

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de Negocios: Venta de Pollo asado al peso

Mauricio Torres

Pablo León

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de

Máster en

Administración de Empresas

Quito, Septiembre 2011

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Negocios: Venta de pollo asado al peso

Mauricio Torres

Pablo León

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, Septiembre 2011

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:

Mauricio Torres

Pablo León

Quito, Septiembre 2011

RESUMEN EJECUTIVO

Quito se ha convertido en un lugar de alta demanda de restaurantes de comida rápida; Centros comerciales ubicados en los sectores más poblados de la ciudad, hacen que el movimiento económico de restaurantes de comida rápida sea muy apetecido por los empresarios.

Según el último censo del INEC cerca de 12.087 locales comerciales de venta de comida rápida y alojamiento funcionan en la provincia de Pichincha, se estima que la concentración en la ciudad de Quito es del 70% es decir 9.600 locales.

La variedad de restaurantes que presentan todo tipo de alternativas de platos logran enganchar a los comensales de oficina así como los de fin de semana.

Las ventas estimadas al 2011 por los negocios de comidas rápidas bordean alrededor de los \$61´MM en promedio mensual de los cuáles el 35% es consumido en la ciudad de Quito es decir \$21MM.

El proyecto plantea implementar 3 locales de asaderos bajo un nombre de tipo popular, cuyo diferencial será su atributo único: la venta de pollos y presas al peso con un exquisito sabor peruano. Esta característica marcará una diferencia respecto de la competencia logrando así que el cliente perciba la relación costo-beneficio de manera más rápida pues estará recibiendo exactamente la cantidad de alimento por lo que ha pagado, además recibirá sabor, calidad y presentación por un precio adecuado.

Nuestra frase de posicionamiento es “Precio Justo y el mejor sabor”, frase que permanecerá constantemente visible al consumidor dentro de la estrategia de comunicación y que responde de manera adecuada a la propuesta de venta de pollo al peso.

La comunicación del pollo al peso estará manejada en afiches y banners con fotografías muy limpias y de buena calidad, uno de los objetivos claves de la campaña de publicidad es exponer que el peso, la calidad y el sabor son la combinación perfecta.

La propuesta de precio bajo se logra con la obtención de materia prima (pollo procesado) a bajo costo. Esto se obtiene aprovechando las colas de producción de las empresas productoras de pollo. Dichas colas tienen como característica principal ser o de muy bajo o muy alto peso y son poco demandados por lo que su precio es bajo.

El grupo objetivo es el segmento económico de nivel medio, medio – bajo dispuestos a gastar en alimentación diaria como lunch ejecutivo y en ocasiones familiares de fines de semana.

La ubicación geográfica es clave para el negocio, por lo que los 3 locales estarán distribuidos en el norte de la ciudad de Quito en zonas de alto movimiento:

Local 1. Av. De la Prensa y Zamora

Local 2. Av. Colón y Amazonas

Local 3. Av. 6 de Diciembre y El Inca

Los resultados del análisis financiero son muy favorables pues se obtiene un VAN positivo y una tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento incluso en un

escenario pesimista, lo que hace muy atractiva esta alternativa de negocio como inversión.

EXECUTIVE SUMMARY

Quito has become a city with high demand for fast food restaurants; shopping centers located in the more populated areas of the city have caused a continuous increase of demand for fast food restaurants, therefore they have become very appealing to business entrepreneurs.

In the last census run by INEC, there were near 12,087 fast food restaurants and small businesses dedicated to hotel like services and accommodations fully functioning in the province of Pichincha, it is estimated that 70% are concentrated in the city of Quito this means 9.600 businesses.

The variety of restaurants, with all kinds of alternative dishes engage all sorts of people, whether they are working during the week or relaxing and performing leisure activities on weekends.

By 2011 the estimated sales generated by the fast-food industry will be around

\$ 61MM monthly average, of which 35% is consumed in the city of Quito, this is roughly \$ 21MM.

The project proposes to implement 3 broil chicken restaurants under a brand name that will appeal low to medium income households. These restaurants unique

attribute will be: the sale of broil chicken by weight with exquisite Peruvian flavor. These features will make the difference over the competition thus ensuring that the customer perceives the cost-benefit relationship faster than with other sales propositions, because customers will be getting exactly the amount of food for what they have paid for, additionally our customers will receive great taste and quality at fair price.

Our positioning statement is "fair price and the best taste," a phrase that will remain constantly visible to consumers within the communication strategy and responds appropriately to the proposed sale of broil chicken by weight.

The communication of this new kind of sales strategy – broil chicken by weight will be handled by advertising on posters and banners with very clean and good quality pictures, one of the key objectives of the advertising campaign is to expose and insist that the relationship between weight, quality and taste makes up for the perfect combination.

The proposed low price is achieved by obtaining raw materials (processed chicken) at a low cost. This is achieved by exploiting the production lines of companies that produce and process chicken. These queues' main feature is that they are either too high or too low when compared with the actual demand so their price is much lower.

Our target group is defined by medium and lower medium class people that as part of their buying behavior will spend low quantities of money on lunch and larger amounts on weekends with family and friends.

The geographical location is key to the business success, so the 3 restaurants will be distributed in the northern city of Quito, areas with high traffic of pedestrians:

Restaurant No. 1. Av. De la Prensa y Zamora

Restaurant No. 2. Av. Colón y Amazonas

Restaurant No. 3. Av. 6 de Diciembre y El Inca

Financial analysis results are very favorable as it gets a positive NPV and an internal rate of return greater than the discount rate even in a pessimistic scenario, which makes this alternative an attractive business and investment opportunity.

Índice General

CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	3
1.1 Diseño de la investigación de mercado.....	3
1.2 Realización de la investigación de mercado.....	4
1.3 Técnica Cualitativa.....	4
1.4 Técnica Cuantitativa.....	4
1.5 Resultados de la investigación.....	5
1.5.1 Entrevista a profundidad.....	5
1.5.2 Encuestas.....	7
1.6 Conclusiones de la investigación de mercados.....	19
1.6.1 Hábitos de Compra y Consumo.....	19
CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO.....	21
2.1 Situación General del Ecuador.....	21
2.2 Análisis Sectorial.....	27
2.3 Análisis de la Competencia.....	29
CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO.....	31
3.1 Estrategia Genérica.....	31
3.2 Estrategias Sectoriales.....	31
3.3 Visión.....	34
3.4 Misión.....	34
3.5 Objetivos.....	34
3.6 Organigrama.....	35
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL.....	37
4.1 Precio.....	37
4.2 Producto.....	39
4.3 Plaza.....	40
4.4 Promoción.....	41
4.5 Publicidad.....	42
4.6 Copy Strategy.....	43
4.6.1 Frase de posicionamiento.....	43
4.6.2 Rol de la publicidad.....	43
4.6.3 Grupo Objetivo.....	43
4.6.4 Promesa Básica.....	44

4.6.5 Reason Why.....	44
4.6.6 Insight.....	44
4.6.7 Slogan.....	44
CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES.....	45
5.1 Logística de Abastecimiento.....	45
5.2 Almacenamiento de Materia Prima.....	45
5.3 Política de Inventarios.....	46
5.4 Flujo de Procesos.....	46
5.5 Gestión de Calidad.....	47
CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO.....	49
6.1 Supuestos Generales.....	49
6.2 Estructura de Capital.....	50
6.3 Ingresos.....	50
6.4 Costos.....	51
6.5 Tasa de Descuento.....	52
6.6 Flujo de efectivo.....	54
6.7 VAN y TIR.....	55
6.8 Punto de Equilibrio.....	56
6.9 Análisis de Sensibilidad.....	57
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
7.1 Conclusiones.....	58
7.2 Recomendaciones.....	59
ANEXOS.....	60
ANEXO 1 DESCRIPCION DE FUNCIONES.....	60
ANEXO 2 ENTREVISTA Y ENCUESTA.....	62
ANEXO 3 DETALLE COSTOS FIJOS.....	65
ANEXO 4 DETALLE COSTOS VARIABLES.....	66
ANEXO 5 ESCENARIOS.....	67
BIBLIOGRAFIA.....	70

CAPITULO 1: Oportunidad del Negocio

1.1 Diseño de la investigación de mercado

Las características nutricionales del pollo, lo hacen, sin lugar a dudas, un alimento de elección para facilitar la dieta equilibrada y saludable. El pollo es uno de los alimentos con proteínas de origen animal más sano, pues es una carne baja en grasa y en colesterol, tiene un alto contenido en nitrógeno no-coagulable, sustancia que le da un excelente sabor y jugosidad.

Por la naturaleza de sus aportes, este alimento contribuye muy positivamente a ajustar la ingestión total de nutrientes a los parámetros de las recomendaciones dietéticas internacionales. A las ventajas de su composición el pollo une las de su costo, de hecho es la proteína de menor valor económico en el país. Su alta versatilidad gastronómica se presta a la elaboración de una gran variedad de recetas y presentaciones, entre las más importantes en el Ecuador se encuentra el pollo asado.

Los cambios sociales a consecuencia de la falta de tiempo, razones económicas o de comodidad hacen que las personas demanden cada día más locales de comida rápida.

Si unimos las cualidades del pollo antes referidas y la urgencia de satisfacer una tendencia de alimentación sana, económica y rápida surge una gran oportunidad de negocio, visualizada en puntos de venta de pollo asado que es la propuesta de este proyecto, el cual contempla la apertura de 3 locales en la ciudad de Quito.

La investigación de mercado del proyecto considerará el uso de dos técnicas: cualitativas y cuantitativas, en el primer caso se utilizarán como herramientas las entrevistas y en el segundo caso encuestas.

1.2 Realización de la investigación de mercado

La investigación de mercado se basará en la realización de 10 entrevistas a consumidores de pollo asado y la realización de 100 encuestas a clientes potenciales en general.

El perfil de los entrevistados y encuestados es el siguiente:

- Personas de entre 15 y 65 años de edad
- Nivel socio económico medio, medio alto y alto

1.3 Técnica Cualitativa

A través de las 10 entrevistas a profundidad se buscan los siguientes objetivos:

- Determinar el nivel de aceptación de la forma de venta del producto (por peso)
- Evaluar el concepto del producto
- Explorar necesidades de consumo de los entrevistados
- Determinar los insight del producto

1.4 Técnica Cuantitativa

A través de las 100 encuestas a profundidad se buscan los siguientes objetivos:

- Determinar el nivel de aceptación de la forma de venta del producto (por peso)

- Determinar el valor en dólares que los potenciales consumidores destinan al ingresar a un local de comida rápida
- Determinar el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto
- Determinar horarios de atención preferenciales
- Determinar opciones de menú ideales
- Determinar frecuencias de consumo
- Determinar exigencias mínimas de infraestructura

1.5 Resultados de la investigación

1.5.1 Entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad se la realizó en la avenida Av. Amazonas entre Atahualpa y Gaspar de Villarreal considerada como uno de los sectores con mayor afluencia de peatones. Se realizaron 10 entrevistas a personas que generalmente acostumbran a alimentarse fuera del hogar y que trabajan.

Las entrevistas a profundidad buscaron obtener la opinión acerca de que productos le gusta consumir a la gente, los locales y determinar así datos que aporten con la aceptación de la propuesta de negocio de venta del pollo al peso.

Conclusiones.

Los Almuerzos completos son mejor aceptados entre los trabajadores en comparación con platos solos o en combos. Esto se debe a los problemas de salud que podrían presentar las comidas rápidas.

En cuanto a los almuerzos diarios los entrevistados indicaron que no existe mucha variedad y que los platos se repiten cada dos semanas sin embargo siguen siendo la mejor opción de alimentación porque contiene sopa, segundo y postre.

Ante la interrogante de la venta de pollo al peso todos los entrevistados respondieron favorablemente pero indicaron que no entienden las ventajas respecto de comprar pollos en presas como es de costumbre; Indicaron que al principio sería difícil de entender cuanto es \$5 de Pollo o en general como deberían comprar. Lo fundamental aquí es demostrar que recibe más por menos indicaron los entrevistados.

Dentro de las necesidades de consumo por explotar, un elemento que ayudaría a potenciar la venta de pollos al peso debe ser la variedad de guarniciones ya que las actuales son monótonas.

Cuando se topo por primera vez el concepto de venta de pollos al peso, el insight identificado por los entrevistados fue el de “mayor cantidad en relación a la competencia”; Inmediatamente asociaron cantidad y peso.

Si bien es cierto que hoy por hoy la gente busca productos saludables para el organismo en el momento que se trata de temas como la venta pollos la gente prefiere Sabor y Cantidad como primer valor agregado, la propuesta del proyecto cumple con estas dos expectativas de los consumidores.

1.5.2 Encuestas



Gráfico 1: Cuantos días la semana Usted como fuera de casa

Del 100% de encuestados aleatoriamente, todos son trabajadores y permanecen fuera del hogar durante las horas de trabajo.

De los encuestados, la frecuencia de consumo de alimentos fuera del hogar es alta. Un 39% de encuestados asegura alimentarse fuera del hogar todos los días; un 34% de 3 a 4 veces a la semana y un 27% lo hace de 1 a 2 veces a la semana.

Si sumamos los consumidores diarios más los de 3 a 4 veces a la semana resulta un 73% de personas que se consumen algún tipo de alimento en horas de trabajo.

NOTA. Al realizar la encuesta en esta pregunta los entrevistados indicaron que alguna vez llevaron alimentos a la oficina desde su hogar sin embargo ya no lo hacen porque prefieren salir a almorzar ya que es su espacio de descanso.

Existen encuestados que indicaron su preferencia de alimentarse al paso a fin de avanzar con sus quehaceres más rápido y poder desocuparse más rápido.

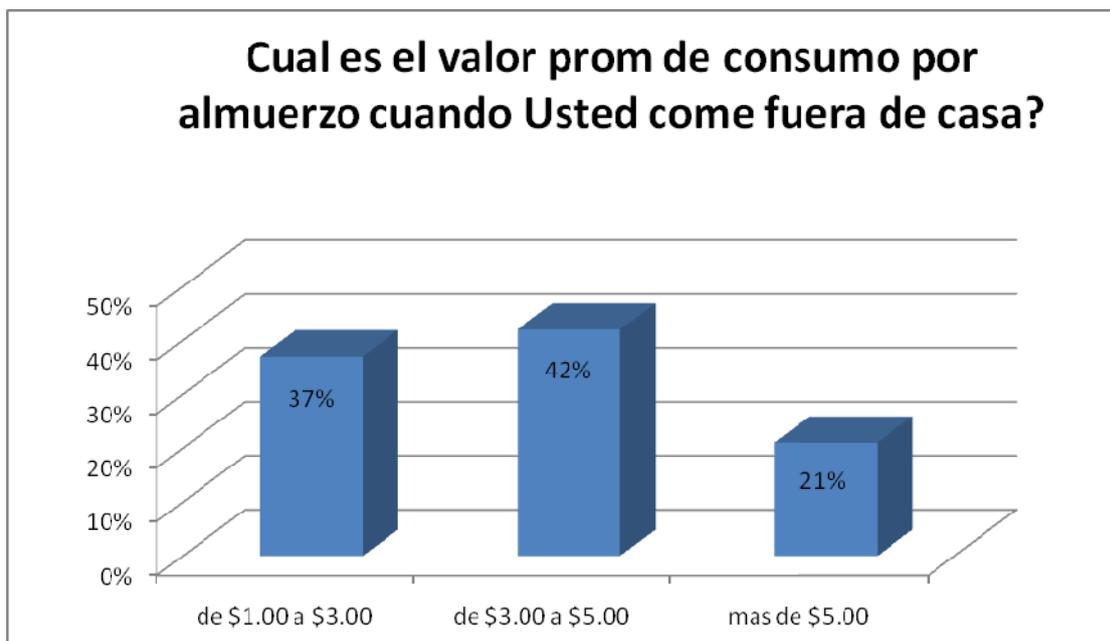


Gráfico 2: Valor promedio de consumo almuerzo fuera de casa

Un 37% de encuestados aseguran consumir en alimentación entre 1 a 3 dólares mientras que un 42% consume entre 3 a 5 dólares. Sumando estos dos rubros la sumatoria de masa crítica de interés es de 79%.

Un 21% indica que invierte por almuerzo entre 5 o más dólares. Esta información es importante ya que para efectos de nuestro negocio es conveniente tener opciones de este tipo para clientes frecuentes.

NOTA. Al momento de encuestar fuimos informados que las personas que almuerzan fuera de la oficina buscan opciones de platos completos por el valor que cancelan o buscan combos por esos valores que tengan bebidas incluidas



Gráfico 3: Consumo de pollo en la dieta semanal

Un 48% de los encuestados indica que dentro de su alimentación semanal comen pollo 2 veces a la semana.

Las personas que se alimentan 1 vez a la semana con pollo suman un 20% de los encuestados y otro 32% asegura que consume más de 3 veces a la semana este alimento. Por lo tanto dentro de la dieta de los Quiteños la carne de pollo tiene una frecuencia de uso importante lo cual cumple con el requerimiento básico del proyecto.

NOTA. Los encuestados dentro del 48% indicaron que la variedad de acompañamiento es importante para ellos ya que consideran el pollo como una opción de alimentación sana y por su frecuencia de consumo es importante tener variedad. Al consultarles cuales son las opciones de menú (acompañamientos) más recomendables ellos indicaron lo siguiente:

Papas Fritas 22%

Ensalada de Col u otras ensaladas 35%

Ensaladas tradicionales "ecuatorianas" 43%

El termino tradicional o de consumo ecuatoriano apareció en un 43% de veces y consiste en utilizar los vegetales tradicionales como tomate, lechuga, frutas como el aguacate y otros productos complementarios como champiñones.

Los consumidores de más de 3 veces indicaron que la carne y los alimentos con grasa son perjudiciales para su salud.



Gráfico 4: Satisfacción con opciones de restaurantes de pollo

Casi la mitad de los encuestados afirman estar satisfechos con las opciones de restaurantes de pollo actuales en la ciudad.

Entre nada satisfecho y poco satisfecho el resultado es de un 45% es decir casi la otra mitad no está de acuerdo con las opciones existentes.

A penas un 6% de los encuestados indicaron que están conformes completamente con las opciones existentes en la ciudad.

NOTA. En los casos de satisfecho y muy satisfecho el razonamiento de los encuestados es que el servicio a domicilio y la variedad de combos es importante para ellos. La ubicación de los locales que ofrecen sus restaurantes preferidos hace que puedan adquirir el producto con mayor facilidad.

El 33% de (poco satisfecho) indico que la cantidad de grasa en los restaurantes actuales hace perder la calidad de alimento sano al pollo.

El 6% expreso que el servicio que ellos han recibido en los restaurante de cadenas de pollo es regular y literalmente expresaron que “solo les interesa vender y no la salud del ser humano”

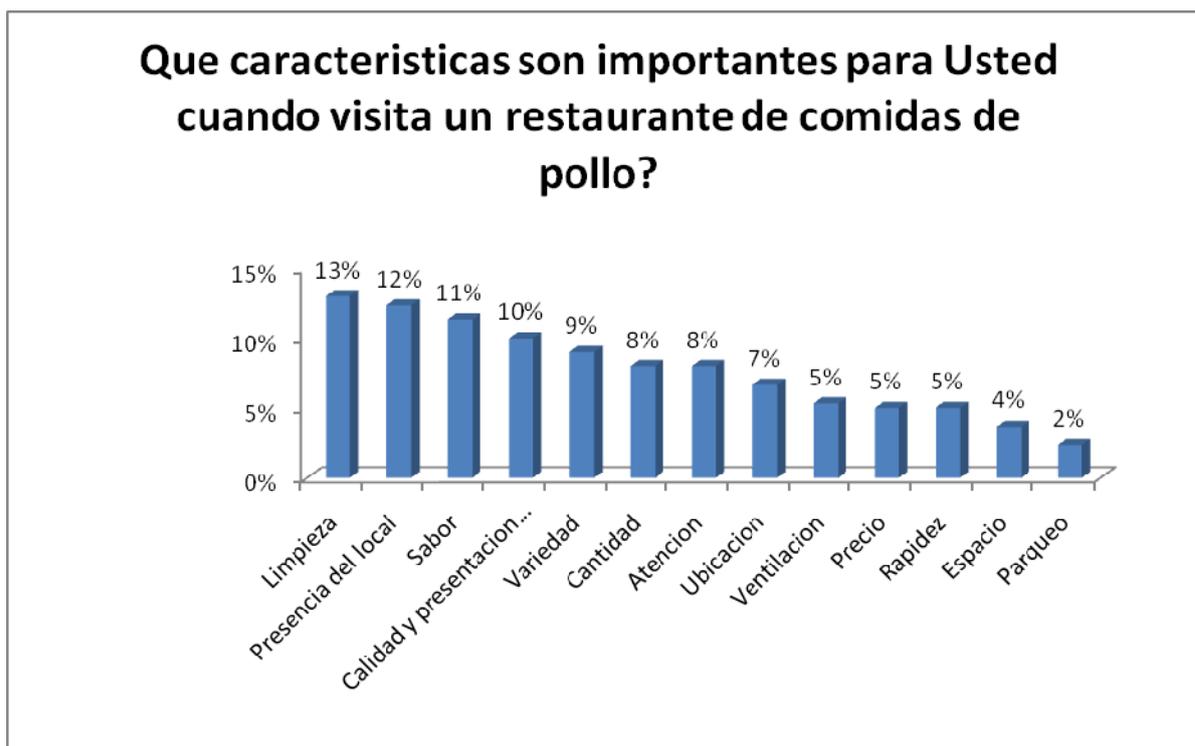


Gráfico 5: Características importantes de los locales de comidas de pollo

Para los encuestados lo más importante es: la limpieza, la presencia del local, el sabor, la calidad de la presencia del plato y la variedad, con un 55% en sumatoria. La cantidad esta en 6to lugar junto con la atención con un 8%.

NOTA. Los encuestados indicaron que los primeros 5 factores son importantes para sentirse a gusto en el momento de consumir sus alimentos sin embargo todas las variables son claves del éxito de un restaurante de comidas.

Otro grupo de encuestados indico que la ubicación y el parqueo son importantes dependiendo de la zona. Generalmente ellos prefieren que su restaurante este cerca de sus lugares de trabajo o de los lugares que frecuentan diariamente.

En cuanto al local las exigencias mínimas de infraestructura son:

Baños, espacio de caja con fotografías de los platos y precios visibles, mesas sujetas al suelo con opciones para incorporar mas sillas, visibilidad al exterior, área de niños. WIFI. El 40% de los encuestados indicaron que el local debería tener área abierta cuando hace sol.

La preferencia de horarios varía según las encuestas, un 30% opina que debería atender 24h, especialmente los viernes y sábados.

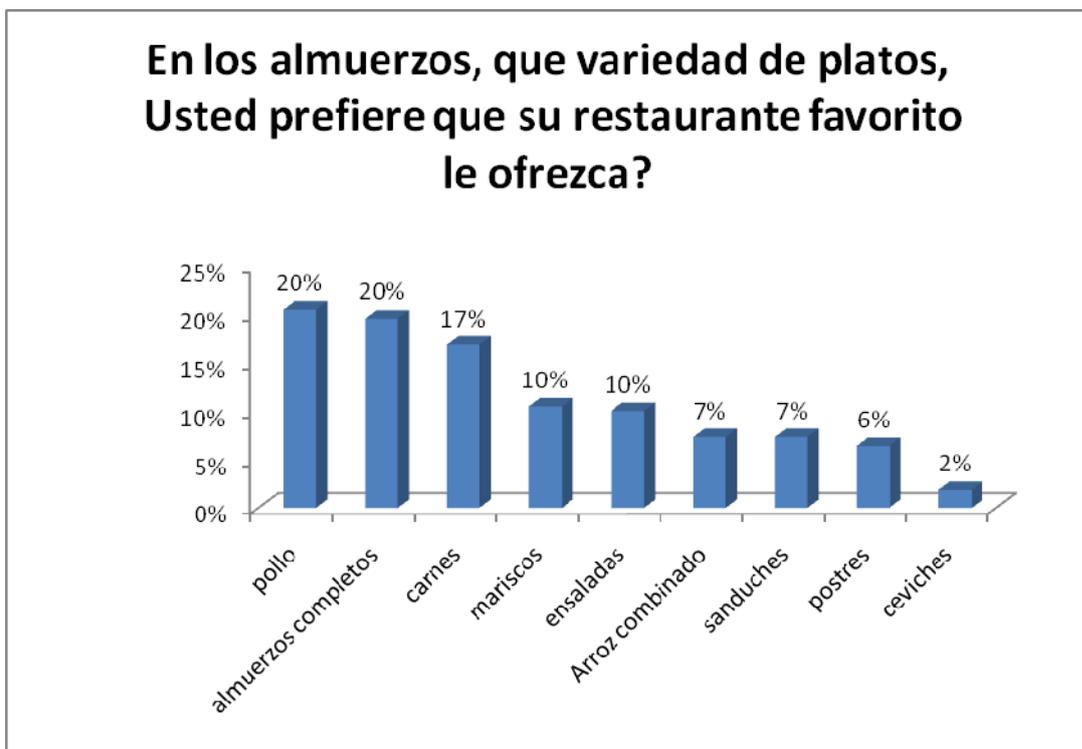


Gráfico 6: Que variedad de platos prefiere en los almuerzos

A los encuestados se les solicito que coloquen la información en orden de importancia.

El pollo (20%), los almuerzos completos (20%) y las carnes (17%) son Las preferidas por los encuestados en cuanto a variedad de platos. Manifestaron que sigue siendo importante los acompañamientos que tengan los platos y la variedad de ensaladas tradicionales. Los encuestados indicaron que las ensaladas de col con el pollo resulta un acompañamiento bueno sin embargo es aburrido porque solo ofrecen lo mismo.

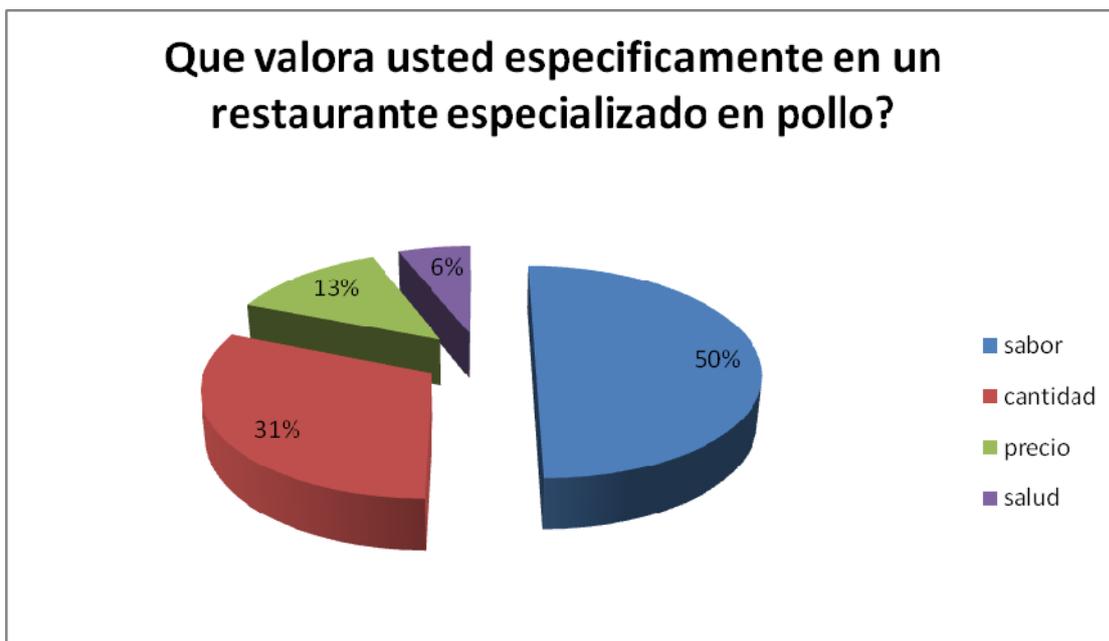


Gráfico 7: Que valora en un restaurante especializado en pollo

Las características claves en un restaurante de pollo específicamente fueron las siguientes:

El sabor es la variable más importante para los encuestados con (50%) sin embargo recalcaron que la relación sabor – cantidad es el complemento ideal para un restaurante de este tipo. La cantidad fue la segunda variable más importante entre los encuestados con un (31%).

NOTA. El precio es opacado mientras exista un buen sabor con una buena cantidad (palabras textuales de los entrevistados).

Un 6% de encuestados indico como variable clave la salud y la limpieza sin embargo al momento de preguntarles de la relación “sabor – cantidad” todos supieron indicar que sería lo segundo más importante.

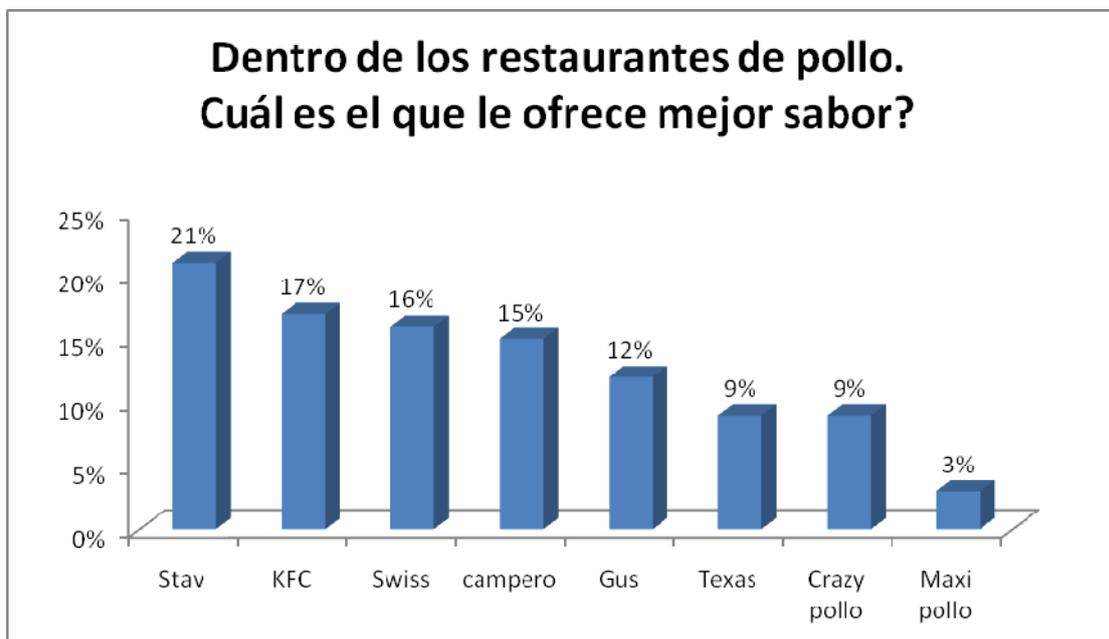


Gráfico 8: Dentro de los restaurantes de pollo cual es el que le ofrece mejor sabor

Dentro de la característica “Sabor”, los encuestados indicaron que Stav tiene mejor sabor con un 21%, KFC con un 17% y el Pollo Swiss Hotel con 16% seguido de campero con un 15%. Estos suman un 69% de los gustos de los encuestados.

NOTA. Stav se posiciona como el pollo de mejor sabor sin embargo existieron comentarios acerca del tamaño de las presas. (Son presas muy pequeñas), comentario textual de los encuestados.

Dentro de esta pregunta existieron los comentarios del Pollo del Swiss Hotel, argumentaron que tiene buen sabor sin embargo los pedidos para llevar o a domicilio demoran mucho.

KFC tiene buen cobertura de locales, rapidez en la entrega de servicio a domicilio y es uno de los preferidos sin embargo la receta original es muy grasosa (textual de los entrevistados).

El pollo del Swiss Hotel mantiene un posicionamiento de Producto caro para algunos encuestados.

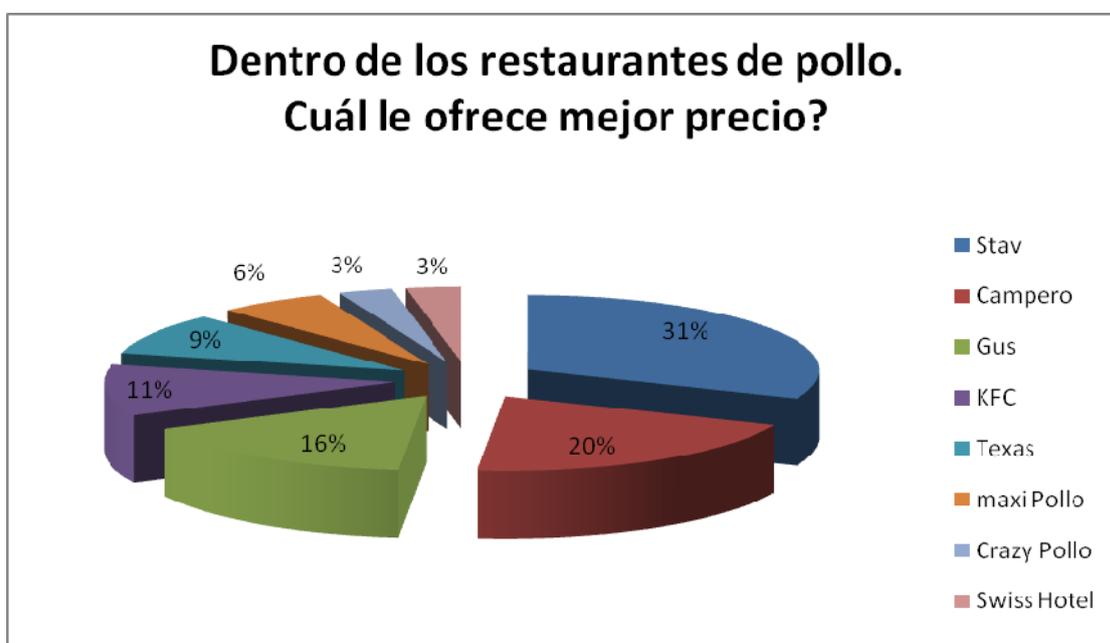


Gráfico 9: Mejor Precio

En cuanto al precio los encuestados aseguran que obtienen el mejor precio en Pollos Stav con un 31% sin embargo sale nuevamente que las presas son muy pequeñas. Aunque nadie pudo responder el valor de los combos, el 31% aseguro que Stav es más barato.

El segundo en la lista por precio es Campero con un 20% y el tercero en la lista es Gus con un 16%.

KFC aparece en 4to lugar con un 11%, al indagar mas al respecto se identifico que los productos adicionales son muy apetecidos pero caros. (Twist / hamburguesas).



Gráfico 10: En donde se siente más confortable

Los encuestados respondieron con 75% a favor de KFC a esta pregunta básicamente por las siguientes variables en este orden:

Comodidad por los autoservicios

Espacio para niños

Comodidad del local

Ubicación de los locales

En relación a Campero (15%) los encuestados indicaron que existen pocos locales y eso dificulta la frecuencia de consumo.

Para el caso de Stav (5%) indican que existen mejor cobertura de locales sin embargo el sitio es frío en decoración y no dan ganas de ir frecuentemente a comer ahí (textual).

1.6 Conclusiones de la investigación de mercados.

1.6.1 Hábitos de Compra y Consumo

Alrededor de un 73% de los encuestados mantienen el hábito de comprar productos para alimentarse en horas de almuerzo y los consumen en la oficina o en los locales donde los compran más de 4 veces a la semana llegando en algunos casos a todos los días.

Dentro de la masa crítica de interés para este proyecto, el precio promedio de compra de productos oscila entre \$1 a máximo \$5 por día, sin embargo hay que tener en cuenta que las opciones van desde Hot Dogs de \$1, pasado por almuerzos completos de hasta \$2.50 y llegando a combos de máximo \$5.

Existen varias opiniones en cuanto a la competencia; la característica más clara de preferencias es claramente visible en 2 variables; sabor y cantidad.

En un 90% los encuestados indicaron que los locales de comida rápida que existen tienen una infraestructura grande y están distribuidos en todo Quito, adicionalmente valoraron el servicio a domicilio aunque aseguraron que alguna vez todos tuvieron algún tipo de problema con la entrega.

Al momento de enfrentar al entrevistado si compraría pollo al peso en vez de su restaurante tradicional de pollo la aceptación fue muy positiva en un 80% de ellos sin embargo indicaron que la campaña de mercadeo debe ser muy clara para dar a conocer la ventaja respecto a los restaurantes tradicionales.

El consumidor está buscando sabor y precio. La propuesta del proyecto cubre las dos expectativas. Sabor en la actualidad este no es un secreto, es sencillo de imitar en incluso mejorar. En relación al precio la propuesta del proyecto de comercializar al

peso el producto y utilizar las colas de producción de las empresas productoras de pollo hacen que el precio del producto sea muy competitivo. Sobre este tema se profundizará en los capítulos siguientes.

CAPITULO 2: Análisis Externo

2.1 Situación General del Ecuador

En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2,12% al pasar de \$ 1.722,2 en el 2009 a \$ 1.758,8 en el 2010, resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el 2010 fue de 3,58%.¹

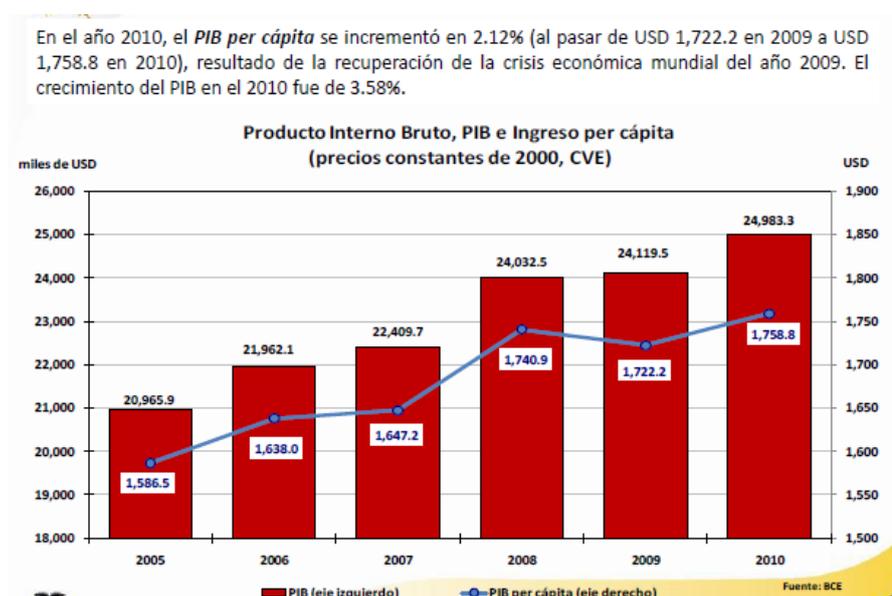


Gráfico 11: PIB

La inflación mensual de agosto del 2011 se ubicó en 0,49%, mostrando aceleración respecto a los tres meses anteriores y con indicativos de estacionalidad en dicho mes, ya que los precios al consumidor de igual mes del año anterior, aumentaron en 0,52%. En términos anuales la inflación sigue aumentando de manera controlada, al situarse en el 3,88%.²

¹ Estadística Banco Central del Ecuador

² Estadística Banco Central del Ecuador

La **inflación mensual** de abril 2011 se ubicó en **0.82%**, mostrando aceleración respecto de los tres meses anteriores y con indicativos de estacionalidad en dicho mes, ya que los precios al consumidor de igual mes del año anterior, aumentaron en **0.52%**. En **términos anuales**, la inflación continúa aumentando, al situarse en el **3.88%**.

Inflación mensual y anual del Índice de Precios al Consumidor

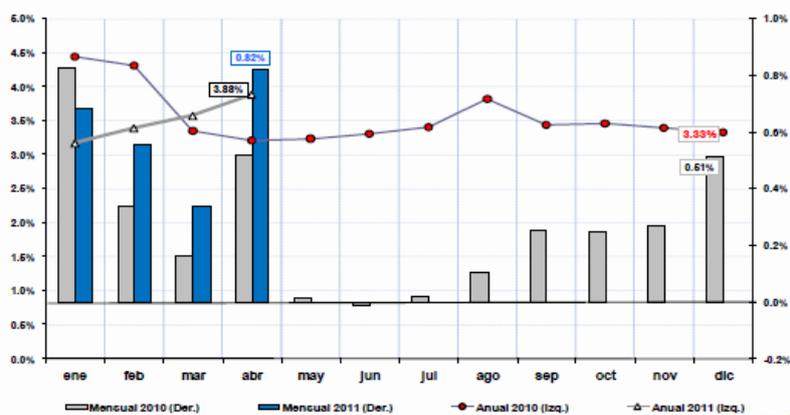


Gráfico 12: Inflación

La inflación acumulada del período enero-abril 2011 fue de 2,41%, porcentaje superior al registrado en igual mes del 2010. Durante el período acumulado del 2011, la mayor inflación acumulada se registró en las divisiones de consumo de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas con el 4,24%.³

³ Estadística Banco Central del Ecuador

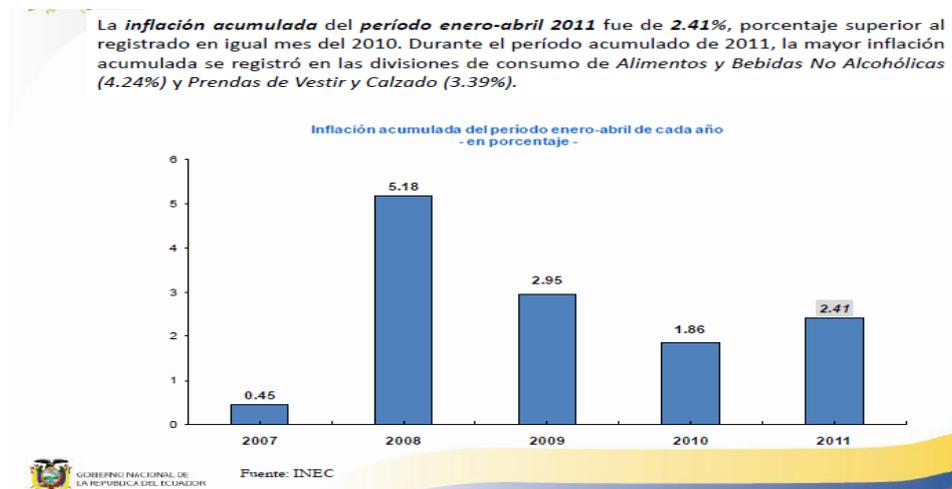


Gráfico 13: Inflación Acumulada

La estructura del mercado laboral con respecto a la PEA (Población Económicamente Activa) no ha sufrido mayores alteraciones, en donde la mayor parte de la PEA se ubicó en los subocupados 50 % del total. La tasa de ocupación plena fue la segunda en importancia al situarse en 41,2%; le sigue la tasa de desocupación total 7%. Estos resultados con respecto al mes de marzo del 2010, evidencian que los subocupados y los desempleados disminuyeron en 1,3 y 2,1 puntos porcentuales, respectivamente en tanto que los ocupados plenos aumentaron 3,6%.⁴

El índice de confianza del consumidor (ICC) alcanzó un valor de 42,1 puntos en el mes de marzo del 2011, este valor es superior al registrado en los dos primeros meses del año.⁵

⁴ Estadística Banco Central del Ecuador

⁵ Estadística Banco Central del Ecuador

Por otro lado el índice de confianza empresarial (ICE) se encuentra a marzo del 2011, 7% por encima del crecimiento promedio de corto plazo, por lo que la actividad económica habría iniciado de manera positiva el 2011. En el gráfico siguiente se observa la relación de este índice con el PIB trimestral, por lo que se podría esperar que la actividad económica tenga un comportamiento similar al ICE.⁶

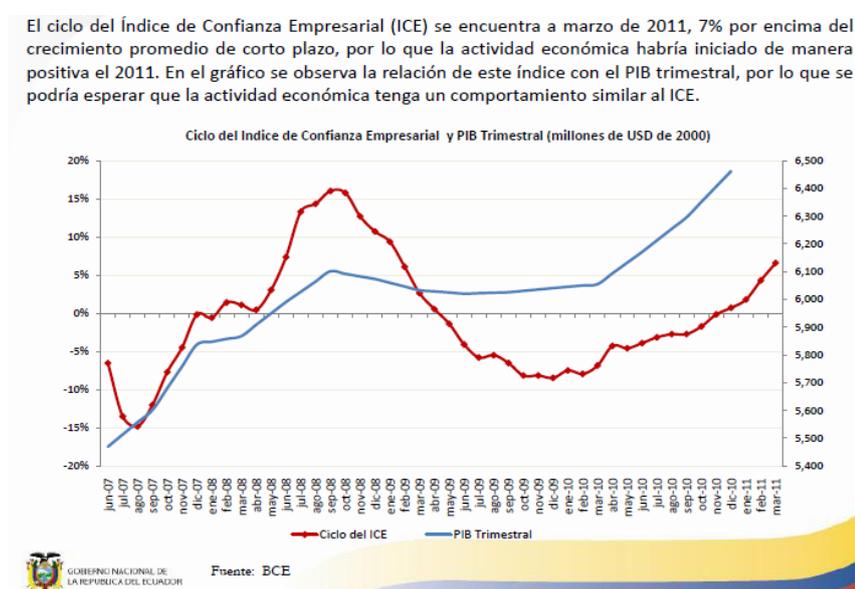


Gráfico 14: Índice de Confianza Empresarial

En el cuarto trimestre del 2010 la actividad Otros Servicios presenta un crecimiento positivo del 3,11%.⁷

⁶ Estadística Banco Central del Ecuador

⁷ Estadística Banco Central del Ecuador

En el cuarto trimestre de 2010, todas las actividades económicas presentaron crecimientos positivos. Se exceptúa de esta evolución a *Electricidad y agua*, por la reducción del nivel de producción y aumento de costos por el uso de derivados de petróleo e importación de energía eléctrica desde Colombia.

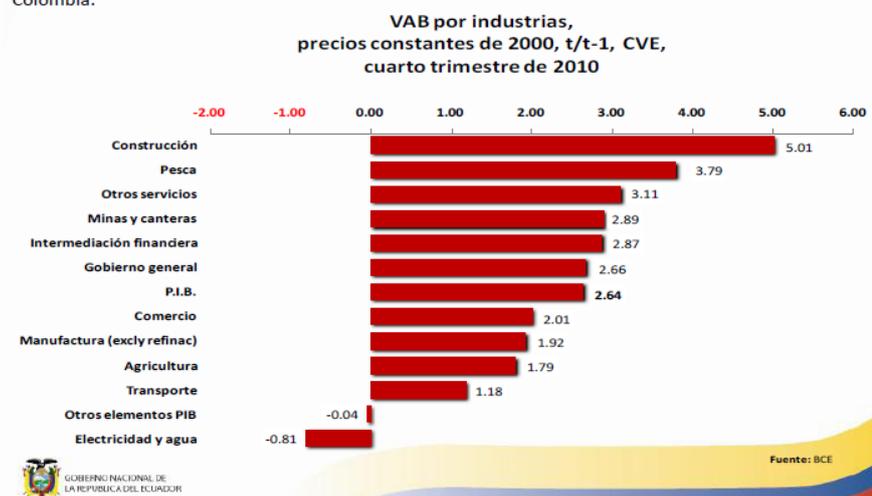


Gráfico 15: Crecimiento otros servicios

El Banco Central del Ecuador en su publicación de Junio del 2011 menciona que en el cuarto trimestre del 2010 Otros Servicios (Hoteles, bares y restaurantes; alquiler de vivienda; servicio a empresas y hogares; salud y educación pública y privada) fue una de las actividades económicas que mas aportaron al crecimiento del PIB.⁸

⁸ Estadística Banco Central del Ecuador

En el cuarto trimestre de 2010, los *Otros Servicios**, *Construcción (pública y privada)*, *Elaboración de refinados de petróleo, minas y canteras*; y, *Comercio (al por mayor y menor)*, fueron las actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento del PIB.



Gráfico 16: Contribución Industrias

La canasta básica familiar de acuerdo al INEC se situó en \$ 563.75 en agosto del 2011. El ingreso mínimo de una familia constituida por cuatro miembros es de \$ 492,80 lo que genera un déficit de \$ 64,63 el cual es menor al registrado en el mismo mes del año anterior.⁹

La canasta básica familiar contiene 32 subgrupos de consumo dentro de los cuales se encuentra la carne de pollo. De acuerdo al CONAVE (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador) el consumo per cápita de la carne de pollo ha crecido significativamente desde 1990 a la fecha.

Es importante el señalar que el 58% de los hogares prefieren comida nacional. Los locales de comida rápida son los segundos en preferencia con el 21% de hogares.¹⁰

⁹ INEC Indicadores Económicos

¹⁰ El consumo en el Ecuador: Indicadores Exclusivos, Julio José Prado, Revista del IDE Perspectiva

En conclusión los índices macroeconómicos del Ecuador son estables. Particularmente el sector de otros servicios en donde se encuentran los restaurantes ha tenido un buen desarrollo en los últimos años incluso superior a otros sectores importantes del país.

Adicionalmente los cambios de hábitos y las nuevas tendencias de consumo alineadas a productos sanos como la carne de pollo y a locales de rápido acceso y servicio como son los de Fast Food crean un entorno favorable para la inversión en este sector.

2.2 Análisis Sectorial

La actividad productiva y de comercialización del proyecto se desarrollará en el sector de alimentos específicamente el de comidas rápidas o Fast Food. Si bien es cierto, este sector posee una competencia fuerte y muy bien posicionada en la ciudad de Quito, por tal motivo el análisis de las fuerzas competitivas de Porter nos permite identificar un camino a fin de desarrollar una ventaja competitiva respecto de los grupos económicos actuales; Nuestra empresa propone un atributo diferenciador que mantenga un equilibrio entre sabor y cantidad.



Gráfico 17: Análisis Fuerzas de Porter

De lo analizado en las fuerzas de Porter concluimos que en este sector existen variables en contra de nuevos competidores:

La disponibilidad de productos sustitutos y las diferentes opciones de precios hacen que el consumidor cada vez valore menos la calidad y los servicios. Los consumidores tienen un poder de negociación importante por la variedad de productos con precios bajos.

El margen de contribución de las grandes cadenas cada vez es mejor manejado gracias al volumen de compras que mantienen con proveedores y economías de escala.

Existen empresas grupos económicos que tienen locales de comida rápida que actualmente tienen integración vertical hacia atrás lo cual colabora a mejorar el

margen de rentabilidad de las firmas de comida rápida versus la entrada de nuevos competidores.

La falta de regulación de este tipo de negocios hace que las barreras de entrada sean muy fáciles de acceder lo que causa la existencia de innumerables negocios de comidas rápidas sin políticas administrativas ni de salud.

El movimiento económico de los locales de comida rápida en la ciudad de Quito se estima en \$21 MM promedio mensual al 2011 “Pulso Ecuador”.

2.3 Análisis de la Competencia

Los principales competidores formales con marca y definidos como cadenas de asaderos son los siguientes:

KFC

Texas Chicken

Koko Riko (KRK)

Gus

Stav

Adicionalmente existe un gran número de competidores informales sin marca cuya principal característica es la constante dinámica de ingreso y salida del sector por lo que no serán considerados para este análisis de manera particular.

Como resultado de la investigación de mercado se obtiene que las personas encuestadas definen a Stav como el producto de mejor sabor y de igual manera el producto sobre el cual los consumidores perciben es el de menor precio.

Por lo antes referido consideramos que el competidor directo es la cadena de asaderos Stav, cuya debilidad identificada en la investigación de mercados es el tamaño del pollo y de las presas. Esta debilidad será la oportunidad del proyecto, en vista de que el plan comercial del proyecto se enfocará en la flexibilidad del desembolso del consumidor a través del acceso a diferentes tamaños de pollo y presas a un mismo precio por kg.

Dentro del análisis de competidores encontramos que el “consumidor promedio” se muestra sensible al precio, muestra de ello es la gran cantidad de promociones que a diario se comunican directamente en los locales a fin de enganchar a los clientes por lo tanto concluimos que el público objetivo es un consumidor nada fiel a la marca.

Muchos de los competidores aprovechan la compra de insumos en grandes escalas para favorecerse de costos unitarios más convenientes tal es el caso de KFC quienes importan las papas fritas gracias a negociaciones con otros países.

Todas estas variables nos guían hacia un negocio con liderazgo en costos, cuidando los precios de materia prima y el precio unitario de los productos.

CAPITULO 3: Plan Estratégico

3.1 Estrategia Genérica

La industria es muy agresiva con lo cual se ha decidido precautelar tres variables a fin de tener un crecimiento sostenido adecuado.

Aprovechar las colas de producción de las empresas productoras de pollo a fin de lograr que la materia prima tenga precios unitarios competitivos frente a la competencia y así lograr precio de venta con un adecuado margen de contribución.

Debemos entender que el mercado ecuatoriano es masivo y los consumidores se muestran sensibles a los precios y poco fieles a las marcas disponibles.

Mantener exhaustivos controles de costos en toda la cadena interna de procesos.

Gracias a la iniciativa de estrategias de marketing se desarrollará programas promocionales continuos que contribuyan al crecimiento de la participación de mercado.

El proyecto mantiene la estrategia de liderazgo en costos.

3.2 Estrategias Sectoriales

El sector de comida rápida se caracteriza por que las barreras de entrada y salida por lo general son bajas, esto genera un alto número de actores en el sector y un alto nivel de competencia. Esta característica es compartida por los locales de asaderos en la ciudad de Quito. En un contexto de alta competitividad como el referido, y con el objetivo de definir el rol del proyecto en este mercado se han definido las siguientes estrategias:

La materia prima más importante de los asaderos es el pollo procesado. El 84 % de la demanda de esta materia prima se concentra en tamaños de pollo de entre 1,60 kg y 2,20 kg de acuerdo al siguiente cuadro: ¹¹

RANGO PESO	%
> 2,60	1%
2,40 a 2,60	5%
2,20 a 2,40	14%
2,00 a 2,20	12%
1,80 a 2,00	31%
1,60 a 1,80	27%
1,40 a 1,60	9%

Cuadro 1: Rango de pesos

Por este motivo los productores de pollo concentran su producción en estos tamaños. En vista de que la producción de seres vivos y en este caso particular de pollo responde a una campana de Gauss la generación de colas de producción es natural, como se puede observar en el siguiente gráfico: ¹²

¹¹ Pronaca

¹² Pronaca

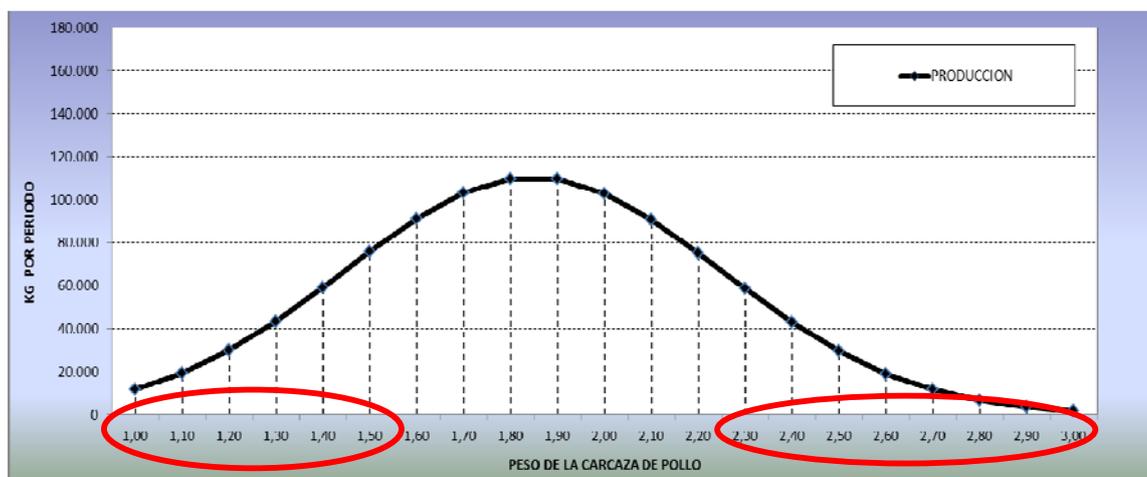


Gráfico 18: Campana de Gauss producción de pollos

Estas colas de producción no son altamente demandadas por los asaderos por lo que los productores y comercializadores mantienen este rango de pollos en constante promoción en otros canales de venta que no son los asaderos.

La estrategia del proyecto propone la compra de las colas de producción como la materia prima para los locales, generando así una ventaja competitiva, pues el costo de este producto es en promedio el 20% menor al de la materia prima (pollo procesado) que adquiere la competencia.¹³

En la ciudad de Quito el 100% de los asaderos comercializa el pollo en unidades. El proyecto propone comercializar el pollo en kilos. Este concepto complementa y se alinea de muy buena manera a la definición estratégica antes referida. La compra de colas de producción genera una alta variación de pesos en el producto final, por lo que la venta al peso del pollo permite que el

¹³ Pronaca

consumidor independientemente del tamaño pague el precio justo sobre el producto que está consumiendo.

A través del sabor Peruano del pollo el proyecto logrará el interés de clientes en general incluso de aquellos que tienen un nivel de exigencia particular. El sabor Peruano es un paraguas que cubre íntegramente la estrategia de diferenciación del proyecto.

3.3 Visión

Llegar a ser la cadena de asaderos más exitosa del Ecuador. Constituirnos como franquicia y ser una fuente importante de trabajo con responsabilidad social.

3.4 Misión

Crear un modelo de negocio altamente rentable para los accionistas, a través de la oferta de productos de calidad, económicos y con buen servicio.

3.5 Objetivos

Apertura de 3 locales en la ciudad de Quito en el lapso de 1 año

Lograr una recordación del 30% en el mercado objetivo en el lapso de 1 año

Lograr una rentabilidad neta de mínimo el 15%

3.6 Organigrama

El Organigrama escogido es de tipo específico donde representa una estructura sencilla de reporte con una cabeza en cada uno de los locales. Toda la información contable se centra en una sola persona que a su vez reporta a la Gerencia General. Uno de los socios ocuparía el cargo de Gerente General.

Uno de los principales objetivos del modelo escogido es generar un buen ambiente de trabajo, amigable y obtener mejor fluidez en el manejo de la información.

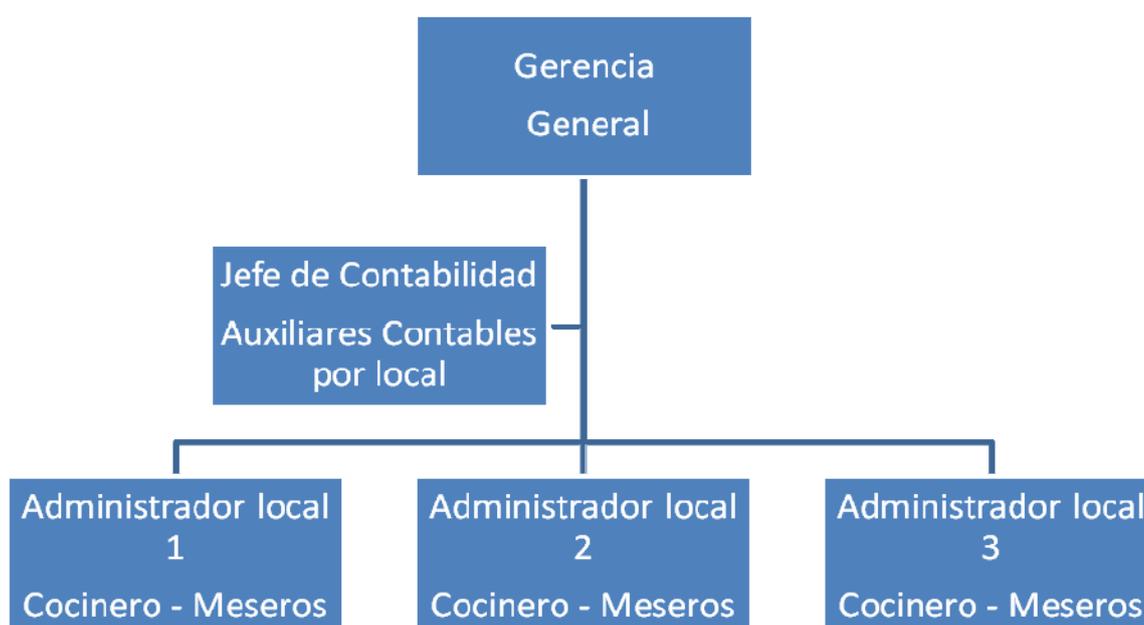


Gráfico 19: Organigrama

El organigrama de tipo específico representa los niveles de reporte de acuerdo a la información administrativa y comercial.

Cada administrador maneja su equipo de gente que va desde un cocinero hasta los meseros dependiendo del área del local y el nivel de visitas por parte de los consumidores.

Descripción de funciones **Anexo 1.**

CAPITULO 4: Plan Comercial

4.1 Precio

La definición del precio del negocio es una de las ventajas competitivas del proyecto. En vista de que el precio responde al peso de cada unidad permitiéndole al consumidor una alta flexibilización en el peso de pollo que requiere de acuerdo a su necesidad.

Para realizar un análisis comparativo obtuvimos la información de la competencia en pollos enteros.

KFC

Pollo entero acompañado de ensalada y papas \$12.99

Pollo entero solo \$10.99

STAV

Pollo entero acompañado de ensalada y papas \$12.99

Pollo entero solo \$11.99

TEXAS

Pollo entero acompañado de ensalada y papas \$11.99

Pollo entero solo \$10.50

GUS

Pollo entero acompañado de ensalada y papas \$12.99

Pollo entero solo \$11.99

En la venta de pollos completos el mercado paga actualmente \$10.99 a \$ 12.99

A continuación se detalla cuadro comparativo de precios por kilo de las cadenas de asaderos antes referida:

Cadena	Precio Unidad	Peso Unidad	Precio Kilo
KFC	10,99	1,35	8,14
Stav	11,99	1,30	9,22
Texas	10,50	1,55	6,77
Gus	11,99	1,50	7,99
Pollitos Lucas	-	-	7,38

Cuadro 2: Precios

El cuadro a continuación de índice de precios muestra nuestra posición en relación a la competencia, luego de Texas Chicken somos la cadena más económica y estamos versus Stav con un precio 25% menor.

Cadena	Indice Precios
KFC	110%
Stav	125%
Texas	92%
Gus	108%
Pollitos Lucas	100%

Cuadro 3: Índice de Precios

4.2 Producto

El producto que Pollitos Lucas ofrecerá es el pollo a la brasa, este plato está fuertemente arraigado dentro de la gastronomía Ecuatoriana y de la dieta de los Ecuatorianos.



Foto 1: Pollo Asado (Producto Terminado)

El plato consiste en un pollo sin viseras, marinando y cocinado a las brasas. El pollo adobado se hornea al calor de las brasas en un horno especial denominado asador que hace girar al animal sobre su propio eje con el objetivo de que el pollo reciba uniformemente el calor de las brasas. El horno puede funcionar a base de carbón, leña o gas, en este caso utilizaremos leña para darle mayor fuerza al toque tradicional. El aderezo se basa en una receta Peruana la cual tiene los siguientes ingredientes y porciones para un pollo entero:

5 Cucharadas de ajo molido

2 Cucharadas de romero

10 Cucharadas de sal

2 Cucharadas de comino

2 Cucharadas de sillao

2 Cucharadas de Ajino-moto

2 Cucharadas de pimienta negra

2 Cucharadas de orégano

1/2 onza de pisco

La preparación consiste en la elaboración de un adobo con todos los ingredientes, se unta al pollo y se lo deja macerar por 2 horas, luego se pone a cocinar a las brasas de la leña. Se sirve con papas fritas o al horno, además se acompaña con una serie de salsas que cada consumidor se sirve al gusto, entre estas salsas tenemos la mayonesa, salsa de tomate, mostaza y salsa de ají.

La variedad de tamaños es muy importante, pues a partir de esta el consumidor tiene una gama muy amplia de escogimiento del tamaño de pollo y el precio. El producto tendrá los siguientes rangos de pesos:

De 1,2 kg a 1,5 kg

De 2,3 kg a 2,6 kg

Por lo tanto el consumidor podrá acceder a un pollo de tamaño muy chico y a un pollo de tamaño muy grande al mismo precio por kilo.

4.3 Plaza

Los tres locales definidos responden a zonas de alto movimiento en la ciudad de Quito:

Local 1. Av. de la Prensa y Zamora - 1700 personas que residen alrededor

Local 2. Av. Colón y Amazonas - 400 personas que residen alrededor

Local 3. Av. 6 de Diciembre y El Inca - 1500 personas que residen alrededor

En resumen, aproximadamente 3.600 personas residen dentro del rango de acción de los sectores elegidos para los locales de asaderos, es importante tomar en cuenta que la información no contempla el paso de transeúntes ni de oficinas ubicadas en la zona de influencia.

Estos sectores fueron elegidos tras haber analizado la información que nos proporcionó la empresa CEDATOS sobre el número de personas que residen en diferentes zonas de la ciudad.

4.4 Promoción

El objetivo principal del proyecto en relación a promoción es mantener la fidelidad del cliente, por lo tanto este será el enfoque central de las actividades promocionales.

Entre las más importantes tendremos:

- Por la compra de cada pollo se entregará un cupón el cual será depositado en un ánfora para el sorteo de 3 play station. El regalo busca lograr fidelidad a través de los menores de edad quienes influenciarán de manera importante al shopper.
- Por la compra de un pollo el consumidor gana puntos. Al acumular un número determinado de puntos tiene acceso a reclamar una serie de promocionales de diferente valor de acuerdo a los puntos que haya acumulado.

- Por la compra de dos pollos se le entrega al consumidor un sticker el cual debe ser pegado en una cartilla. Al completar la cartilla el consumidor reclama un premio de tres opciones Nintendo Wii, televisor, bicicleta.

4.5 Publicidad

La imagen a desarrollar contempla una comunicación limpia y de muy fácil entendimiento.

En la primera fase de inauguración se trabajará con volantes en zonas de influencias incluidas oficinas. Es importante que en la información exista un mapa con la ubicación de los locales y fotografías muy bien logradas de la variedad de comidas que ofrecemos.

Para una segunda fase y con el avance de la fidelidad de los clientes pretendemos crear dinámicas vía Facebook la cuál genere recordación de los locales permanentemente. Las dinámicas comprenden trivias o promociones sencillas que capten la atención.

Los locales son parte importante del manejo de la comunicación razón por la cual vamos a manejar dos variables en relación a los locales:

Construcción moderna con facilidades de acceso y mucha luz

Comunicación de los productos con imágenes y precios a la vista

4.6 Copy Strategy

4.6.1 Frase de posicionamiento

La frase de posicionamiento de nuestros productos está basado en las principales características de nuestro negocio: Sabor y precio justo que fueron arrojados por la investigación de mercados realizada.

Con esta frase pretendemos allegar a nuestro público objetivo de manera clara

Pollito Lucas: Precio justo y el mejor sabor

4.6.2 Rol de la publicidad

El principal rol de nuestra campaña de comunicación será el de generar recordación de marca con nuestros clientes pero a su vez deberá ser informativa para llamar la atención de nuevos clientes.

4.6.3 Grupo Objetivo

Grupo Usuario:

Peatones de zonas aledañas a nuestros locales

Grupo Decidor:

Oficinistas de la zona por su alto grado de pedidos

Grupo Influyente:

Amigos y conocidos

4.6.4 Promesa Básica:

Comida rápida apetitosa y saludable

4.6.5 Reason Why:

La cantidad perfecta para todos los gustos

4.6.6 Insight:

El sabor del pollo Peruano en Ecuador.

4.6.7 Slogan:

El sabor del pollo Peruano con la cantidad perfecta para tu apetito

CAPITULO 5: Plan de Operaciones

5.1 Logística de Abastecimiento

Las compras de materia prima se realizarán de manera autónoma por cada local, independientemente de que las negociaciones con los proveedores será una sola.

Las compras se realizarán dos veces a la semana en los siguientes días:

Jueves y lunes

La definición de los días responde a la vida útil de los productos y a la necesidad de los mismos previo los días más altos de venta que en principio serán los fines de semana.

El adobo será elaborado para todos los locales de forma centralizada, es decir, que a cada local le llegará el adobo ya preparado. Una de las casas de los socios será el centro de procesamiento del adobo. Las materias para el adobo se adquirirán dos veces por semana en un mercado popular en donde la variedad y costos de los productos son muy convenientes.

5.2 Almacenamiento de Materia Prima

Para el almacenamiento de materias primas por local se consideran dos tipos de productos secos y refrigerados. Para los productos secos se define un espacio mínimo de dos metros cuadrados y para los productos refrigerados principalmente el pollo un equipo de frío de 1,5 metros cúbicos con capacidad para 150 pollos.

El proceso de almacenamiento toma en cuenta todas las premisas que garantizan la inocuidad de los productos a partir de aspectos claves que evitan el deterioro de las materias primas y la contaminación cruzada.

5.3 Política de Inventarios

Los hitos más importantes de la política de inventarios del proyecto son:

Elaboración de inventarios físicos diarios

Reporte diario de diferencia de inventarios

Control diario de caducidades de producto

Al momento de recibir el pollo este debe tener mínimo 4 días de vida útil

Para el caso de las materias primas secas los días de inventario por local serán de 4

Para el caso del pollo el inventario será de 1 día

Todo producto cuya vida útil haya terminado debe ser desechado previa autorización del Gerente administrativo

La rotación responderá al método PEPS (Primero en Entrar Primero en Salir) de tal manera que se garantice la rotación adecuado de productos.

5.4 Flujo de Procesos

Los locales se abren de martes a jueves de 10h00 a 20h00, de viernes a sábado 10h00 a 12h00 y los domingos de 10h00 18h00.

Al inicio de cada jornada laboral se prepara una cantidad determinada de pollos los cuales servirán de inventario de producto terminado para abastecer los primeros pedidos. La cantidad de pollos dependerá del día de la semana y de eventos coyunturales que afecten la demanda del producto. En principio hasta entender el nivel de tráfico de cada local en los diferentes horarios las unidades de inventario de producto terminado serán diez.

El proceso de pedido y entrega es muy sencillo. El cliente solicita el pollo que desea este es pesado en función del peso se obtiene el valor de cada unidad. Se entrega el pollo y pasa a la caja a cancelar.

El proceso de atención es en orden de llegada. Los clientes formarán una fila frente a la zona de pesaje y despacho para realizar su pedido posteriormente pasan a realizar otra fila en caja para cancelar.

Existirá una persona en despachos y pesaje de producto, una en caja y otra dedicada a la preparación. El Administrador del local es la persona responsable de la caja.

Diariamente se realizará un arqueo de caja y cruce de la venta con los inventarios de materia prima. El objetivo de este proceso es tener un control absoluto sobre los insumos y las ventas.

5.5 Gestión de Calidad

El concepto de calidad será uno de los principios del proyecto. Se considerará a la calidad como una cultura de trabajo que involucra a todas y cada una de las acciones de los diferentes procesos, de tal manera de lograr más allá de la obsesión por la venta la obsesión por el cliente. Por lo tanto la gestión de la calidad es una parte muy importante de la estrategia del proyecto.

Siendo la cadena de asaderos una empresa en la que compramos una materia prima, la manipulamos bajo ciertas condiciones, conseguimos un producto con unas características específicas, lo llevamos a la mesa del cliente, para que este lo consuma obteniendo el máximo placer sin riesgo alguno. Es sin duda alguna

necesario enmarca a este proceso según los criterios que define una adecuada gestión de calidad. Esto nos permite lograr eficacia, con la consiguiente eliminación de riesgos, y que el cliente se vaya satisfecho de nuestros locales y que nuestro negocio sea lo más rentable posible.

El siguiente gráfico muestra el círculo de calidad que se considera como concepto de la gestión de calidad del proyecto.



Gráfico 20: Círculo de Calidad

El proceso de control de calidad del proyecto está basado en la auto-evaluación el cual permite la comparación de los requisitos establecidos por el proyecto con los realmente ejecutados. Las variaciones de estas comparaciones forman parte de un proceso de mejora continua.

Las auto-evaluaciones se realizarán mensualmente con foco en los siguientes procesos:

Preparación del adobo

Preparación del pollo

Atención al cliente

CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1 Supuestos Generales

El proyecto considera los siguientes supuestos generales:

- Los ingresos se consideran en base a un incremento anual de ventas en kilogramos del 5% y la indexación de los precios a la inflación promedio de los últimos años en Ecuador del 4%.
- Los costos fijos, variables así como los costos de publicidad y mantenimiento tendrán un incremento del 4% anual en base a la inflación promedio de los últimos años en Ecuador.
- En base a la investigación de mercado las personas consumen en promedio 2,12 veces pollo a la semana y comen fuera de casa 4,3 veces por semana. Entonces la probabilidad de que consuman pollo fuera de casa es de 2 veces por semana. Siendo conservadores en la definición de consumo de pollo en los locales Pollitos Lucas el proyecto considera que el consumo mensual es de 2 veces al mes.
- La depreciación de maquinaria y equipo están de acuerdo a los porcentajes y periodos definidos en la Ley Orgánica de Régimen Tributario.
- El promedio de compra por cliente se establece en 1,62 kg por visita, dato que se obtiene del promedio ponderado de pesos de 1,2 kg (70%) y 2,6 kg (30%).
- El capital de trabajo se establece en base al mínimo requerido para operar durante dos meses.
- El valor de la demanda se basa en las 3.600 personas que residen en la zona de influencia de los locales de las cuales se pretende captar el 50% en el

escenario esperado el 30% en el escenario pesimista y el 65% en el escenario optimista.

- La tasa de descuento que utiliza el proyecto es del 33,19 %.
- La duración del proyecto es mayor a 5 años
- En función de la investigación de mercado se define que la probabilidad de ocurrencia de los escenarios es la siguiente.
 - o Escenario Pesimista 15%
 - o Escenario Esperado 60%
 - o Escenario Optimista 25%

6.2 Estructura de Capital

El financiamiento en su totalidad será un aporte de los accionistas. La necesidad inicial de capital es de 85.653 USD los mismos que serán asumidos por los accionistas de la siguiente manera:

Mauricio Torres	42.826,5 USD
Pablo León	42.826,5 USD.

6.3 Ingresos

Los precios considerando el 4% de inflación referida en los supuestos son:

Año	Precio x Kg
2012	\$ 7.38
2013	\$ 7.67
2014	\$ 7.98
2015	\$ 8.30
2016	\$ 8.63

Cuadro 4: Precios x Kilogramo

Las ventas anuales en kilos y dólares en función de las premisas definidas en los supuestos son:

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS KILOS	69,984.00	73,483.20	77,157.36	81,015.23	85,065.99
VENTAS \$	516,374.25	563,880.68	615,757.71	672,407.42	734,268.90

Cuadro 5: Ingresos - Proyección de ventas por año

6.4 Costos

Los costos fijos son:

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
Costos Fijos					
Personal	61,378.88	63,834.04	66,387.40	69,042.89	71,804.61
Gastos Operativos	54,960.00	57,158.40	59,444.74	61,822.53	64,295.43
Suministros	840.00	873.60	908.54	944.89	982.68
Total Costos Fijos	117,178.88	121,866.04	126,740.68	131,810.30	137,082.72

Cuadro 6: Costos – Costos fijos

Ver Anexo 3

Los costos variables son:

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
Costos Variables					
Pollo	153,964.80	168,129.56	176,536.04	185,362.84	194,630.98
Adobo	26,956.80	28,304.64	29,719.87	31,205.87	32,766.16
Guarnición	46,725.12	49,061.38	51,514.44	54,090.17	56,794.68
Otros	16,174.08	16,982.78	17,831.92	18,723.52	19,659.70
Total Costos Variables	243,820.80	262,478.36	275,602.28	289,382.39	303,851.51

Cuadro 7: Costos – Costos Variables

Ver Anexo 4

Los costos de publicidad y mantenimiento corresponden al 1% de las ventas planificadas en 1 año.

Publicidad	2012	2013	2014	2015	2016
	5.163,74	5.864,36	6.403,88	6.993,04	7.636,40

Mantenimiento	2012	2013	2014	2015	2016
	51,64	58,64	64,04	69,93	76,36

Cuadro 8: Costos – Publicidad y Mantenimiento

6.5 Tasa de Descuento

La tasa de descuento se calcula en función del método CAPM utilizando la tasa de descuento de la industria des apalancada. Para este cálculo se utiliza el cuadro de costo de capital por sector de Aswath Damoradan a Enero del 2011.¹⁴

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)	Cost of Capital
Restaurant	60	1.33	9.92%	86.14%	66.29%	5.29%	22.08%	4.12%	13.86%	9.12%

Cuadro 10: cuadro de costo de capital por sector de Aswath Damoradan a Enero del 2011

¹⁴ http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm
(www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riego_pais)

A continuación el cálculo de β des apalancada:

$$\beta_{des} = \beta_{ind\ usa} (1 - (1 + \text{tasa impuestos}) * \text{deuda/capital usa})$$

$$\beta_{des} = 1.33(1 - (1 + 0,2208) * (0.1386/0.8614))$$

$$\beta_{des} = 1,496$$

CAPM

$$K_e = R_f + \beta_{des} [(R_m - R_f) + RP]$$

Rf. Rally Treasury Yield Curve Rates al 14/09/2011 = 2,03%¹⁵

Beta. De la industria "cuadro Damodaran" des apalancada = 1,496

Rm. Rendimiento sobre el portafolio del mercado "cuadro Damodaran" = 13.86%

RP. Riesgo País = 8.99%

$$K_e = 2,03\% + 1,496 [(13,86\% - 2,03\%) + 8,99\%]$$

$$K_e = 33,19\%$$

En base a este cálculo la tasa de descuento aplicada al proyecto es de 33,19%.

Si bien el cálculo de la tasa de descuento a través del método CAPM tiene sus limitaciones, en vista de que el modelo se basa en el comportamiento de la industria en los Estados Unidos la cual es diferente a la de nuestro país, consideramos a este método más apropiado que el de Monte Carlo pues este último basa su modelo en simulaciones generando varios escenarios.

¹⁵ www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates

6.6 Flujo de efectivo

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		516.374	563.881	615.758	672.407	734.269
Total Ventas		516.374	563.881	615.758	672.407	734.269
Costos Variables		243.821	262.478	275.602	289.382	303.852
Costos Fijos		117.179	121.866	126.741	131.810	137.083
Costo de Ventas		361.000	384.344	402.343	421.193	440.934
Utilidad Bruta		155.375	179.536	213.415	251.215	293.335
Depreciación		416,82	416,82	416,82	416,82	416,82
Publicidad		5.164	5.864	6.404	6.993	7.636
Mantenimiento		52	59	64	70	76
Utilidad Antes de Trabajadores		149.742	173.196	206.530	243.735	285.205
15% Trabajadores		22.461	25.979	30.980	36.560	42.781
Utilidad Antes de Impuestos		127.281	147.217	175.551	207.175	242.424
25% Impuesto a la renta		31.820	36.804	43.888	51.794	60.606
Utilidad Neta		95.461	110.413	131.663	155.381	181.818
Depreciación		416,82	416,82	416,82	416,82	416,82
FEO		95.878	110.830	132.080	155.798	182.235
Inversión	-25.486					
Necesidad de Capital de Trabajo		60.167	62.573	65.076	67.679	70.386
Capital de Trabajo	-60.167	-2406,66	-2502,93	-2603,05	-2707,17	70.386
Flujo Total	-85.653	93.471	108.327	129.477	153.091	252.621

Cuadro 9: Flujo de Caja

En vista de que en los supuestos se define al proyecto con una duración mayor a 5 años a continuación se calcula la perpetuidad descontada de los flujos futuros.

$$VP1 = C/r$$

$$VP1 = 252.621/33,19\%$$

$$VP1 = 761.085,09$$

$$VP = VP1/(1+r)^5$$

$$VP = 761.085,09/(1+33,19\%)^5$$

$$VP = 181.567,43$$

6.7 VAN y TIR

VAN	\$ 209.294,76
TIR	124%

Una vez realizado los cálculos correspondientes se puede observar un VAN positivo y la TIR mayor a la tasa de descuento utilizada de 33,19%.

En el escenario optimista el VAN es \$ 338.839,73 y la TIR 161%.

En el escenario pesimista el VAN es \$ 36.568,13 y la TIR es 53%.

Aún en el escenario pesimista el VAN es positivo y la TIR mayor la tasa de descuento.

El VAN esperado se calcula en base a la probabilidad asignada a cada uno de los escenarios (como se indica en los supuestos al inicio de este capítulo) y el VAN obtenido para cada escenario de acuerdo al siguiente cuadro:

ESCENRAIO	VAN	PROBABILIDAD
Escenario Pesimista	\$ 36.568,13	15%
Escenario Esperado	\$ 209.294,76	60%
Escenario Optimista	\$ 338.839,73	25%

Cuadro 11: Probabilidad y VAN por escenario

Ver Anexo 5.

Para el cálculo del VAN esperado se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{VAN esperado} = (\text{VAN1} \cdot \text{P1} + \text{VAN2} \cdot \text{P2} + \text{VAN3} \cdot \text{P3})$$

En donde:

VAN1 = VAN del escenario Pesimista

VAN2 = VAN del escenario Esperado

VAN3 = VAN del escenario Optimista

P1 = Probabilidad de ocurrencia del escenario Pesimista

P2 = Probabilidad de ocurrencia del escenario Esperado

P3 = Probabilidad de ocurrencia del escenario Optimista

VAN Esperado = $(36.568,13 \cdot 15\% + 209.294,76 \cdot 60\% + 338.839,73 \cdot 25\%)$

VAN Esperado = \$ 215.772,01

Con este resultado se define al proyecto financieramente factible.

6.8 Punto de Equilibrio

Costos Fijos	117,178.88
Depreciación	416.82
Precio Venta Unitario	7.38
Costo Variable Unitario	3.48

Punto de Equilibrio	30,195	Kg/Año
Punto de Equilibrio	18,639	Pollos/Año

Cuadro 12: Punto de equilibrio

De acuerdo al resultado obtenido los ingresos y los egresos se igualan al momento que el proyecto vende 30.195 kilos por año o 18.639 unidades de pollo por año.

6.9 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se lo realiza considerando un incremento del 10% en las variables de mayor impacto las cuales afectan el resultado del VAN, la variación de este resultado define la sensibilidad del proyecto.

Variables	Van Inicial	Van Modificado	Variación	Nivel de Sensibilidad
Incremento 10% Precios de Venta	\$ 209.294,76	\$ 294.776,84	41%	Alta
Incremento 10% Precios de compra Pollo	\$ 209.294,76	\$ 182.335,10	-13%	Baja
Incremento 10% Costos Variables	\$ 209.294,76	\$ 166.994,33	-20%	Baja
Incremento 10% Costos Fijos	\$ 209.294,76	\$ 189.556,55	-9%	Baja

Cuadro 13: Sensibilidad

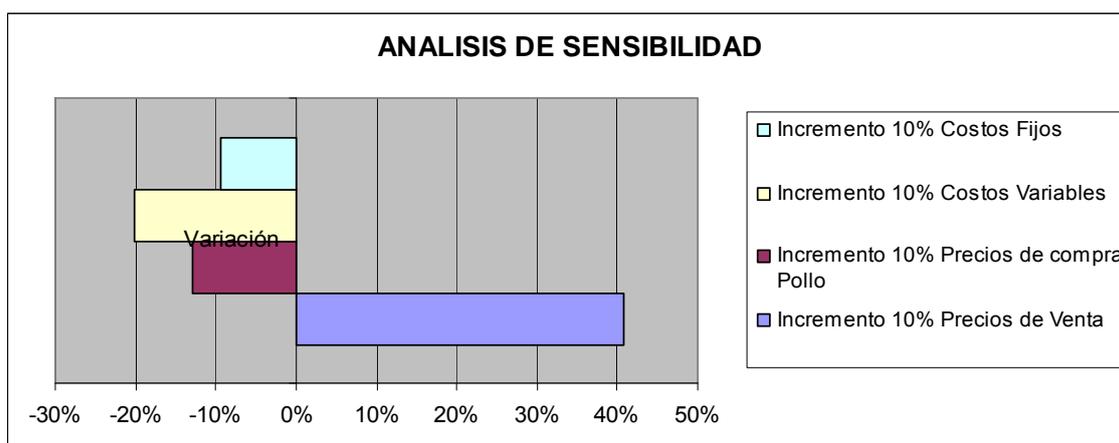


Gráfico 20: Análisis de Sensibilidad

El resultado obtenido demuestra que el proyecto es sensible a la variación de precios de venta. Los cambios en los costos variables o fijos no son de un gran impacto. Este resultado es muy favorable para la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Aún cuando el análisis sectorial demuestra que existen desventajas para los nuevos competidores dentro del negocio de comidas rápidas, el sabor del pollo peruano no ha sido explotado en el Ecuador lo cual se convierte en un diferencial atractivo para invertir en el negocio.

El sabor se convierte en el factor relevante dentro del negocio de comidas rápidas sin embargo el consumidor es sensible al precio lo cual hace que la estrategia comercial de combos u otras opciones de platos se convierta en acciones claves a implementar periódicamente.

Una ventaja competitiva del proyecto es aprovechar las colas de producción con poca demanda y bajos precios; El poder traducir esta estrategia en planes comerciales de venta al peso y con P.V.P. bajos es fundamental para crecer en participación de mercado.

El plan de negocios presentado es viable desde la parte financiera, posee un VAN positivo y el proyecto es sostenible en el tiempo con una Tasa Interna de Retorno es de 150%.

Después del análisis realizado se concluye que la inversión inicial sale de aportes de capital de los accionistas a fin de no recurrir al endeudamiento externo.

Las variables más sensibles son el precio de venta debido a la disponibilidad de opciones que tiene el consumidor así como la falta de regulación en este tipo de negocios.

7.2 Recomendaciones

Es importante mantener opciones de productos con precios económicos y no superar el valor de USD 5.00.

La variedad de guarniciones es un factor clave del negocio ya que según los resultados de la investigación de mercados el consumidor promedio está cansado de lo mismo.

La ubicación de los locales así como su imagen es importante para captar la aceptación del potencial cliente desde un principio.

ANEXOS

ANEXO 1

DESCRIPCION DE FUNCIONES

GERENTE GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

El cargo corresponde a uno de los socios del proyecto.

Su principal objetivo es llevar la dirección y el control de los 3 locales proyectándolos hacia un futuro rentable con lineamientos de calidad, responsabilidad y honestidad.

CONTABILIDAD

Será el encargado de llevar la contabilidad de los 3 locales y emitir los estados financieros en coordinación con la Gerencia General. Se ha decidido tener un contador permanente por el movimiento que genera un negocio de comidas rápidas y adicionalmente por el control de existencias que cada local mantiene para su funcionamiento.

El Contador se encargará de coordinar diariamente con el auxiliar de contabilidad ubicado en cada uno de los locales.

ADMINISTRADOR DE LOCALES

Estará a cargo de profesionales comprometidos con la compañía. Su principal objetivo es que cada uno de los locales mantenga los estándares fijados por la compañía en cuanto a calidad de productos así como la atención al cliente necesaria para garantizar fidelidad.

Dentro de la parte administrativa es el encargado de proveer información a los auxiliares de contabilidad permanentemente; Es el jefe máximo de cada local y responsable del día a día.

AUXILIARES DE CONTABILIDAD

El personal operativo que provee información diaria contable al departamento de contabilidad.

COCINERO Y MESEROS

Cada local cuenta con un cocinero encargado de la cocina y sus equipo de meseros que varía según el tamaño del local y la frecuencia de visita de los clientes.

Entrevista:

NOMBRE _____

EDAD _____

OCUPACION / PROFESION _____

TRABAJA SI _____ **NO** _____

1.- Cuando almuerza fuera de su casa, que productos generalmente le gusta consumir?

Favor explique por qué.

2.- Podría mencionar que NO le gusta de los lugares que usted frecuenta al almorzar?

3.- Que valora más al momento de ir a un restaurante a almorzar?

4.- Que productos le gusta que contenga su alimentación diaria?

5.- En su alimentación diaria usted prefiere el Pollo a la carne?

6.- Cuando usted sale a almorzar fuera de la casa o de la oficina, Que características busca que tenga el local donde usted almorzaría?

7.- Cuando Usted Sale a almorzar fuera de la casa o de la oficina, Que características busca que tenga los platos que escogería para almorzar?

Encuesta:

1.- Cuántas días a la semana Usted come fuera de casa?

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

2.- Cuál es el valor promedio de gasto por almuerzo cuando Usted come fuera de casa?

De \$1.00 a \$3.00 De \$3.00 a \$5.00 Mas de \$5.00

3.- Dentro de su dieta semanal, cuantas veces come pollo o platos con pollo a la semana

1 vez 2 veces 3 veces o más

4.- Que tan satisfecho se encuentra usted con las opciones de restaurantes de pollo que existen actualmente?

Nada satisfecho Poco Satisfecho

Satisfecho Muy Satisfecho

5.- Que características son importantes para usted cuando visita un restaurante de venta de Pollo?
Favor coloque tres características en orden de importancia.

1.-

2.-

3.-

6.- En los almuerzos, que variedad de platos Usted Prefiere que su restaurante favorito le ofrezca?
Favor colocar en orden de preferencia

1.-

2.-

3.-

opciones; Pollos, carnes
almuerzos completos
menstras, etc etc

7.- Que valora más Usted en un restaurante especializado en Pollos?

precio Cantidad

Sabor Salud

8.- Dentro de los restaurantes de pollo. Cuál es el que le ofrece mejor sabor?
Coloque las opciones de mejor a peor. (GUS - STAV - KFC - TEXAS CHICKEN - CRAZY POLLO - CAMPERO - MAXI POLLO - OTRO)

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

9.- Dentro de los restaurantes de pollo. Cuál le ofrece mejor precio?
Coloque las opciones de mejor a peor. (GUS - STAV - KFC - TEXAS CHICKEN - CRAZY POLLO - CAMPERO - MAXI POLLO - OTRO)

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

10.- En los restaurantes especializados de venta de pollos, favor indiquenos donde se siente más confortable? Y porque?

Anexo 3

Detalle costos fijos

Personal para 3 locales

Cargo	Número	Sueldos Mes	Total sueldos mes	Sueldos Año
Administrador/Contador	1	800	800	9.600
Cajero	3	400	1.200	14.400
Cocinero	3	300	900	10.800
Despachador	3	300	900	10.800
Total	10	1.800	3.800	45.600

IESS 12,15%	5.540
Décimo Tercero	3.800
Décimo Cuarto	2.640
Fodos de Reserva	3.798

TOTAL SUELDOS AÑO	61.379
--------------------------	---------------

Gastos operativos para 3 locales

Concepto	Mes	Año
Arriendo	4.500	54.000
Agua	20	240
Energía Eléctrica	60	720

TOTAL GASTOS OPERATIVOS	54.960
--------------------------------	---------------

Suministros para 3 locales

Producto	Precio
Limpieza	20
Oficina	50
Total Suministros	70

Anexo 4

Detalle costos variables

Materia Prima

Ingredientes	Gramos	Precio Gramo	Precio Total
Ajo molido	30	0,01	0,30
Romero	12	0,01	0,12
Sal	30	0,01	0,30
Comino	12	0,01	0,12
Sillao	12	0,01	0,12
Ajino-moto	12	0,10	1,20
Pimienta negra	12	0,01	0,12
Orégano	12	0,01	0,12
Pisco	12	0,10	1,20
Total Adobo para 6 pollos			3,60
Adobo Para 1 Pollo			0,60
Precio Compra Kilogramo de Pollo			2,20

Producto	Precio Porción
Papas	1
Salsa Tomate	0,01
Salsa Mayonesa	0,01
Mostaza	0,01
Ají	0,01
Total Guanición	1,04

Producto	Precio
Servilletas	0,16
Guantes	0,2
Total Otros	0,36

Anexo 5

Escenario Pesimista**Ventas**

Se disminuye el porcentaje de personas como potenciales clientes, pasando del 50% al 30%.

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS KILOS	41.990,40	44.089,92	46.294,42	48.609,14	51.039,59
VENTAS \$	309.824,55	338.328,41	369.454,62	403.444,45	440.561,34

Flujo de efectivo

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		309.825	338.328	369.455	403.444	440.561
Total Ingresos		309.825	338.328	369.455	403.444	440.561
Egresos						
Costos Variables		146.292	157.487	165.361	173.629	182.311
Costos Fijos		117.179	121.866	126.741	131.810	137.083
Publicidad		3.098	3.519	3.842	4.196	4.582
Mantenimiento		31	35	38	42	46
Total Egresos		266.601	282.907	295.983	309.678	324.021
Utilidad Bruta		43.224	55.422	73.472	93.767	116.540
Depreciación		416,82	416,82	416,82	416,82	416,82
Utilidad Antes de Trabajadores		42.807	55.005	73.055	93.350	116.123
15% Trabajadores		6.421	8.251	10.958	14.003	17.418
Utilidad Antes de Impuestos		36.386	46.754	62.097	79.348	98.705
25% Impuesto a la renta		9.097	11.689	15.524	19.837	24.676
Utilidad Neta		27.290	35.066	46.573	59.511	74.029
Depreciación		416,82	416,82	416,82	416,82	416,82
FEO		27.706	35.482	46.989	59.928	74.445
Inversión	-25.486					
Necesidad de Capital de Trabajo		43.912	45.668	47.495	49.395	51.371
Capital de Trabajo	-43.912	-1756,48	-1826,73	-1899,80	-1975,80	51.371
Flujo Total	-69.398	25.950	33.656	45.090	57.952	125.816

VAN	\$ 38.448,51
------------	---------------------

TIR	53%
------------	------------

Escenario Optimista

Ventas

Se incrementa el porcentaje de personas como potenciales clientes, pasando del 50% al 65%.

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS KILOS	90.979,20	95.528,16	100.304,57	105.319,80	110.585,79
VENTAS \$	671.286,53	733.044,89	800.485,02	874.129,64	954.549,57

Flujo de efectivo

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		671.287	733.045	800.485	874.130	954.550
Total Ingresos		671.287	733.045	800.485	874.130	954.550
Egresos						
Costos Variables		316.967	341.222	358.283	376.197	395.007
Costos Fijos		117.179	121.866	126.741	131.810	137.083
Publicidad		6.713	7.624	8.325	9.091	9.927
Mantenimiento		67	76	83	91	99
Total Egresos		440.926	470.788	493.432	517.189	542.116
Utilidad Bruta		230.361	262.257	307.053	356.940	412.433
Depreciación		416,82	416,82	416,82	416,82	416,82
Utilidad Antes de Trabajadores		229.944	261.840	306.636	356.524	412.016
15% Trabajadores		34.492	39.276	45.995	53.479	61.802
Utilidad Antes de Impuestos		195.452	222.564	260.641	303.045	350.214
25% Impuesto a la renta		48.863	55.641	65.160	75.761	87.554
Utilidad Neta		146.589	166.923	195.481	227.284	262.661
Depreciación		416,82	416,82	416,82	416,82	416,82
FEO		147.006	167.340	195.897	227.701	263.077
Inversión	-25.486					
Necesidad de Capital de Trabajo		72.358	75.252	78.262	81.393	84.648
Capital de Trabajo	-72.358	-2894,31	-3010,08	-3130,48	-3255,70	84.648
Flujo Total	-97.844	144.112	164.330	192.767	224.445	347.726

VAN	\$ 345.714,45
------------	---------------

TIR	161%
------------	------

BIBLIOGRAFIA

INEC(2011)<http://www.inec.gov.ec/home/> Portal de estadísticas 2001. ipc canasta básica_nacional

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield & Jeffrey Jaffe. "Finanzas Corporativas". 7ma edición.

Juan Carlos Rojas. "El costo del capital". Revista INCAE Vol. 12 No. 2. Sep. 2002 (P 32 – 38)

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Julio José Prado. "El consumo en el Ecuador": Indicadores Exclusivos. Revista del IDE Perspectiva

<http://www.cashflow88.com/decisiones/decincap8.pdf>. El costo del dinero: Tasas de descuento

http://www.dumraufnet.com.ar/spanish/ppt/finanzas_i1.pdf. Costo de capital. Profesor titular: Guillermo López Dumrauf

Base de Datos Pronaca 2011