento de ingerir alimentos.

### **2.3ANALISIS DE LA COMPETENCIA.**

El principal competidor para Substantial, según lo encontrado en la investigación de mercado, es la empresa Yalos, puesto que ofrece un producto similar. Adicionalmente existen competidores que, aun cuando no son directos, brindan comida que puede ser considerado sustitutos de la oferta que se pretende colocar en el mercado. Estos competidores son todas las cadenas de comida rápida que se encuentran en el Ecuador.

Sin embargo, según hallazgos de la investigación de mercados, el presente proyecto tratará de explotar un nicho de mercado, y estará enfocado a tratar de ser una alternativa nutritiva y saludable para sustituir un almuerzo, especialmente para los ejecutivos jóvenes que no cuentan con mucho tiempo en la hora de esta comida y que están cansados de las típicas comidas rápidas.



**Gráfico 5: Posicionamiento de los competidores**

Como se aprecia en el mapa de posicionamiento, la mayoría de los competidores se encuentran en el segmento de Baratos y Poco Saludables, es por eso que se ha encontrado una oportunidad para poder aprovechar el segmento de la población que quiere una opción de comida rápida que sea saludable y que al mismo tiempo no sea tan cara.

Debido a las tendencias mundiales del cuidado de la salud, y de acuerdo al posicionamiento encontrado, se puede ver que el segmento de personas que prefieren la comida saludable, es un nicho no atendido, al que se puede ofrecer el producto sugerido, al posicionarse como la primera comida saludable y deliciosa del Ecuador. (Jaramillo, 2009)

## **CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO**

### **3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA.**

La empresa está enfocada a explotar un nicho de mercado específico, que son los jóvenes y jóvenes ejecutivos de entre 24 a 40 años de edad que poseen poco tiempo para el almuerzo, y que se encuentran cansados de tener alternativas poco saludables de comida rápida y que además no los dejan satisfechos por completo. Se estima que este nicho de mercado está conformado por alrededor de 700.000 personas, considerando que la población de Quito es de alrededor de 2.150.000 personas (INEC, 2010) de los cuales el 44% (INEC, 2010) se encuentran entre las edades que el proyecto pretende atender, y considerando que de estas el 74% (Jaramillo, 2009) se preocupan por cómo la comida que ingieren puede afectar su salud.

Atender a este segmento permitirá evitar la competencia directa con las grandes cadenas que se encuentran enfocadas a un segmento masivo de la población y que por lo general compiten mediante guerras de precios, o promociones agresivas.

El conocimiento de los investigadores, por encontrarse en el grupo objetivo, permitirá tener una mejor perspectiva de las necesidades que la población de este nicho posee, principalmente por experiencias personales, ya que el momento de buscar comidas rápidas que sean saludables, no han podido encontrar, y las sugerencias de las personas que los rodean han sido que sería un muy buen negocio el atender a este sector de la población.

### **3.2 ESTRATEGIAS SECTORIALES.**

Si bien es cierto, el sector en el cual va a competir Substantial es complicado debido a los diversos factores mencionados en el análisis de Porter del capítulo dos, es imposible competir y generar valor en el sector, realizando o apostando por un producto que el consumidor lo perciba como una alternativa diferente, que se preocupa no solo por venderle un bocadillo más, sino que realmente es una alternativa de comida saludable que puede ser incluida como alternativa el momento de elegir donde almorzar.

Para el caso de la gran cantidad de competidores que existen en el sector, la empresa ha optado por una estrategia de nicho, donde el afán no es servir a la masa de gente, sino encontrar esos

consumidores que están preocupados por su salud, pero que desean un alimento rico y que en verdad les deje satisfechos.

Por otra parte el enfocarse en un nicho de mercado, evitará la confrontación directa con las grandes cadenas, y evitará el entrar en las guerras de precios con los informales, a los cuales les interesa vender grandes cantidades para poder mantener los niveles bajos de precios. Por el contrario, Substantial intentará, explotar el pequeño factor diferenciador encontrado en el análisis de Porter, que la industria no ha utilizado para atender a un grupo específico de consumidores, que están preocupados por tener una alimentación saludable.

Para poder apalancar la estrategia de nicho, es importante el posicionamiento que se debe alcanzar en los consumidores, ya que solo de esta manera se podrá proteger de todas las fuerzas contrarias encontradas en el análisis del Capítulo dos.

Lograr un brandawareness, y crear fidelidad a la marca Substantial, es uno de los principales retos que la compañía posee, para poder competir en un mercado tan cambiante y complicado como el de la comida rápida en el Ecuador. Acciones puntuales, como campañas publicitarias o la participación en eventos, para dar a conocer el producto, son básicas en la parte de introducción y lanzamiento. La publicidad boca a boca, que se pueda generar, es otra de las herramientas que se debe potencializar para lograr los objetivos, de recordación y posicionamiento.

La implementación de un plan de “come a mitad de precio si presentas un amigo”, es una de las maneras de lograr una fidelidad de los clientes frecuentes, otra opción es la de entregar tarjetas que contabilicen los consumos, y por un cierto número ofrecer comidas gratis o promociones en las instalaciones. Además el implementar una línea amiga para sugerir el menú que más se adapte a las necesidades del cliente es una de las alternativas que permitirá lograr un mayor acercamiento con el consumidor, logrando el objetivo de fidelizar sus compras.

### **3.3 MISION, VISION, OBJETIVOS.**

#### **3.3.1 VISION**

Ser una organización moderna, rentable y flexible con las necesidades del cliente, líder en el mercado de comida rápida y con proyección de crecimiento para futuros locales.

#### **3.3.2 MISION**

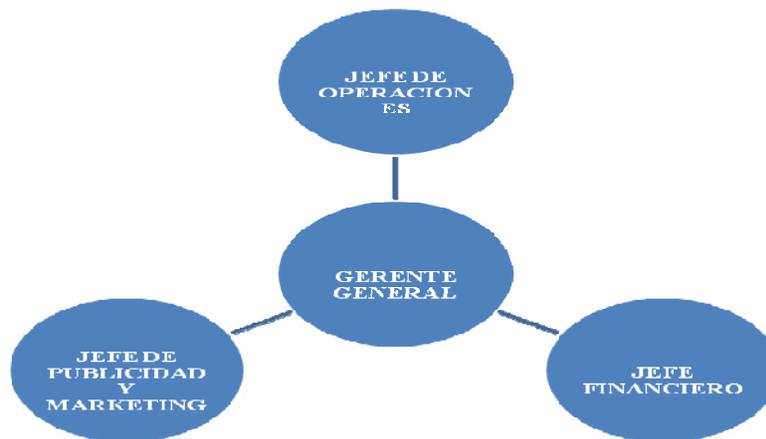
Substantial es una empresa que fabrica y comercializa un sandwich saludable y delicioso diseñado para satisfacer las necesidades del ejecutivo joven, como una opción de comida en el día, manteniendo siempre todos sus ingredientes frescos y un recurso humano capacitado.

#### **3.3.3 OBJETIVOS INICIALES**

- Posicionarse el primer año en el mercado como el mejor sandwich de comida rápida, logrando una recordación del 30% del mercado objetivo.
- Convertirse en una opción para el almuerzo del ejecutivo joven y como comida saludable para los jóvenes de entre 24 y 40 años, en un periodo de 8 meses a partir de su funcionamiento.
- Crecer el 4% anualmente en participación de mercado.

### **3.4 ORGANIGRAMA INICIAL**

El organigrama escogido, es de modelo concéntrico circular (Terry, 1961) principalmente ya que al ser una empresa pequeña, no necesita dividir su estructura ni por áreas ni por zonas, etc. Por otro lado este modelo de organigrama permite eliminar el sentido jerárquico, y poner a todos los colaboradores a un mismo nivel, minimizando el peligro de discriminación dentro de la empresa. Además debido a que los socios fundadores son al mismo tiempo los que ocuparán los cargos asignados, es una forma de aplanar la organización y poder generar un ambiente de colaboración y camaradería. (Melincoff, 1969). Descripción de funciones Anexo 3.



**Gráfico 6: Organigrama**

### 3.5 CADENA DE VALOR



**Gráfico 7: Cadena de valor**

La cadena de valor para Substancial, es muy simple debido, a que lo que la empresa realiza es utilizar las materias primas que obtiene de los proveedores, para transformarlas en productos finales y comercializarlos al consumidor final, es por este motivo que el único eslabón externo en el modelo planteado son los proveedores, estos son de suma importancia, ya que una buena elección de los mismo, permitirá a la compañía tener los insumos necesarios a tiempo y con la frescura que se necesita, para la correcta fabricación de los productos que se pretende ofrecer a los consumidores finales.

La producción y la comercialización son responsabilidad de la empresa, lo que facilita la optimización de recursos, para lograr un mejor performance y una eficiencia operativa en el negocio. La empresa establecerá procesos estándares con el fin de optimizar al máximo, los procesos internos, tanto en la fabricación como en la comercialización tomando en consideración que la rapidez en el servicio es uno de los factores fundamentales para el negocio.

## CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL

### 4.1 PRECIO

Después de haber realizado los estudios correspondientes se llegó a la conclusión de que un precio de \$5.00 para este producto sería el adecuado. De las 120 personas que participaron en la entrevista de prácticas y hábitos de consumo el 78% son las que están dispuestas a pagar el precio mencionado anteriormente.

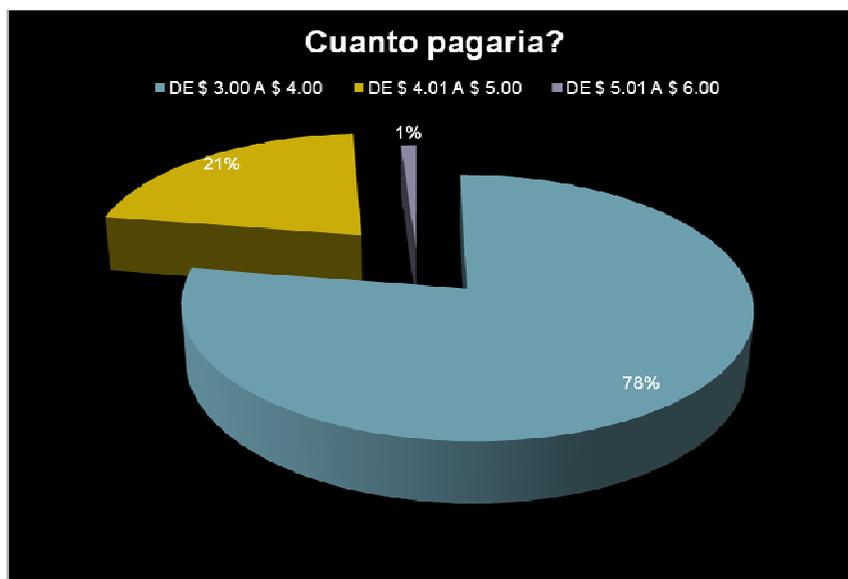


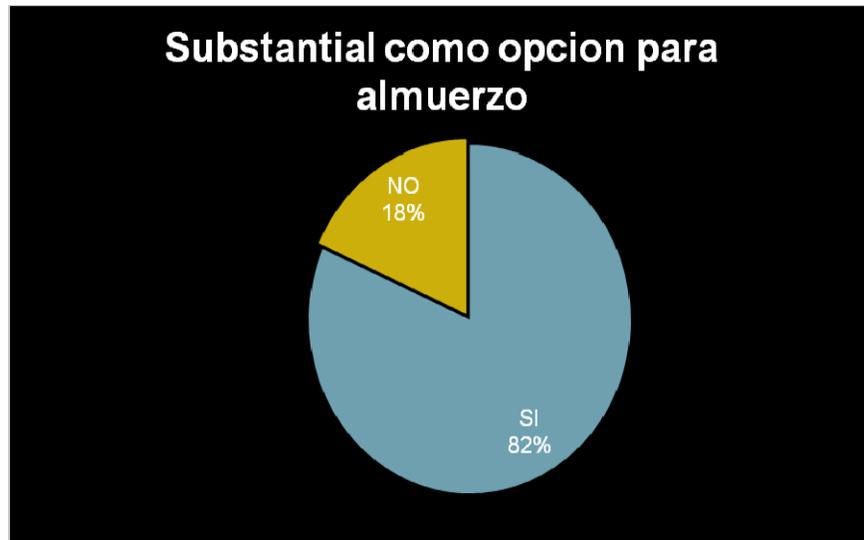
Gráfico 8: Cuanto pagaría?

### 4.2 PRODUCTO

Substantial es un sandwich caliente sano preparado a la plancha con carne acompañado con queso americano o provolone derretido. Vegetales como lechuga y tomate, mayonesa, mostaza y jalapeños, servido en pan blanco o integral que aparece como opción para el almuerzo del ejecutivo joven. Adicionalmente se piensa adicionar el siguiente menú:

- **SUBS CALIENTE DE POLLO Y QUESO:** Deliciosos pedazos de pollo a la plancha acompañados con queso americano o provolone derretido. Vegetales, mayonesa, mostaza y jalapeños a elección, servidos en pan blanco o integral

- **SUBS CALIENTE DE PAVO Y QUESO:** Deliciosos pedazos de pavo a la plancha acompañados con queso americano o provolone derretido. Vegetales, mayonesa, mostaza y jalapeños a elección servidos en pan blanco o integral
- **SUBS CALIENTE DE ATUN:** Atún a la plancha con vegetales, mayonesa, mostaza y jalapeños a elección servidos en pan blanco o integral.



**Gráfico 9: Substantial como opción para almuerzo**

### 4.3 PLAZA

El sitio escogido para que se desarrolle la venta de este producto es la Plaza de las Américas. Sitio estudiando previamente por su gran afluencia de gente con 10.000 personas visitando este sitio en el fin de semana y 10.000 personas más en los días laborables.

### 4.4 PROMOCION

La promoción que se usara en este negocio es como sigue:

- Se regalará un sandwich a la persona que haya consumido 10 sandwiches. Este control se lo hará mediante el uso de una tarjeta Substantial.
- Se regalará un sandwich a la persona que cumpla años ese día específico.

## **4.5 PUBLICIDAD**

La publicidad del sandwich se lo hará de la siguiente manera:

- Se usarán flyers para dar a conocer la existencia del producto y a su vez estos se distribuirán en el sector de la NNUU para motivar a los consumidores de ese sector el consumo del sandwich; pues esta avenida queda cerca de donde se encuentra la plaza del producto. También dichos flyers se distribuirán en más sectores como la Av. Amazonas, sector bancario, y los diferentes centros comerciales del sector especialmente.
- Se utilizaran impulsadoras en el sitio donde estará localizado el local para motivar al consumidor a probar el producto.
- Se usará publicidad de boca a boca también para impulsar al consumo del producto.
- Se usará el Facebook para dar a conocer el nuevo local y el nuevo negocio que existirá en la Plaza de las Américas. En esta misma página web se publicaran las promociones que existirán en el negocio y así atraer la gente.
- Habrá publicidad en la revista Diners como parte del fee mensual que el contratista exige que sea pagadero mensualmente. El pago de este fee es del 1% de las ventas mensuales.

### **4.5.1 OBJETIVO PUBLICIDAD**

La empresa está enfocada a explotar un nicho de mercado específico, que son los jóvenes ejecutivos de entre 24 a 40 años de edad que poseen poco tiempo para el almuerzo, y que se encuentran cansados de tener alternativas poco saludables de comida rápida y que además no los dejan satisfechos por completo.

El atender a este segmento permitirá, evitar la competencia directa con las grandes cadenas que se encuentran enfocadas a un segmento masivo de la población y que por lo general compiten mediante guerras de precios, o promociones agresivas.

## 4.5.2 COPY

### **Frase de posicionamiento**

La frase de posicionamiento para este producto está basada en su preparación sana y utilización de productos frescos. Con la frase “Substantial rico sanduche nutritivo a la plancha hecho de carne queso y vegetales” se quiere llegar al grupo objetivo que son los ejecutivos jóvenes en la hora del almuerzo.

### **Concepto**

Sanduche caliente a la plancha

### **Grupo Objetivo**

#### **Grupo Usuario**

De 24 años en adelante

#### **Grupo Decisor**

Los amigos de los amigos

#### **Grupo Influyente**

Amigos y conocidos

### **Promesa Básica**

Comida rápida saludable y sabrosa.

### **Reason Why**

Sanduche sano elaborado sin aceites, que conserva el sabor preferido por todos.

### **Insight**

*No el primer sanduche caliente pero si el primer sanduche sano del Ecuador*

### **Slogan**

Substantial Sano y Rico..... al mismo tiempo

## **CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES.**

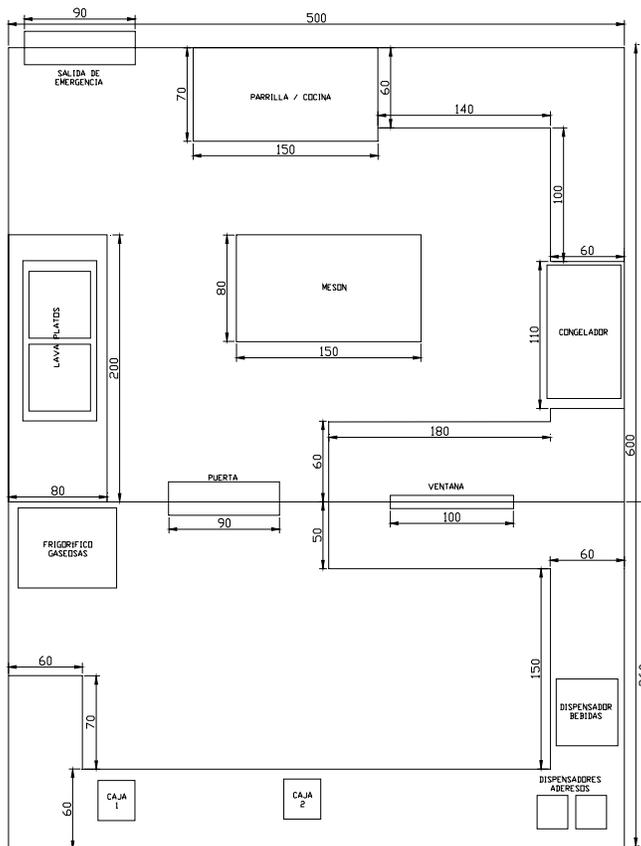
### **5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN.**

Si bien el proyecto consiste en introducir un producto nuevo al mercado, no posee una ventaja competitiva realmente sostenible en el tiempo, por lo que lo que se apuesta es a generar una identidad de marca, que permita que Substantial, no sea considerada como un opción más dentro del segmento de comidas rápidas, sino que por el contrario el cliente cuando piense en comida rápida saludable, “Substantial”, sea la primera opción que posea.

Es por esto que la estrategia de producción es mixta, ya que si bien se busca la estandarización del producto, no se pretende el generar una línea continua de producción, ya que uno de los factores importantes para el éxito de este producto, es la frescura que se pueda brindar al cliente, así como la promesa básica de que el sanduche que está adquiriendo es sano y nutritivo.

La estrategia antes mencionada se complementa con un plan de fabricación contra pedido, es decir el cliente genera la orden, y en ese momento se inicia la cocción y la preparación del sanduche, para garantizar la frescura de los ingredientes utilizados.

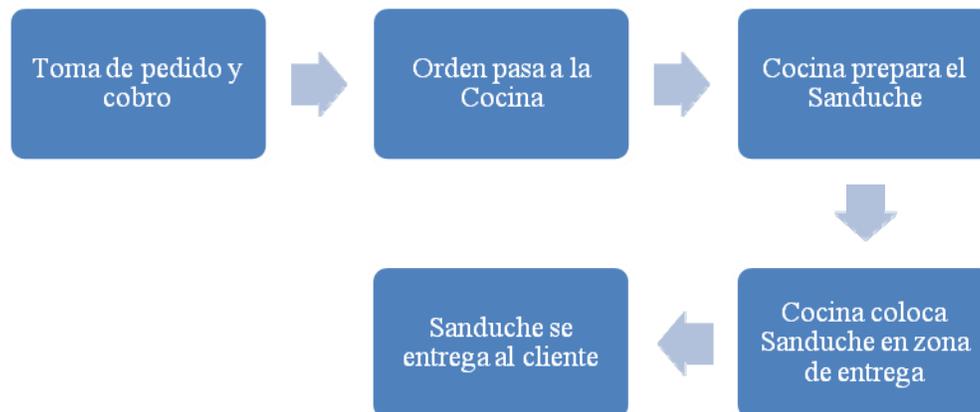
### 5.1.1 DISEÑO DE PLANTA.



**Gráfico 10: Diseño de la planta**

El local estará ubicado en un centro comercial (Centro Comercial Plaza de las Américas), y posee una superficie total de 30 m<sup>2</sup>, los mismos que serán destinados en su mayor parte para la cocina, como se aprecia en el plano anterior, teniendo un área para tomar el pedido y un área de entrega en la parte frontal del mismo, con el fin de agilizar la entrega de las órdenes y minimizar el efecto de las colas de espera en la atención.

## 5.2 FLUJO DE PROCESOS.



**Gráfico 11: Flujo de Procesos**

El proceso que se maneja es muy sencillo, y consiste en pasos de toma de pedido y pago por parte del clientes, pasando por la fabricación y entrega del producto terminado, es fundamental que el proceso sea lo más corto posible, ya que de esta manera el tiempo de espera del consumidor, se reducirá y por ende se podrá mejorar los índices de satisfacción del mismo, logrando de esta manera seguir apuntalando la marca en el consumidor final.

### 5.2.1 POLITICA DE PRODUCCIÓN.

Para poder tener la máxima eficiencia en el proceso, se ha decidido manejar el modelo de entrega contra pedido, es decir se compra solo lo que se necesite para producir durante una semana. Debido a que la promesa es garantizar la frescura de los ingredientes, las compras se realizarán dos veces por semana, dependiendo de la rotación de inventarios que el local tenga.

### 5.2.2 MANEJO DE COLAS DE ESPERA.

De acuerdo al análisis del flujo de personas, y poniendo una meta realizable, se ha decidido captar al menos el 1% de los clientes que en promedio entran al centro comercial. Por

conversaciones con los Administradores de Plaza de las Américas, se determinó que el flujo promedio de personas por semana es aproximadamente de 2900 personas, tomando en consideración que de lunes a viernes hay un flujo de 2000 personas, y los sábados y Domingos el flujo crece a 5000 personas respectivamente. Esto implica que se debe atender aproximadamente a 45 personas por día, target razonable y posible para el presente proyecto.

Tomando en consideración lo antes mencionado, la planta está en la capacidad de producir 50 sandwiches al día, es decir 6 sandwiches por hora, con lo cual, aplicando el software POM, para el manejo de líneas de espera, y considerando que en un negocio de características similares en promedio llegan 5 clientes por hora, se pueden obtener los siguientes datos:

- El 83.3% del tiempo se está atendiendo a un cliente que llega al local.
- Existen en promedio 4 clientes esperando a ser atendidos en una hora.
- Existe un 16% de probabilidad de que no se tenga ningún cliente en una hora.

El proceso de atención es en orden de llegada, es decir, las personas se formarán frente a la caja registradora, para realizar su pedido, de acuerdo a como vayan llegando, esto permitirá tener un orden en la fila de espera y ayudará a mantener un proceso fluido en la atención.

En este proceso productivo, se pueden determinar ciertos factores a considerarse como cuellos de botella, y que indudablemente afectaran el normal desenvolvimiento de las operaciones. Uno de los pasos que pueden ser cuellos de botella es la cocina, ya que dependiendo de la velocidad y el número de pedidos que procese la caja, la cocina se volverá un punto neurálgico donde el procesamiento ordenado y fluido, debe ser tomado en cuenta para no generar esperas demasiado largas en el proceso.

## **CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO.**

### **6.1 SUPUESTOS GENERALES.**

Para el presente plan de negocios, se ha decidido tomar las siguientes consideraciones:

- Tanto los costos fijos, los costos variables, y los administrativos y de ventas, tendrán un crecimiento del 4% anual tomando como base el promedio de la inflación en los últimos períodos que ha sufrido el Ecuador.
- En el caso de los ingresos estos están calculados en base a un crecimiento en el volumen de las ventas, más no en un incremento de precios, mismo que fue determinado en los objetivos estratégicos como un valor del 3% anual.
- El precio se estableció en un valor de 5 USD, tomando en cuenta el costo de productos similares en el mercado y considerando un margen de utilidad del 21% sobre los costos totales unitarios.
- Las depreciaciones de las maquinarias y equipos están de acuerdo a los porcentajes y periodos establecidos en la ley ecuatoriana.
- El capital de trabajo se consideró el 25% de los costos variables, ya que este monto permitirá operar sin problemas por un mes.
- El valor de la demanda potencial se tomó considerando que en la locación donde va estar ubicado el negocio, el flujo de gente promedio diario es de 3.000 personas, de las cuales se pretende capturar el 1% en el primer año y luego ir creciendo como ya se mencionó en una anterior consideración.

- La tasa de descuento utilizada para descontar los flujos del proyecto se encuentra calculada mediante el método CAPM, utilizando la beta de la industria y el riesgo país, obteniendo como resultado una tasa igual al 30%, como se muestra en la tabla siguiente:

Industry Name	Number of Firms	Beta	Cost of Equity	E/(D+E)	Std Dev in Stock	Cost of Debt	Tax Rate	After-tax Cost of Debt	D/(D+E)	Riesgo país	Tasa de descuento del proyecto
Restaurant	68	1.26	10.07%	80.02%	53.39%	8.19%	20.10%	6.54%	19.98%	10%	30%

**Tabla 3: Calculo de la tasa de descuento**

([www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riego\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riego_pais)) (page.stern.nyu.edu/adamodar/)

## 6.2 FINANCIAMIENTO.

Para Substantial la inversión inicial es relativamente baja, por lo que el proyecto no necesitará de un endeudamiento externo. El aporte de capital de los socios que asciende a un valor de \$15.000, permitirá el realizar las compras de los activos fijos, como son la plancha, la refrigeradora, la caja registradora, y el inventario inicial para poner en marcha el negocio. Además este aporte cubrirá los gastos de constitución de la compañía (abogado, escrituras, registro en la cámara de comercio, patentes municipales, etc.).

La decisión de no trabajar con un crédito, es para minimizar el impacto que tiene el gasto de los intereses sobre la deuda, además de que los fondos serán un aporte voluntario de los socios fundadores, para la implementación de este proyecto de inversión.

## 6.3 OBJETIVOS FINANCIEROS.

- Crecimiento sostenido del retorno sobre la inversión de por lo menos un 1% anual, para garantizar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.
- Optimizar los gastos, para que las inversiones a realizar sean evaluadas en función de su aporte al crecimiento tanto a nivel de contribución marginal como de volumen.
- Evaluar financieramente en el tercer año la posibilidad de una expansión, para lograr mayor cobertura.

## 6.4 COSTOS Y GASTOS

El costeo se realizó de la siguiente manera:

### Costos variables por sanduche

UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	PRECIO UNIDAD	COSTO TOTAL
und	10	pan blanco	\$ 0,100	\$ 1,00
kg	0,8	lomo falda res	\$ 6,500	\$ 5,20
kg	0,5	queso americano	\$ 5,00	\$ 2,50
kg	0,1	lechuga organica	\$ 1,50	\$ 0,15
kg	0,5	tomate	\$ 1,00	\$ 0,50
lt	0,1	salsa soya	\$ 7,00	\$ 0,70
kg	0,08	salsa tomate	\$ 2,30	\$ 0,18
kg	0,1	mostaza	\$ 3,00	\$ 0,30
kg	0,1	mayonesa	\$ 3,00	\$ 0,30
lt	0,1	vinagre balsamico	\$ 3,00	\$ 0,30
lt	0,5	vinagre	\$ 2,00	\$ 1,00
lt	0,2	aceite de oliva	\$ 8,00	\$ 1,60
<b>Subtotal</b>				\$ 13,73
condimentos				\$ 0,41
<b>Total Costo Variable para 10 porciones</b>				<b>14,15</b>
<b>Total Costo Variable Unitario</b>				<b>1,415</b>

**Tabla 4: Costos variables por sanduche**

Costos Variables Anuales					
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ventas Anuales unid.</b>	15000	15450	15,914	16,391	16,883
<b>Total costo Variable Anual</b>	<b>21,219.03</b>	<b>22,729.82</b>	<b>24,348.19</b>	<b>26,081.78</b>	<b>27,938.80</b>

**Tabla 5: Costos variables anuales**

<b>Costos Fijos</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL MENSUAL</b>
Gas	8	45	360
<b>Total Costos Fijos</b>			<b>360</b>
<b>Costo fijo por año</b>			<b>4320</b>

**Tabla 6: Costos fijos**

<b>Gastos administrativos</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
<b>Sueldos</b>		
Administrador	600	7,200
Cocinero	400	4,800
12,15% IESS	122	1,458
Décimo Tercero		1,000
Décimo Cuarto		360
Fondos de Reserva		360
<b>Total Sueldos</b>	<b>1,122</b>	<b>15,178</b>
<b>Otros Gastos</b>		
Arriendo Local	1,500	18,000
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>1,500</b>	<b>18,000</b>
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2,622</b>	<b>33,178</b>

**Tabla 7: Gastos administrativos**

**Gastos de Ventas**

<b>Concepto</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Fee para publicidad 1% de los ingresos	63	750	773	796	820	844
Publicidad exterior	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
<b>Total Gasto Ventas</b>	<b>363</b>	<b>4.350</b>	<b>4.373</b>	<b>4.396</b>	<b>4.420</b>	<b>4.444</b>

**Tabla 8: Gastos de ventas**

DEPRECIACIÓN ANUAL									
ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIDA UTIL	1	2	3	4	5
Plancha Freidora	1	2,000.00	2,000.00	5	400	400	400	400	400
Congelador	1	500.00	500.00	5	100	100	100	100	100
Archivador	1	60.00	60.00	10	6	6	6	6	6
Computadores	2	1,500.00	3,000.00	3	1000	1000	1000	0	0
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN POR AÑO</b>					1506	1506	1506	1506	1506

**Tabla 9: Depreciación anual**

## 6.5 FLUJO DE FONDOS.

FLUJO DEL PROYECTO						
AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>CONCEPTO</b>						
<b>INGRESOS</b>						
<b>Total Ingreso por Ventas</b>		75000	77250	79568	81955	84413
Costos Variables		-21219	-22730	-24348	-26082	-27939
Costos Fijos		-4320	-4493	-4673	-4859	-5054
Fee para publicidad 1% de los ingresos		-750	-773	-796	-820	-844
Gastos Administrativos		-33178	-34505	-35885	-37321	-38814
Publicidad		-3600	-3600	-3600	-3600	-3600
Depreciación		-1506	-1506	-1506	-1506	-1506
Amortización		0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de repart.trab</b>		10427	9644	8760	7767	6657
15% trabajadores		1564	1447	1314	1165	999
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		8863	8197	7446	6602	5658
25% impuesto renta		2216	2049	1861	1650	1415
<b>Utilidad Neta</b>		6647	6148	5584	4951	4244
Depreciación		1506	1506	1506	1506	1506
Amortización		0	0	0	0	0
Inversión Inicial	-15000					
Necesidad de Capital de Trabajo	0	-5305	-5682	-6087	-6520	-6985
Capital de Trabajo	5305	378	405	433	464	-6985
<b>Flujo Neto De Fondos</b>	<b>-9695</b>	<b>8531</b>	<b>8058</b>	<b>7524</b>	<b>6922</b>	<b>-1235</b>
<b>VAN</b>	<b>7,150.77</b>					

**Tabla 10: Flujo del proyecto**

Luego de realizados los cálculos se puede ver que se obtuvo un VAN positivo, lo cual quiere decir que el proyecto en el período evaluado es viable y que existirá retorno sobre la inversión

inicial que se realice. Para el análisis solo se puede utilizar el VAN como medida evaluadora, ya que existen dos cambios de signo en el período evaluado.

Si bien se aprecia que los flujos son decrecientes, inclusive llegando a ser negativo en el último año, esto es debido a que solo se consideraron incrementos en los costos y no en el precio, para colocar un escenario un poco pesimista, pero que permita una visualización para el inversionista de que tan bueno puede ser el proyecto analizado.

## **6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO.**

El punto de equilibrio para el presente proyecto es de:

$$CT = 43248 + 1,41x$$

$$IT = 5x$$

Punto de Equilibrio

$$PE = CT = I$$

$$43248 + 1,41x = 5x$$

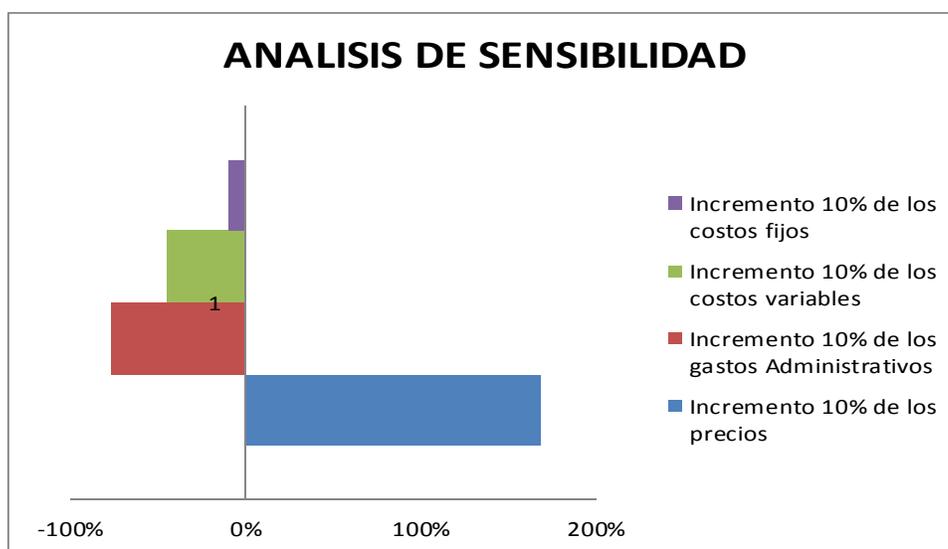
$$x = 12047 \text{ Sandwiches}$$

$$\text{Ingresos} = \$60235$$

Es decir el proyecto genera los suficientes fondos para cubrir los costos fijos y variables, al vender 12.047 unidades, en un período de un año.

## 6.7 ANALISIS DE SENSIBILIDAD.

Para el presente proyecto se realizó un análisis de sensibilidad considerando un incremento del 10% en las variables más relevantes, obteniendo los siguientes resultados:



Variables	VAN inicial	VAN modificado	Variación	Sensibilidad
Incremento 10% de los precios	7,150.77	19,208.31	169%	Muy Alta
Incremento 10% de los gastos Administrativos	7,150.77	1,681.46	-76%	Muy Alta
Incremento 10% de los costos variables	7,150.77	3,915.77	-45%	Alta
Incremento 10% de los costos fijos	7,150.77	6,483.63	-9%	Baja

**Gráfico 12: Análisis de sensibilidad**

Como se puede observar, el proyecto es muy sensible al precio y a los gastos administrativos, por lo que son las principales variables que deben ser controladas, ya que un incremento en las mismas perjudican el VAN del proyecto de manera significativa. Otro punto a considerar son los gastos variables, ya que si bien su impacto no es tan fuerte como las variables antes descritas, también tiene un impacto sobre el desempeño financiero del proyecto.

## **CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.**

### **7.1 CONCLUSIONES.**

- De la investigación de mercado se puede obtener que existe un consumo potencial, para el producto que la empresa pretende comercial, debido a las nuevas tendencias en los hábitos de consumo.
- El tener una gama variada, pero al mismo tiempo estandarizada de productos para comercializar, permitirá tener ahorros en costos de producción, y mejorar la atención en cuanto a tiempo de espera y servicio.
- Aun cuando el análisis sectorial no es favorable y presenta un entorno complicado para el negocio, el poder explotar, la oportunidad detectada, de atender a un nicho de mercado, es un aliciente para invertir en el proyecto.
- Una buena selección de los proveedores, es fundamental para poder cumplir la promesa básica de frescura y calidad que la empresa pretende brindar al mercado.
- El presente plan de negocios es viable desde la parte financiera, ya que posee un VAN positivo, muestra de que puede ser sostenible en el tiempo.
- Las variables más sensibles para el proyecto son: el precio y los gastos administrativos, variables que pueden ser controladas por la empresa, lo que posibilita una mayor estabilidad para el proyecto.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

#### *Preguntas:*

#### **1. Sr. O Sra. Usted generalmente almuerza fuera de su casa? Porque?**

Tanto hombre como mujeres contestaron que si almuerzan fuera de sus casas todos los días laborables. Los hombres dijeron que generalmente se inclinan por el almuerzo, pero también buscan nuevas opciones que reemplacen esta comida. Las opciones no son muchas o son las mismas, pues los sandwiches ofrecen pan con embutidos haciendo poco saludable a tal sanduche, también se tiene hamburguesas preparadas en grandes cantidades de aceite o grasa reduciendo lo saludable del alimento. Los hombres también dijeron que si bien comen almuerzos algunos días de la semana, en especial el viernes buscan otro tipo de comida como sandwiches, pizzas, hamburguesas, etc. Y que prácticamente comen lo mismo pues ya no tienen más opción, ellos piensan que sería muy interesante que exista otro tipo de comida que sea sana y que les deje satisfechos con el hambre. En cuanto a las mujeres dijeron que prefieren almuerzos todos los días pero que les pasa lo mismo que a los hombres el día viernes. Ellas también buscan algo diferente que un almuerzo para la comida y que eso si tiene que ser saludable, pero las opciones que tienen son ensaladas o comidas de dieta o con pan integral que comúnmente no les deja satisfechos con el hambre o que no saben muy bien.

De las 10 personas entrevistadas, 7 de ellas coincidieron que comen fuera de su casa debido a la distancia. Les queda muy lejos el volver a su casa desde donde trabajan y dijeron que tienen que comer en la calle pues no tenían más opción. En cambio 2 personas dijeron que comían en la calle por tiempo y comodidad, les parecía mejor opción comprar comida hecha y no cocinar, que aunque las opciones muchas veces son las mismas prefieren esa facilidad. Solo una persona dijo que come en la calle porque le gusta probar cosas nuevas, que no le gustaba la monotonía y que cuando se enteraba o alguien le contaba de algún restaurante o sitio de comida nuevo ella siempre estaba ahí para probarlo.

## **2. Cuando almuerza fuera de su casa que productos generalmente consume y porque?**

De las 10 personas entrevistadas 6 de ellos dijeron que comen carne roja al menos 3 días de los 5 que comen fuera. EL consumo de carne roja comentaron que es básicamente por gusto y sabor. 3 de las 10 personas entrevistadas dijeron en la misma pregunta que les gusta comer sano como ensaladas o comida que no contenga muchas grasas ni aceites. Comentaron que la idea de una sanduche sano sin aceites ni muchas grasas sería una buena opción para ellos. Y uno de ellos dijo que a veces almuerza en la cafetería de la empresa pero que la mayoría de los días almuerza fuera y busca variedad entre almuerzos, sandwiches, ensaladas, y hamburguesas. La opción de un sanduche caliente como almuerzo le pareció bastante buena debido a su preparación sana.

## **3. Podría mencionar que no le gusta de los productos que existen actualmente?**

Las 10 personas entrevistadas mencionaron que los productos que existen actualmente son muy artificiales y con mucha grasa quitándole todo el valor sano que una comida puede tener. Dijeron que las comidas que ofrecen hoy en patios de comida o centros comerciales, son alimentos que no ofrecen ningún valor nutritivo y que si bien muchas veces y de todas maneras la consumen es por falta de opciones existentes en el mercado. Las mujeres enfatizaron que hace mucha falta que en el mercado existan productos sanos ya que ellas se cuidan mucho en su salud y apariencia y que las ensaladas no les satisface el hambre de manera total.

## **4. Consumiría usted un sanduche caliente saludable como opción de comida rápida para el almuerzo?**

Las 10 personas entrevistadas que comen fuera de casa en la semana dijeron que si consumirían un sanduche caliente como reemplazo del almuerzo porque aparte de ser una opción nueva dijeron que es una comida que “SUENA” saludable. Les gustó la idea de un sanduche caliente con vegetales como opción de almuerzo saludable. Opinaron que este sanduche caliente si sería una alternativa para el almuerzo primero porque es caliente y se asocia con el almuerzo típico que siempre es caliente y segundo porque es saludable debido a su preparación, así que ellos si escogerían este sanduche como alternativa para el almuerzo.

También comentaron que si sería una buena opción para el almuerzo ya que mencionaron que están cansados de la típica comida rápida que se ofrece en los patios de comida o sitios que venden almuerzos.

#### **5. Porque razones usted compraría este producto?**

Opinaron que las opciones de sanduche caliente en el mercado son escasas y que la aparición de un sanduche caliente que sea saludable y aparte te deje satisfecho el hambre es una excelente idea. También comprarían el producto porque un día de la semana buscan una opción nueva para el almuerzo que no sea almuerzo en sí, sino algún tipo de comida rápida y que esta les parecía una buena opción.

#### **6. Que le gustaría que tenga el sanduche para considerarlo saludable?**

Con los 10 entrevistados hubo variedad de opiniones sobre lo que les gustaría que contenga un sanduche saludable, pues algunos querían queso y otros consideraron saludable hasta la existencia de uno que otro embutido en el sanduche pero en cantidades moderadas. Pero la sugerencia de verduras en el sanduche como lechuga y tomate fue general para todas las 10 personas entrevistadas. Dijeron que las verduras dan un aspecto sano a cualquier comida, y más en este caso tratándose de un sanduche, que comúnmente sanduche se lo asocia con comida rápida y por ende no saludable.

También la existencia de carne para las personas juega un papel muy importante ya que la mezcla entre verduras y carne servida en una buena porción sería una comida sana y que dejaría satisfecho a las personas con el hambre.

## **ANEXO 2: ANALISIS SECTORIAL (FUERZAS DE PORTER)**

### **BARRERAS DE ENTRADA.**

En la industria en la que la empresa pretende iniciar sus operaciones, posee barreras de entrada bajas que hacen que proliferen los competidores, principalmente los informales. Hay que aclarar que en el sector los competidores se los puede encasillar en dos tipos, las grandes cadenas, y por otro lado los informales, ambos participantes configuran el sector haciendo que el mismo posea ciertas particularidades que hacen que el ingreso sea más o menos difícil a participar en el sector. En el caso de los informales, la poca inversión que se necesita para poder ingresar a operar en el sector hace que las barreras de entrada sean bajas para las empresas que pretendan competir con estos participantes de la industria. Por otro lado la utilización de economías de escala por parte de las grandes cadenas, hace más complicado el ingreso de competidores que deseen ingresar a competir con los participantes ya establecidos en la industria, colocando una barrera de entrada alta para el ingreso a competir con este tipo de actores en la industria.

Otro factor a tomar en consideración es la lealtad de marca que en el caso de los competidores grandes han logrado en una porción del mercado, ligada principalmente al estatus o a la imagen que el consumir productos en estos competidores puede generar en el cliente. En el caso de los competidores informales esta barrera es casi nula, ya que muy poca gente es leal a un informal en el sector de la comida rápida.

### **PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

En la industria existen muchos productos sustitutos para el segmento de comida rápida, como son las hamburguesas, hot dogs, pizzas, etc., que compiten en el sector, debido a la gran demanda de parte de los consumidores, principalmente debido al estilo de vida apresurado, que se ha ido acentuando últimamente, en el segmento de los jóvenes y jóvenes ejecutivos, que priorizan el tiempo de la comida para poder realizar otras actividades.

De la investigación de mercados, se pudo encontrar que la mayor parte de gente si bien consume comida rápida, si estaría dispuesta a consumir una alternativa que le brinde la promesa de ser rápida pero saludable, por lo que el posicionamiento en la mente del consumidor es un factor sumamente importante para no dejar que los sustitutos sean un impedimento en la realización del presente proyecto.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.**

Para el caso de los proveedores que participan en esta industria estos, por lo general están divididos, al igual que los participantes en dos grupos, los formales como pueden ser, Pronaca, El Cordovez, La Suiza, Nestlé, Coca Cola, etc., y los informales como son las Tiendas Mayoristas, Distribuidores.

Aun cuando existen varios proveedores que pueden surtir de las materias primas necesarias para los participantes de la industria, los formales, establecen los precios y no negocian sobre los mismos con los clientes a menos que el volumen sea importante, y en el caso de los informales estos se encuentran asociados, por lo que llevan los precios de manera de no matar la rentabilidad del sector al que pertenecen.

Es así que los proveedores poseen un poder de negociación neutro, ya que los precios están establecidos tácitamente, para los participantes del sector.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES.**

El poder de negociación de los consumidores en el sector es alto, debido a que los productos ofrecidos por parte de los actores que configuran el sector son poco diferenciados y casi nulos, lo cual hace que los consumidores sean muy sensibles a los precios.

Esta particularidad del sector, debe ser tomada en cuenta por los nuevos participantes ya que por lo general los actores atacan el precio con el fin de atraer más consumidores.

## **RIVALIDAD.**

En esta industria, la rivalidad es elevada, ya que existen gran cantidad de participantes, y por lo general se compite a nivel de precio, realizando guerras entre los competidores formales, incluyendo promociones y combos con los productos que ofrecen. Por otro lado los competidores informales compiten reduciendo el precio y aumentando la porción, por lo que la dinámica es muy complicada para cada nuevo competidor que ingresa a la industria.

Además de lo antes mencionado la facilidad para abandonar el negocio sin tener pérdidas substanciales, debido a la poca inversión requerida es otro factor para que proliferen los competidores informales, en su gran mayoría, lo que complica el panorama para competir en el sector.

### **ANEXO 3: DESCRIPCION DE FUNCIONES (ORGANIGRAMA)**

#### **GERENTE GENERAL.**

Su principal función es coordinar y velar por el normal desenvolvimiento de la compañía, tendrá funciones de la parte de recursos humanos, ya que por el tamaño de la empresa no se justifica tener un departamento de este tipo. Conjuntamente con el jefe financiero tendrá la tarea de decidir sobre las inversiones futuras del negocio.

#### **JEFE DE OPERACIONES.**

Estará encargado de calificar y elegir los proveedores, que surtirán al negocio de las principales materias primas, así como coordinar, la logística de las entregas, los tiempos y cantidades de pedidos.

Será responsable por los inventarios y el correcto abastecimiento de todos los insumos necesarios, para el correcto funcionamiento del local.

Tendrá a cargo al personal de la cocina, ya que es la parte de la operación más sensible y álgida en el funcionamiento de la empresa.

#### **JEFE DE PUBLICIDAD Y MARKETING.**

Será el encargado, de generar las cuñas publicitarias, de acuerdo al copy que posee la empresa. Además tendrá la función de monitorear la demanda e investigar posibilidades de incrementar los clientes, así como de las diferentes promociones y descuentos que se pueden aplicar.

#### **JEFE FINANCIERO.**

Estará a cargo del control financiero de la empresa, incluyendo la elaboración de los diferentes informes para los organismos gubernamentales, así como de las declaraciones y obligaciones tributarias.

Por otra parte analizará desde el punto de vista financiero, oportunidades de expansión o diversificación del negocio.

Tendrá a cargo al personal de las cajas, ya que será el encargado de realizar cuadros de caja al inicio y al final del día.

## ANEXO 4: ENCUESTA, HABITOS Y PRACTICAS DE CONSUMO

El siguiente estudio forma parte de un plan de negocios que está siendo elaborado por estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito, tiene como objetivo determinar cuáles son las preferencias que las personas tienen el momento de comprar un sandwich para su almuerzo diario.

1. Comúnmente usted que almuerza?

Almuerzos  Sandwiches  Pizza  Hamburguesas

2. Cuantas veces a la semana Usted come fuera de su casa?

Nunca  De 1 a 2  De 3 a 4  Todos los días

3. Cuanto Usted gasta normalmente cuando almuerza fuera de casa

De \$1.00 a \$3.00  De \$3.01 a \$5.00  Más de \$5.01

4. Que tan satisfecho se encuentra Usted con las opciones de sandwiches que existen actualmente  
(Sanduches del Español, Sanduche San Nicolás, Yalo's)

Nada Satisfecho  Poco Satisfecho  Satisfecho  Muy Satisfecho

5. Consideraría Usted un sandwich caliente como opción para el almuerzo?

SI  NO

6. Porque consumiría el sandwich caliente? \_\_\_\_\_

7. Como debería ser un sandwich caliente para que sea sano?

Preparado a la plancha  Que tenga vegetales  Frescura

Pan integral  Que tenga embutidos  Que le llene

8. Que valoraría más Usted en un sandwich caliente si lo consumiría?

Precio  Cantidad  Sabor  Salud

9. Cuanto pagaría usted por este sandwich caliente?

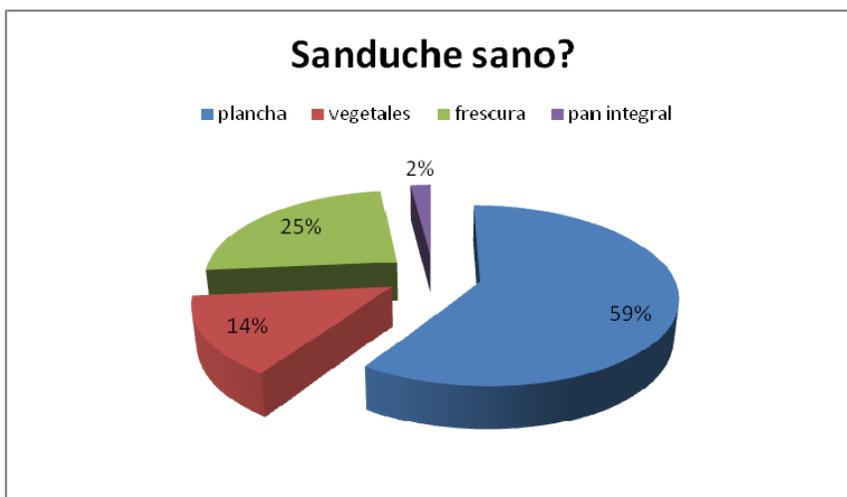
De \$ 3.00 a \$ 4.00  De \$ 4.01 a \$ 5.00  De \$ 5.01 a \$ 6.00



## ANEXO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS



De las 98 personas que ven al sandwich caliente como opción para el almuerzo, se observa que la variable más relevante para el consumidor es el sabor.



## **BIBLIOGRAFIA**

Ecuador, P. (2004). *Pulso Ecuador*.

INEC. (2010). *Proyecciones de Población 2001-2010*. Recuperado el Septiembre de 2010, de [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/cen\\_pob\\_viv](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv)

Jaramillo, M. V. (2009). *Diseño de un plan de Negocios para la Creación de una Cafetería y Restaurante en la ciudad de Quito*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Quito).

Melincoff, R. (1969). *La estructura de la Organización*. Caracas.

Monitor, G. E. (2005). GEM 2005. *Global Entrepreneurship Monitor*.

[page.stern.nyu.edu/adamodar/](http://page.stern.nyu.edu/adamodar/). (s.f.).

School, I. B. (2006). *Perspectiva*.

Terry, G. (1961). *Principios de Administración*. México.

[www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riego\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riego_pais). (s.f.).