

# CAPÍTULO I

## 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 1.1. Diseño de la Investigación de Mercado

La oportunidad de negocio se evaluará mediante una investigación de mercado, realizando un análisis cualitativo y cuantitativo.

#### 1.1.1. Objetivo de la Investigación de Mercado

Determinar la oportunidad de mercado para la puesta en marcha de una empresa de comida casera a domicilio en la ciudad de Quito.

#### 1.1.2. Diseño de la Investigación Cualitativa

El objetivo de la investigación cualitativa es explorar información que permita entender mejor el comportamiento entre una población reducida, lo que permitirá establecer el cuestionario para la investigación cuantitativa para ratificar o no, los datos obtenidos en esta investigación.

El focus group se formó entre 5 personas: 1 pareja de recién casados, 2 solteros, 1 madre de familia, llevando un registro en audio y video de la participación de cada integrante.

Se elaboró una guía de pautas con preguntas que permiten al tutor mantener la atención del grupo y obtener información acerca del conocimiento del mercado, preferencias entre competidores, hábitos de consumo y su opinión respecto al producto presentado.

Lo información obtenida en esta investigación es subjetiva y no generalizable por lo que los resultados no son concluyentes.

### 1.1.2.1. Resultados de la Investigación Cualitativa

Los resultados completos con la guía de pautas utilizada se encuentran descritos en el Anexo No .1.

Los resultados más importantes obtenidos son los siguientes:

**Tipo de comida solicitada a domicilio:** Los integrantes del grupo respondieron que pizza es la comida más solicitada a domicilio por su precio y entrega rápida. En general cuando se pide a domicilio no están dispuestos a pagar mucho dinero, la gente asocia comida a domicilio con precios medios o bajos.

**Frecuencia de consumo de comida solicitada a domicilio:** Los participantes respondieron que al menos una vez a la semana solicitaban comida a domicilio y en uno de los casos hasta 4 veces a la semana.

**Motivos para solicitar comida a domicilio:** Las personas dentro del focus group estuvieron de acuerdo que solicitan comida a domicilio para evitar cocinar, mencionando además que no lo pueden hacer por cansancio y falta de tiempo, sin embargo les gustaría consumir comida casera regularmente por ser sana y nutritiva.

**Restaurantes con servicio de entrega a domicilio:** Se preguntó a los integrantes del grupo que empresas de comida con entrega a domicilio conocen y se mencionaron las siguientes: Domino's Pizza, Pizza Hut, Papa Jones, Ch Farina, Hornero, Mayflower, Lai Lai, KFC, Campero, Stav, Gus, Noé, Kanpai, Mc Donald's, Burguer King, Cassollete, Menú Express, Deli Diet.

**Características importantes para elegir un restaurante con servicio de entrega a domicilio:** Al solicitar las características que las personas participantes consideran importantes para calificar positivamente el servicio de una empresa de comida con servicio de entrega a domicilio fueron señaladas las siguientes: buen sabor, cortos tiempos de entrega, precios módicos, envase adecuado, horario extendido, la comida debe llegar lista para servirse y con

una presentación adecuada, la atención telefónica sea amable, diferentes formas de pago y que cuente con variedad de opciones.

**Opinión respecto al producto presentado:** El producto fue aceptado por la pareja de recién casados y solteros independientes. Por lo que el posible segmento al que se enfocará el proyecto serán las personas que trabajan en oficinas y se lo hacen hasta tarde. Las familias no serían un segmento para este concepto. El horario de atención dentro del grupo fue considerado positivo ya que no existe este tipo de comida en la noche. Al tratarse de un servicio que se podría consumir de forma habitual el valor sugerido dentro del grupo fue de \$3.

**Recomendaciones realizadas por los participantes del grupo:** Después de presentar el concepto los integrantes de focus group comentaron que es importante tener un registro de los gustos de los clientes, además que se analice la posibilidad de incluir dos menús diferentes cada día y que el menú semanal se puede enviar por correo electrónico o colocarlo en una página web

### 1.1.3. Diseño Investigación Cuantitativa

#### 1.1.3.1. Método de investigación

Debido a los recursos limitados para realizar este proyecto se decidió por un método de investigación no probabilístico.

### 1.1.3.2. Selección de la muestra

La unidad de análisis de la investigación está compuesta por profesionales que trabajan en el sector de La Carolina en la ciudad de Quito, se ha elegido este sector por estar dentro de la Zona Eugenio Espejo que representa el 22% de la población económicamente activa.

Tabla.1. Distribución de la población económicamente activa en la ciudad de Quito

<b>ZONA</b>	<b>Población Económicamente Activa</b>	<b>Porcentaje</b>
QUITUMBRE	73347	9%
ELOY ALFARO	170425	22%
MANUELA SAEZ (Centro)	99956	13%
EUGENIO ESPEJO	169993	22%
LA DELICIA	111483	14%
NOROCCIDENTE (Delegación)	4706	1%
NORCENTRAL (Delegación)	6414	1%
CALDERON	38148	5%
TUMBACO	25715	3%
LOS CHILLOS	48985	6%
AEROPUERTO	30981	4%
<b>TOTAL</b>	<b>780153</b>	

Fuente: Ilustre Municipio de Quito <sup>1</sup>

### 1.1.3.3. Proceso de muestreo

La muestra se obtuvo por conveniencia, es decir, participan aquellos que estuvieron dispuestos a contestar las preguntas, al elegir este tipo de muestreo es poco probable que la muestra encuestada corresponda a un número representativo de la población objetivo.

---

<sup>1</sup> (Ilustre Municipio de Quito, s.f.)

#### 1.1.3.4. Tamaño de la muestra

La recopilación de la información se realiza mediante muestreo por conveniencia, se está tomando como base la fórmula para determinar el tamaño en un diseño aleatorio simple:

$$n = \frac{p(1-p)s^2}{D^2}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

D: margen de tolerancia 8%

s: nivel de confianza 95% valor estándar 1.96

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En este caso lo desconocemos por lo que se aplica la opción más desfavorable (p=0,5), lo que hace mayor el tamaño muestral.

$$n = \frac{0.5(1-0.5)1.96^2}{0.08^2}$$

$$n = 150$$

Con esto se resume que se realizará la encuesta como base a 150 personas, sin embargo como se había mencionado es poco probable que las 150 personas correspondan a una cantidad representativa de población por lo que no se puede establecer su confiabilidad ni margen de error con exactitud.

#### 1.1.3.5. Procedimiento del muestreo

Debido a los recursos limitados para este proyecto el estudio que se realiza será por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, solicitando a los profesionales del sector norte de la ciudad llenar la encuesta desarrollada.

#### 1.1.3.6. Recolección de datos

Se realizaron encuestas eligiendo a profesionales que vivan en el sector norte de Quito. Al elegir el muestreo por conveniencia se procuró obtener la mayor información posible, para lo cual se elaboró una encuesta de 24 preguntas. Dentro de la encuesta se utilizaron escalas nominales, ordinales de intervalo y de razón.

Debido al tipo de muestreo elegido la recolección de datos se realiza de forma rápida con pocos recursos y se puede conocer información general de los encuestados sin embargo los resultados obtenidos no pueden definirse como concluyentes.

#### 1.1.3.7. Resultados de la investigación cuantitativa

El cuestionario desarrollado para la investigación cuantitativa pretende corroborar la información obtenida en el focus group, para lo cual las opciones incluidas en algunas de las preguntas fueron definidas por las intervenciones de los participantes en la investigación cualitativa.

Los resultados completos con los gráficos, análisis y tabulación se encuentran descritos en el Anexo No. 2.

Los resultados más importantes obtenidos son los siguientes:

### Pregunta: Acostumbra cenar?

Tabla 2. Resultados Pregunta: Acostumbra cenar?

	Total		F		M	
a) Nunca me interesaría	2%	126	76%	45	89%	81
b) Talvez me interesaría	20%	23	22%	13	11%	10
c) Talvez me interesaría	32%	1	2%	1	0%	0
d) Seguramente me inte	41%	150	100%	59	100%	91

Dentro de la población encuestada, un porcentaje mayor de hombres (89%) acostumbra cenar, y en menor proporción se encontraron las mujeres (76%), sin embargo el 84% de personas cena diariamente quienes serían parte del mercado objetivo.

A las personas que respondieron “no”, se les preguntó adicionalmente los motivos por lo que no cenaban, el 62% de mujeres no lo hace por cuidar su peso y el 30% de encuestados no lo hace porque acostumbra cenar algo ligero, incluso parte de esta población podría ser considerada como mercado objetivo ya que contarían con una opción sana en la cena con el producto que se presenta.

### Pregunta: Los días que merienda en su casa, la cena normalmente es: preparada en casa o pedida a domicilio

Tabla 3. Resultados Pregunta: Los días que merienda en su casa, la cena normalmente es: preparada en casa o pedida a domicilio

Q4. En donde acostumbra cenar	Total	
A en casa	53%	75
B fuera de casa	5%	7
C ambas	42%	60
(en blanco)	0%	0
	100%	142

La mayoría de personas que cena, lo hace solo con comida preparada en su casa (53%), esto según la investigación cualitativa se debe a que las personas tienen la percepción de que la comida casera es sana y nutritiva.

**Pregunta: Si usted no cena comida preparada en casa todos los días cuáles son sus motivos?**

Tabla 4. Resultados Pregunta: Si usted no cena comida preparada en casa todos los días cuáles son sus motivos?

Q12. Motivos por los que no cena comida preparada en casa	Total		Solo		En Pareja		Familia		Otros Familiares	
	Falta de tiempo para cocinar	45%	133	30%	6	35%	15	40%	36	29%
Cansancio	5%	14	20%	4	37%	16	30%	27	33%	15
No le gusta cocinar	50%	147	20%	4	14%	6	9%	8	13%	6
No sabe cocinar	0%		15%	3	5%	2	10%	9	9%	4
Otro especifique	0%		15%	3	9%	4	11%	10	16%	7
	100%	294	100%	20	100%	43	100%	90	100%	45

Para incluir en el cuestionario los posibles motivos por los que las personas no cenaron comida preparada en casa se revisó la información obtenida en la investigación cualitativa donde se mencionaron que los motivos principales son: Falta de tiempo para cocinar, cansancio, porque no le gusta cocinar y porque no sabe cocinar.

El 50% de personas encuestadas no cena todos los días comida preparada en casa debido a la falta de tiempo y cansancio para cocinar, esta es la necesidad que cubriremos con el producto presentado.

**Pregunta: De las siguientes empresas de servicio de entrega de comida a domicilio, cuáles conoce, recuerda o ha escuchado nombrar**

El proyecto se centra en un servicio de entrega a domicilio por lo que era importante conocer las empresas que se encuentran en el “top of mind” del mercado. Las primeras empresas mencionadas con mayor frecuencia fueron: Pizza Hut, KFC, Domino’s Pizza, Mayflower y Ch Farina. Se mostró además un listado de las principales con servicio de entrega a domicilio,

para explorar aquellas que el consumidor recuerda o conoce, en donde las más recurrentes fueron: Dominos Pizza, Pizza Hut, Mayflower y KFC.

**Pregunta: Queremos que evalúe la empresa que es su preferida? Y por que?**

Las empresas que fueron mencionadas con mayor frecuencia entre las preferidas se encuentran: Dominos Pizza, Pizza Hut, Mayflower y KFC, las cuales fueron elegidas por su rapidez en la entrega y su buen sabor.

Estas características fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de las estrategias en este proyecto.

**Pregunta: Se listan una serie de criterios que pueden ser importantes al momento de solicitar comida a domicilio, por favor en cada una de ellos indique cuan importante es para usted al momento de tomar la decisión, utilice una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante y 1 nada importante (es posible que existan criterios con igual grado de importancia).**

El encuestado contaba con un listado de 10 características mencionadas como importantes en la investigación cualitativa a las cuáles colocaría una puntuación de 1 a 10 dependiendo de su opinión, se eligió esta escala debido a que por costumbre la gente suele ser evaluada de esta forma por lo que resulta familiar este tipo de calificación.

Tabla 5.Resultados Pregunta: Criterios importantes para elegir una empresa de comida con entrega a domicilio.

Q9. Calificación de características	Total
a) Que tenga buen sabor	8,5
b) Que tenga tiempos de entrega cortos	9,3
c) Que tenga precios módicos	7,4
d) Que se pueda comer del envase (sin requerir uso de vajilla)	5,2
e) Que atienda hasta la media noche	7,0
f) Que la comida llegue caliente	8,5
g) Que la atención telefónica sea amable	7,9
h) Que brinde facilidades al momento de pagar (cambio en efectivo, tarjeta, etc)	7,8
i) Que almacene mis datos personales y preferencias	6,7
j) Que la presentación de la comida sea agradable a la vista	8,1
k) Que ofrezca variedad de menús	7,7

Dentro de las características que más importancia dan las personas al servicio de comida a domicilio con un puntaje promedio de 9.3/10 es que tenga tiempos de entrega cortos, los siguientes requerimientos en importancia son que la comida tenga buen sabor y que llegue caliente (Ambos con puntaje de 8.5/10). Otros factores que el encuestado señaló como importantes son que la atención telefónica sea amable (7.9/10) y que se les brinde facilidades al momento de pagar por su compra (7.8/10).

Las empresas que se nombraron como empresas favoritas en servicio de entrega a domicilio fueron Dominos Pizza y Ch Farina entre otras. Cuando los consumidores las evaluaron, las mejores calificaciones que éstas obtuvieron fueron en: Su buen sabor con un puntaje de 9/10, que su comida llega caliente (8,5/10) y que su presentación es agradable a la vista (8.3/10, es decir que para alcanzar a nuestros competidores deberemos cubrir en primer lugar estas características que el cliente consideraría básicas.

**Pregunta: Con qué frecuencia solicita comida a domicilio en la noche?**

La frecuencia con la que las personas solicitan comida a domicilio oscila entre 1 y 2 veces cada 2 semanas, esta información es la que nos ha permitido calcular el tamaño aproximado del mercado en número de cenas que se requieren diariamente.

Siguiendo la estructura de la encuesta desarrollada se presentó el concepto:

*“Nuestra idea consiste en cenas a domicilio con ingredientes frescos y preparación casera. Diariamente se tendrán 3 opciones de menú: 2 convencionales y 1 de dieta, según la preferencia del cliente, podrá incluir: sopa, plato fuerte y/o ensalada. El horario de atención sería nocturno, es decir entre las 6 de la tarde hasta la medianoche y los precios estarían alrededor de los de un almuerzo ejecutivo”*

**Pregunta: Le agradó el concepto presentado?**

Tabla 6.Resultados Pregunta: Le agradó el concepto presentado?

Q13. Le agradó el concepto	Vive									
	Total		Solo		En Pareja		Familia		Otros Familiares	
Si	90%	133	93%	14	96%	23	89%	65	89%	31
No	10%	14	7%	1	4%	1	11%	8	11%	4
	100%	147	100%	15	100%	24	100%	73	100%	35

El 90% de todas las personas encuestadas dijeron que el concepto les agradó. Esto se reflejó en todos los segmentos encuestados, y los motivos mencionados fueron:

- Que se trata de un concepto nuevo.
- Que se trata de comida sana y casera (la comida casera es percibida como sana)
- La variedad o alternativa de menús

Dentro de las características que más agradaron fueron: Horario, que es comida casera, la oferta de un menú de dieta y el nivel de precios sugerido. Así también se mencionaron las que menos gustaron y que le cambiaría que sería incluir más opciones de menú y postres.

**Pregunta: Conoce o ha escuchado hablar de un servicio similar al concepto presentado?**

Tabla 7.Resultados Pregunta: Conoce o ha escuchado hablar de un servicio similar al concepto presentado?

Q17. Conoce un concepto similar	Total	
	Si	12%
No	88%	131
	100%	149

Según la encuesta se calificó a este servicio como algo innovador debido a que un 88% no conoce de un proveedor de este tipo de servicio al momento, sin embargo es importante dejar en claro que se estaría compitiendo con todas las empresas que actualmente tienen el servicio de entrega de comida a domicilio.

**Pregunta: Elija la opción que más se ajusta a su intención de compra de este servicio?**

Tabla 8.Resultados Pregunta: Elija la opción que más se ajusta a su intención de compra de este servicio?

Q18.Intención de compra	Total	
a) Nunca me interesaría comprar este servicio	2%	3
b) Tal vez me interesaría, pero muy pocas veces	20%	30
c) Tal vez sí me interesaría pero no tan a menudo	32%	47
d) Seguramente me interesaría este servicio pero no sé con qué frecuencia	41%	60
e) Estoy seguro de que yo sí usaría este servicio regularmente	5%	7
	100%	147

Respecto a la intención de compra, un 41% de personas encuestadas dijeron que “seguramente le interesaría este servicio, aunque no sabría con qué frecuencia”, y alrededor de un 10% dijeron “estar seguros de que usarían el servicio de manera regular”. Es decir que 1 de cada 2

personas dijeron estar seguras que al menos probarían el servicio ofertado, mientras que 1 de cada 10 ya está seguro de querer usarlo de manera regular.

**Pregunta: A qué hora de la noche solicitaría este servicio? (La más común)**

Tabla 9. Resultados Pregunta: A qué hora de la noche solicitaría este servicio?

Q19. Hora	Total	
a) 6 a 7 de la noche	5%	7
b) 7 a 8 de la noche	26%	38
c) 8 a 9 de la noche	43%	64
d) 9 a 10 de la noche	15%	22
e) 10 a 11 de la noche	11%	17
	100%	148

El 43% de personas solicitaría este servicio de 8 a 9 de la noche, 29% antes de las 8 de la noche y 26% más de las 9 de la noche, es importante mencionar que la pregunta solicita información de la hora en la que se acostumbraría cenar sin embargo una de las características que más agradó a los encuestados fue el horario de atención y se dejó explícito que sería hasta media noche.

**Pregunta:Cuál sería el precio MÁXIMO que pagaría UD por una merienda de estas características?**

El precio que más se mencionó como máximo fue de \$5 y respecto a que incluiría la cena que se ofrece, en el 80% de casos se sugirió que incluya plato fuerte con ensalada y en un 10% que incluya además postre y sopa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

##### **2.1.1. Político-legal**

Por la parte política no existe ninguna consideración específica para este tipo de negocio, sin embargo es importante considerar los cambios trascendentales que está enfrentando la realidad sobre todo en el ámbito legal por la nueva constitución, la política del actual gobierno se enfoca mucho al tema social apoyando a negocios pequeños y permitiendo el acceso a créditos con bajas tasas de interés, por lo que este proyecto se apoyará en estas iniciativas para obtener financiamiento.

Por otro lado el mandato 8 elaborado por la última Asamblea Nacional Constituyente, establece la eliminación de la tercerización, intermediación laboral y trabajo por horas ya que todo personal debe estar en la nómina de la empresa y eso podría afectar los niveles de servicios en horas pico así como en costos operativos.

##### **2.1.2. Económico**

El principal factor económico que afecta a este tipo de mercados sin duda es el crecimiento de la inflación acumulada, la cual había permanecido en niveles de 3% o 4% durante varios años a partir de que el país adoptó el dólar como su moneda.

Tabla 10. Inflación acumulada-últimos 2 años

	Dic	Nov	Oct	Sept	Ago	Jul	Jun	May	Abr	Mar	Feb	Ene
2008		8.51 %	8.69 %	8.65 %	7.94 %	7.72 %	7.09 %	6.28 %	5.18 %	3.61 %	2.10 %	1.14 %
2007	3.32 %	2.73 %	2.22 %	2.09 %	1.37 %	1.29 %	0.87 %	0.48 %	0.45 %	0.46 %	0.36 %	0.30 %
2006	2.87 %											

Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante el presente año la inflación ha rebasado la barrera del 10%, lo cual ha impactado en el precio de muchos alimentos que influirán en el precio final de este tipo de servicios.

En este punto habría que señalar dos factores que han influido en esta escala de precios de los alimentos: En primer lugar se dio un factor mundial con los altos costos del petróleo, lo cual impulsó a tener que buscar energías alternativas como son los biocombustibles, lo que a su vez ocasionó que “quemem” alimentos para extraer alcohol y no depender tanto del petróleo, lo cual sin duda repercutió en una crisis de escasez de alimentos generalizada en todo el mundo. Adicional a esto y de forma puntual en Ecuador, el actual Gobierno, lejos de impulsar la productividad y fortalecer a las empresas con medidas que brinden estabilidad y crecimiento de la economía, por el contrario, ha impulsado una serie de medidas enfocadas a estratos bajos de la población como son: duplicación del bono de la pobreza, aumento del salario mínimo vital, disminución de costos de electricidad, etc., estas medidas han originado que esos segmentos cuenten con más dinero en sus bolsillos y ello impulsa sus gastos, lo cual impacta en la inflación, sobre todo de productos de mucho consumo como son los alimentos.

Debido al entorno económico analizado, el proyecto se impactará por los altos índices de inflación en los alimentos, la inversión para la infraestructura y los costos administrativos son bajos por lo que no serían un inconveniente para la puesta en marcha del proyecto.

### 2.1.3. Socio-cultural

Hoy en día la sociedad vive a un ritmo de vida cada vez más acelerado, hombres y mujeres trabajan, estudian, salen mucho y tienen muy poco tiempo para preparar sus alimentos, lo cual estimula la razón de ser de este proyecto.

El proyecto parte de una percepción de la gente que ve a la comida casera como sana y sabrosa (información obtenida en el estudio cualitativo realizado), lo cual será muy tomado en cuenta durante la elaboración de menús y estrategias de comunicación, para elaborar y vender lo que la sociedad actual necesita comprar.

### 2.1.4. Tecnología

En el sector de restaurantes existen varias aplicaciones que ayudan a la gestión financiera y de servicio, como por ejemplo “Mr. Comanda” que es un software gastronómico muy utilizado en Ecuador, maneja el servicio de delivery en su versión básica y permite obtener datos estadísticos sobre la gestión que se realiza con los clientes e identificar preferencias. Sin embargo no sólo se han desarrollado aplicaciones que soportan todas las actividades de un servicio a domicilio, dentro de este negocio, también se han desarrollado otros sistemas como utensilios que facilitan la preparación, disminuyendo el tiempo de espera de los clientes; tales como cocinas digitales, cortadoras eléctricas, hornos, entre otros.

Un factor crítico de éxito del presente proyecto es el tiempo de entrega de la comida, que irá acompañado de un envase de tecnología moderna que retiene el calor mucho más tiempo que envases convencionales de materiales tradicionales como pvc y espuma flex, así mismo la tecnología actual permite contar con mayor resistencia, hermeticidad y un menor peso.

Al inicio se manejará un sistema de información para facturación, control de pedido, y nómina y dentro del mediano plazo se implementarán sistemas como CRM “Customer Relationship Management”, para fomentar la fidelización con los clientes.

## **2.2. ANÁLISIS SECTORIAL**

### **2.2.1. INFORMACIÓN DEL MERCADO**

#### **2.2.1.1. TENDENCIAS DEL MERCADO**

En el análisis cualitativo realizado la preocupación por alimentarse bien es algo primordial es decir nutrirse de forma sana incluyendo bajas cantidades de grasas y carbohidratos.

Las tendencias mundiales según el estudio realizado por “Nutrition Business Journal” (NBJ) <sup>2</sup> dice que el consumo de productos orgánicos y naturales se da porque las personas compran alimentos que sean buenos para ellos y para su familia, que sean buenos para el mundo y que tengan buen sabor.

Otra tendencia es el consumo de alimentos precocinados congelados que se ha incrementado por la falta de tiempo, la comodidad y la poca afición a cocinar. Por ejemplo el estudio revela que al 40% de los españoles no les gusta la cocina, un 72% de los ciudadanos compra productos congelados.

Es así como el proyecto de cenas a domicilio se alinea a estas dos tendencias, usando ingredientes frescos para dar un servicio de comida a domicilio con preparación casera.

#### **2.2.1.2. TAMAÑO TOTAL DEL MERCADO**

Respecto al crecimiento del mercado objetivo, tiene una correlación con el crecimiento de la población en la ciudad de Quito que actualmente se encuentra en 2 millones de habitantes.<sup>3</sup>

El servicio se dirigirá en un inicio a los pobladores del norte de la ciudad de Quito, especialmente a dos zonas que mantienen el 36% de la población económicamente activa, la parroquia Eugenio Espejo y la Delicia.

---

<sup>2</sup> (Corpei, s.f.)

<sup>3</sup> (Spanish Courses, s.f.)

Tabla.11 Distribución de la población económicamente activa en la ciudad de Quito

ZONA	Población Económicamente Activa	Porcentaje
QUITUMBRE	73347	9%
ELOY ALFARO	170425	22%
MANUELA SAEZ (Centro)	99956	13%
EUGENIO ESPEJO	169993	22%
LA DELICIA	111483	14%
NOROCCIDENTE (Delegación)	4706	1%
NORCENTRAL (Delegación)	6414	1%
CALDERON	38148	5%
TUMBACO	25715	3%
LOS CHILLOS	48985	6%
AEROPUERTO	30981	4%
<b>TOTAL</b>	<b>780153</b>	

Fuente: INEC <sup>4</sup>

Tabla.12 Tamaño de mercado

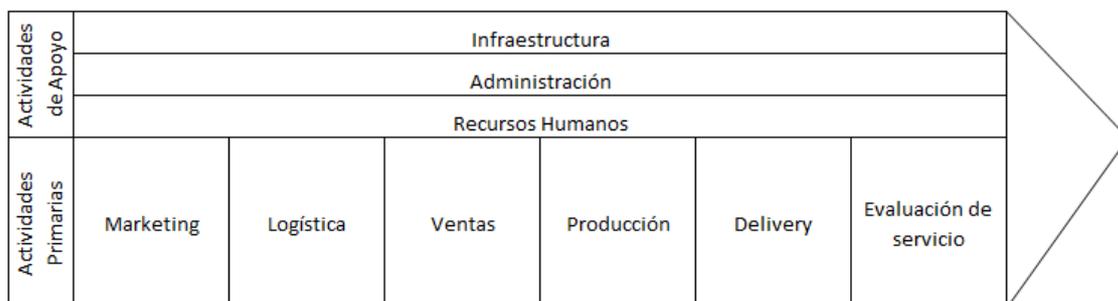
TAMAÑO DEL MERCADO (PERSONAS QUE PUEDAN SOLICITAR EL SERVICIO)

# de Habitantes	
Eugenio Espejo	169993
La Delicia	111483
Total habitantes	<u>281476</u>
% de habitantes que cenan	85%
Habitantes que cenan	<u>239255</u>
% de habitantes del segmento objetivo	13%
Habitantes que cenan del segmento objetivo (Tamaño del mercado)	<u>31103</u>
Frecuencia de compra al mes	4
Total de posibles cenas al mes	124412
Total de posibles cenas al día	<u>4147</u>
# de Cenas proyectadas diarias	200
Market share objetivo	5%

<sup>4</sup> (Ilustre Municipio de Quito, s.f.)

### 2.2.1.3. CADENA DE VALOR

Cuadro.1.Cadena de Valor



La cadena de valor de la empresa propuesta se compone de los elementos que suman beneficios percibidos por el cliente que ayudan a identificar las posibles fuentes de ventajas competitivas, las actividad primarias están compuestas por:

#### MARKETING

- Conocer las necesidades reales del consumidor y sus preferencias en el nuevo servicio: El estudio realizado para la elaboración del proyecto, se lo realizará de forma periódica para tener conciencia en todo momento de lo que el mercado necesita y los cambios que se puedan ir presentando en sus preferencias.
- Amplia campaña de comunicación y publicidad: Dado que la recordación de marca es muy fuerte en las empresas que ofrecen productos sustitutos (cadenas de comida rápida), se debe prestar especial atención al presupuesto de comunicación y publicidad, ya que el proyecto consiste en un nuevo servicio y sobre todo en una nueva empresa.

#### VENTAS

- Tiempos de respuesta a llamadas del cliente: A partir del estudio cualitativo se concluyó que el tiempo de respuesta, así como la amabilidad y cortesía de las personas que contestan, es clave para la buena imagen del negocio.

- Al tratar de un servicio habitual el precio debe ser fijado en relación a los ingresos del segmento objetivo, según el estudio cuantitativo el precio máximo de venta debería ser de \$5.

## PRODUCCIÓN

- Calidad: Con el objeto de mantener una alta calidad en los alimentos (principal materia prima), se deberá contar con una eficiente logística de aprovisionamiento y un adecuado manejo de inventario, que permita contar con alimentos frescos en todo momento al menor costo operativo posible. El éxito de un servicio de comida depende del personal de cocina y las recetas que se preparen, para lo cual se deberá hacer una efectiva selección de este personal y sobre todo tratar de mantenerlo capacitado en nuevas tecnologías del mercado.
- Presentación: Se seleccionarán de manera estricta todos los materiales que esto implica, En especial los envases que son parte de la imagen ante el cliente, además de la presentación de los alimentos.
- Diferenciación: Se trabajará de forma constante en los principales factores de diferenciación: menús, horarios y presentación, mediante un seguimiento permanente de la oferta de la empresa, ventas e índices de satisfacción.
- Variedad: A pesar de que se empezará con dos menús diarios (uno tradicional y uno de dieta) para optimizar tiempos de entrega, se buscará mantener una alta rotación de menús de día a día, para que el cliente pueda consumir el servicio de manera regular sin cansarse, buscando cada vez una nueva experiencia.

## DELIVERY:

- Tiempo de entrega: Para ser competitivos en lo que a tiempos de entrega se refiere, en un inicio está planificado el tener dos menús previamente

elaborados, con lo cual el tiempo de salida de los pedidos se reduce al tiempo de empaclado de los mismos.

- Horario de atención: En este punto se determinó que es clave para la diferenciación mantener el servicio hasta la media noche, ya que la gran mayoría de empresas que ofrecen productos sustitutos al propuesto lo hacen sólo hasta las 22H00, dentro de los resultados de la investigación cuantitativa una de las características que más agradó a los encuestados fue el horario de atención.

Tabla13. Respuestas Pregunta: Que es lo que más le agradó del concepto.

Q14.Mas agradó del concepto	Total	%
horario	35	21%
comida casera	33	20%
menú	30	18%
dieta	13	8%
precios	13	8%
comida sana	5	3%
facilidad	5	3%
ingredientes frescos	4	2%
servicio	4	2%
domicilio	3	2%
otros	21	13%

166

## 2.2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

### 2.2.2.1. ANÁLISIS FUERZAS COMPETITIVAS

#### 2.2.2.1.1. Barreras de Entrada

Debido a que este servicio no requiere una inversión alta ni procesos de especialización no se evidencian barreras de entrada visibles, por lo tanto la estrategia principal es la especialización en nichos.

#### 2.2.2.1.2. Barreras de Salida

Dentro de este mercado las barreras de salida son bajas. La principal es la emocional en caso de un fracaso del servicio que se está desarrollando.

Frente a barrera de entrada y salida bajas, se espera rendimientos monetarios bajos pero estables.

Cuadro 2. Barreras de Entrada y Salida.

		BARRERAS DE SALIDA		
		BAJAS	MEDIAS	ALTAS
BARRERAS DE ENTRADA	BAJAS	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgo medio	Rendimientos bajos, arriesgados
	MEDIAS	Rendimientos medios, estables	Rendimiento medio riesgo medio	Rendimientos medios, arriesgados
	ALTAS	Rendimientos elevados estables	Rendimientos elevados riesgo medio	Rendimientos elevados, arriesgados

#### 2.2.2.1.3. Competidores

En el mercado de preparación de comida existen muchos competidores, lo importante es definir las diferencias que existen en el servicio que se está planteando. Los usuarios ven a estas opciones existentes como algo eventual que requieren en ciertas circunstancias, pero el servicio que se propone es para ser consumido de manera regular. A pesar de esto, en la investigación exploratoria los competidores percibidos por los clientes serían las cadenas de pizza, pollo y comida china.

#### 2.2.2.1.4. Poder de negociación de los clientes

El mercado es de compradores debido a la variedad de opciones y sustitutos en el mercado.

#### 2.2.2.1.5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector no tienen gran poder de negociación, considerando la gran cantidad de alternativa con las que se cuenta por lo que siempre se podrá optar por la que cuente con productos de bajo costo y de buena calidad.

#### 2.2.2.1.6. Productos sustitutos

Los productos sustitutos serán todos los servicios que entregan comida a domicilio, tomando en cuenta que se propone un servicio diferenciado por el horario y el tipo de comida. Sin embargo existen las dos opciones en la que un producto sustituto puede afectar las ventas: si se baja la calidad, el cliente tendrá la opción de solicitar comida rápida a domicilio a los competidores o, si el precio sube más del límite que el cliente está dispuesto a pagar, podría cocinar sus alimentos en casa.

#### 2.2.2.2. ENTORNOS ESTRATÉGICOS DEL BCG

Las principales fuentes de ventaja competitiva en el sector son:

- Orientación de servicio al cliente.
- Calidad del producto
- Reputación de la empresa
- Bajos costos

El tamaño de estas ventajas son pequeñas pero se obtendrán beneficios mayores de acuerdo a la aplicación que se escoja de varias de estas alternativas.

Con muchas ventajas competitivas pero de tamaño pequeño, el mercado se encuentra fragmentado, en estos entornos sería importante especializarse en un segmento y fidelizarlo.

### 2.2.2.3. CICLO DE VIDA DE LA ACTIVIDAD

En el artículo “El lunch llega hasta las oficinas en motocicleta...”<sup>5</sup> escrito por el diario el Comercio, describe la evolución que han tenido los servicios de entrega a domicilio, ahora ya no se temen los recargos adicionales, existe más cobertura y diversas opciones- El artículo menciona que el 95 por ciento de pizzerías de Quito tienen este servicio. Las casas y oficinas llega ya comida china, hamburguesas, sándwiches, almuerzos, bocaditos, yogur con pan de yuca, postres, sushi, comida tailandesa y hasta menús de dieta, por lo que estas ventas están en continuo crecimiento; incluso se han creado empresas especializadas solo en el “delivery”, que ayudan a tercerizar este servicio dentro de las cadenas de restaurantes. Esto da la pauta de que el sector se encuentra en la etapa de crecimiento.

### 2.2.2.4. OPORTUNIDADES

Después de realizar el análisis externo del sector, se han identificado las siguientes oportunidades:

- En nuestra cultura existe alta preferencia hacia la comida casera.
- Creciente preocupación por buscar comida sana.
- Desarrollo del envío a domicilio y pedido por internet
- Desarrollo de sistemas de información y “CRM” (Customer Relationship Management) para el sector.

### 2.2.2.5. AMENAZAS

Después de realizar el análisis externo del sector, se han identificado las siguientes amenazas:

- Barreras de entrada bajas
- Inflación (sobre todo de alimentos como principal materia prima)
- Crecimiento del uso de alimentos congelados.

---

<sup>5</sup> (El Hoy, s.f.)

#### 2.2.2.6. FORTALEZAS

Después de realizar el análisis interno de la actividad, se han identificado las siguientes fortalezas:

##### VENTAS

Los precios estarán en el límite inferior del promedio de los servicios sustitutos existentes en el mercado. Según la investigación el precio máximo que los clientes pagarían es \$5

##### PRODUCCIÓN

El servicio implica menús caseros, inexistentes en horarios nocturnos.  
Se dispondrá de al menos 2 menús: Un convencional y uno de dieta.

##### DELIVERY

A diferencia de la mayoría de los servicios existentes, el horario de atención será hasta las 00H00

##### PRESENTACIÓN

Los envases serán herméticos, resistentes a impactos y cortes, que soportan bien el calor (incluso sirve para microondas) y tenga una presentación elegante.

##### CONOCIMIENTO DEL SECTOR

Se cuenta con personas cercanas con amplia experiencia en esta actividad.

#### 2.2.2.7. DEBILIDADES

Después de realizar el análisis interno de la actividad, se han identificado las siguientes debilidades:

- Falta inicial de financiamiento
- Inexperiencia en el sector (logística interna y distribución)

## **CAPITULO III**

### **3. ESTRATEGIA DE MARKETING**

#### **3.1 MISIÓN**

"Nuestra misión es proveer un servicio de delivery de cenas a domicilio para personas residentes en el norte de Quito que por su ritmo de vida no pueden preparar sus alimentos en casa.

#### **3.2 VISIÓN**

Ser el referente de comida casera a domicilio para los ecuatorianos.

#### **3.3 OBJETIVOS**

##### **VENTAS**

El objetivo inicial está fijado de acuerdo a las ventas diarias de un restaurante pequeño, es decir 50 cenas por noche, valor tomado en base a benchmarking de negocios similares que operan en la tarde, como son Restaurante Rocky de Norma Pino y Restaurante La Cabaña.de Fabricio Aguirre.

El objetivo es tener un crecimiento importante durante los primeros meses a fin de alcanzar una estabilidad en el quinto mes en un promedio de 200 cenas vendidas cada día, lo que equivale a un restaurante de tamaño mediano a grande.

A partir del segundo período, el objetivo que se tiene es mantener en crecimiento superior al 20% en ventas cada año durante los 3 primeros períodos del proyecto, dado que éste se encuentra en su etapa de introducción y crecimiento, lo cual se apoyará siempre con rubros importantes en publicidad y comunicación.

### **3.4 OBJETIVOS FINANCIEROS**

El principal objetivo del negocio es mantener la rentabilidad (operativa) sobre el 25% tomando en cuenta que la rentabilidad del sector en el Ecuador es del 29% aproximadamente, <sup>6</sup> luego se espera poder mantenerla en al menos 20% para los siguientes períodos de vida del proyecto, considerando la posible creación de empresas similares que representen competencia directa.

Se trabajará en economías de escala, para mantener la rentabilidad esperada del proyecto, lo cual es aplicable en negocios de este tipo puesto que cada vez el volumen de insumos aumenta (materias primas, gas, teléfono), se podrá tener mayor poder de negociación con los proveedores y acceder a mejores precios o beneficios alternativos.

### **3.5 POSICIONAMIENTO**

La estrategia de posicionamiento que describe al servicio es la siguiente:

*Para los matrimonios jóvenes profesionales y los solteros independientes de clase media y media alta, ubicados en el sector norte de Quito, que tienen una vida agitada y no disponen de tiempo, "CORAZON CONTENTO ☺" es el servicio de delivery nocturno de comida casera que le permite nutrirse bien a precios cómodos.*

### **3.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA DEMANDA PRIMARIA**

La estrategia del proyecto se divide en 2 etapas, en la etapa inicial del proyecto se tiene considerado una estrategia de demanda primaria, es decir la que nos permitirá captar clientes a través de algunas herramientas, como la selección de un segmento ideal para el servicio brindado, y la difusión de todas los beneficios que se ofrecen a partir de campañas de comunicación en varios campos. En una segunda etapa del proyecto se llevará a cabo

---

<sup>6</sup> (Gobierno de la República Oriental del Uruguay, s.f.)

estrategias de demanda secundaria que ayuden a fidelizar clientes que se hayan captado mediante diferenciación en servicio y herramientas de marketing de relación por ejemplo.

A continuación se detalla las principales estrategias con las tácticas a seguir y el modo de implementación de las mismas:

### ***DEMANDA PRIMARIA***

#### **ESTRATEGIA: AUMENTAR DISPOSICIÓN DE COMPRA**

TÁCTICA 1: Demostrar beneficios básicos de forma de producto

IMPLEMENTACIÓN Campaña publicitaria en medios de comunicación masiva, considerando el presupuesto con el que se cuenta, la estrategia será atacar principalmente a través de comunicación escrita en lugares de alto tráfico, sin descartar la posibilidad de captar radio y eventualmente en televisión.

TÁCTICA 2: Desarrollar nuevos productos para ciertos segmentos (nuevos beneficios significativos)

IMPLEMENTACIÓN: Productos Principales serán: Menú tradicional (2 opciones); Menú Light. Productos adicionales como sánduches, comida rápida, bebidas, etc.

#### **ESTRATEGIA: AUMENTAR CAPACIDAD DE COMPRA**

TÁCTICA: Precios bajos, descuentos por volumen, incentivos por fidelidad que incrementen la capacidad de compra del consumidor.

IMPLEMENTACIÓN: Precio equivalente al límite inferior de los servicios existentes. Facilidades con tarjetas de crédito.

#### **ESTRATEGIA: AMPLIAR LAS OCASIONES DE USO**

IMPLEMENTACIÓN: Descuentos por volumen (pre pago), Promociones en días de baja rotación, Analizar propuestas de "almuerzos"

#### **ESTRATEGIA: AUMENTAR LA TASA DE CONSUMO**

TÁCTICA 1: Menor precio / Empaques Especiales

IMPLEMENTACIÓN: Descuentos por volumen (prepagos)

TÁCTICA 2: Ampliar los beneficios actuales

IMPLEMENTACIÓN: Información nutricional

### ***DEMANDA SECUNDARIA***

**ESTRATEGIA: AMPLIAR LA DISTRIBUCIÓN**

TÁCTICA: Nuevos mercados geográficos

IMPLEMENTACIÓN: Crecimiento zonal analizado y puesto en práctica desde el inicio del proyecto, que irá acompañado con el incremento en el presupuesto de marketing, en lo que respecta a la campaña de comunicación.

**ESTRATEGIA: EXTENSIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTO**

TÁCTICA 1: Extensión vertical (nuevos productos con precios diferentes)

IMPLEMENTACIÓN: Cenas para un segmento de mayor precio

TÁCTICA 2: Extensión horizontal (nuevo producto con precios similares)

IMPLEMENTACIÓN: Cenas light para segmentos que cuidan su salud, Comida precocinada, Servicio de catering.

**ESTRATEGIA: DIFERENCIACIÓN**

TÁCTICA 1: Beneficios / Atributos únicos del producto

IMPLEMENTACIÓN: Beneficio de 30 minutos o gratis, Horario de entrega, su implementación será en el momento que el porcentaje de eficiencia sea mayor al 95% de las entregas realizadas, lo cual deberá alcanzarse en el corto plazo, dado que será un diferenciador frente a posibles nuevos competidores.

TÁCTICA 2: Orientación hacia el cliente (Selección eficaz y capacitación permanente)

IMPLEMENTACIÓN: Curso de atención del cliente, Programa de selección, Capacitación operativas, Reunión de integración "Familia Corazón Contento"

**ESTRATEGIA: MANTENER SATISFACCIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN:** Encuestas de satisfacción, Caja de sugerencias, Línea directa con el supervisor, Cumplimiento objetivo de tiempos de entrega, Remuneración variable por desempeño.

**ESTRATEGIA: MARKETING DE RELACIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN:** Promociones para referidos, Cupones de descuento, Acumulación de puntos

**ESTRATEGIA: PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS**

**IMPLEMENTACIÓN:** Cursos de etiqueta, Alianzas con bebidas, Comida rápida, Asesoría en nutrición.

A continuación detallamos la malla de estrategias y acciones para ambas etapas:

Cuadro3. Malla de Estrategias

PROYECTO CENAS A DOMICILIO: SOPITA DE LETRAS				
DEMANDA PRIMARIA	NUEVOS USUARIOS	AUMENTAR DISPOSICIÓN DE COMPRA	<p>Demostrar beneficios básicos de forma de producto</p> <p>1. Campaña publicitaria en medios de comunicación masiva</p>	
			<p>Desarrollar nuevos productos para ciertos segmentos (nuevos beneficios significativos)</p> <p>1. Menú tradicional (2 opciones) 2. Menú light 3. Comida rápida</p>	
	AUMENTAR LA CAPACIDAD DE COMPRA	PRECIOS BAJOS, CRÉDITO, MAYOR DISPONIBILIDAD	<p>1. Precio en el límite inferior de los servicios existentes</p> <p>2. Crédito en volúmenes importantes</p> <p>3. Facilidades con tarjetas de crédito</p>	
DEMANDA SECUNDARIA	CONSERVAR / CRECER DEMANDA EN CLIENTES ACTUALES	MANTENER SATISFACCIÓN (La estr		<p>ACCIONES DE SEGUIMIENTO DEL ESQUEMA</p> <p>1. Encuestas de satisfacción 2. Caja de sugerencias 3. Línea directa con el supervisor 4. Remuneración variable por desempeño</p>
		MARKETING DE RELACIÓN.		<p>1. Acumulación de puntos 2. Cupones de descuento 3. Promoción de 30 minutos o gratis</p>
		PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS		<p>1. Cursos de etiqueta 2. Alianzas con bebidas 3. Comida rápida 4. Asesoría en nutrición</p>
	DEFENSA DE LA COMPETENCIA	DIFERENCIACIÓN	Beneficios / Atributos únicos del producto	<p>1. Desarrollo de una cultura de servicio 2. Comida sana e información de la misma</p>
			Orientación hacia el cliente	<p>1. Curso de atención del cliente 2. Programa de selección 3. Capacitación operativas 4. Reunión de integración "Día de las Familia de Corazones Contentos"</p>
	EXPANDIR / AMPLIAR EL MERCADO SERVIDO	AMPLIAR LA DISTRIBUCIÓN	NUEVOS MERCADOS GEOGRÁFICOS	1. Crecimiento zonal ( a futuro)
		EXTENSIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTO	EXTENSIÓN VERTICAL	1. Cenas para un segmento de mayor precio (a futuro)
EXTENSIÓN HORIZONTAL (nuevo producto con precio similar)			<p>1. Servicio de Catering ( a futuro)</p> <p>2. Comida precocida ( a futuro)</p>	

## **CAPÍTULO IV**

### **4. MIX DE MARKETING**

#### **4.1. PRODUCTO**

El producto consiste en un plato fuerte para la cena, que será balanceado y preparado con ingredientes frescos y de calidad, manteniendo siempre menús caseros de la gastronomía ecuatoriana.

Desde el arranque del proyecto se ofrecerán dos productos o “cenas” de igual calidad y precio, pero enfocados a diferentes segmentos de clientes a los que irá destinado cada producto, esto acorde a la estrategia de ir desarrollando nuevos productos para nuevos segmentos.

Producto 1 (cena convencional). La cena convencional consiste de un “plato fuerte”, es decir un sólo plato que incluye una porción media de arroz, acompañada de una presa de alguna variedad de carne y algún adicional como ensalada, menestra, verduras, etc. Su nivel de calorías es medio (500 a 700) y está destinado para personas que no tengan problemas de salud, sobrepeso, colesterol y que deseen una cena promedio, con buen sabor y sin restricciones de ningún tipo.

Producto 2 (cena light). La cena light consiste de un “plato fuerte”, es decir un solo plato que incluye una porción pequeña de arroz, alguna variedad de carne blanca (sin grasa) y una porción media de ensalada. El nivel de calorías será bajo (300 a 500), y estará enfocado a segmentos que desean bajar de peso, que tienen algún impedimento médico, o simplemente que quieren cuidar su dieta y prefieren comida con un bajo nivel de calorías.

En el mediano plazo, y manteniendo un equilibrio entre la demanda y la logística que implica, se analizará el tema de ampliar la línea de productos con uno o incluso dos menús más que se ofrecerían cada día, de acuerdo a la estrategia de ampliación de la línea de producto.

En cuanto a la estrategia de productos complementarios, el proyecto contempla, a futuro, también la comercialización de productos adicionales a la cena, como bebidas, postres, sopas, etc, lo cual dependerá también del análisis que se haga durante los primeros meses del negocio.

Se tiene proyectado buscar alianzas estratégicas con empresas que brinden otros productos complementarios como empresas de bebidas gaseosas, yogurt, etc., que también impulsen esta estrategia.

## **4.2. PRECIO**

La estrategia de precios es de penetración, se trabajará para mantenerse con un precio 10% por debajo del nivel del precio promedio de los productos sustitutos que existen en el mercado. Para esta comparación se tomarán en cuenta los productos sustitutos que estén enfocados a estratos socioeconómicos medios y medio altos.

Previo al análisis del precio se hizo un análisis comparativo que involucró productos como: pizzas, comida china, hamburguesas y pollo, el cual arrojó un precio promedio de US\$ 4.5, lo cual implicaría un precio de venta de US\$ 4.10. Partiendo de esto se concluyó empezar con un precio de lanzamiento de US\$ 4.00 para el primer año, que rentable analizando los costos operativos del negocio.

La estrategia de precio contempla tres tipos de promociones y descuentos:

- Tarjeta de descuento: La tarjeta de 20 cenas tendrá un precio de US\$75, que implica un precio de venta de US\$ 3,75 por cena (6,25% de descuento, incluir los decimales). Promoción vigente todos los días del año, para promover la relación a largo plazo.
- Dos cenas y la tercera a mitad de precio: Como su nombre lo indica la tercera cena será a mitad de precio, lo que implica un precio de venta de US\$ 3,33 por cena (16,75% de

descuento). Promoción vigente para el día de menor rotación, en principio los días viernes, para estimular la tasa de consumo.

- Tarjeta de acumulación de puntos: Con la acumulación de puntos los clientes acumularán una cena gratis, luego de haber consumido 19 cenas, o tendrán el 50% de descuento al haber consumido 10 cenas. (en ambos casos representa un descuento de 5%). Promoción vigente todos los días del año, pero no aplicable con otras promociones, para estimular las ocasiones de uso.

#### **4.3. PLAZA**

Considerando que la logística de distribución es uno de los puntos clave del proyecto y que se dependerá en mucha medida de lo eficiente que pueda ser esta operación, se tiene pensado arrancar el proyecto delimitando la zona de cobertura de acuerdo al tráfico de personas de la ciudad, tomando como prioridad los segmentos que han sido identificados como objetivos, dada su disponibilidad e intención de compra.

La zona identificada para este arranque está delimitada por las Avenidas Eloy Alfaro, Amazonas y Río Coca. Será una debilidad no contar con una mayor cobertura, sobre todo considerando la campaña publicitaria que se tiene considerada en el plan estratégico, por lo que la idea será ir desarrollando la red de cobertura desde el mismo arranque del proyecto, la cual irá de la mano con el gasto en publicidad, en concordancia con la estrategia de crecimiento zonal. Esto quiere decir que mientras la logística de distribución esté lista para desarrollar mayor cobertura (sustentada siempre con la necesidad real que se evidencie del mercado), se impulsará dicho crecimiento con mayor publicidad que comunique el servicio ofrecido, manteniendo así un crecimiento controlado entre el mercado que conozca el servicio y la cobertura que éste pueda ofrecer.

Se tiene presupuestado la contratación de una persona en la nómina de la compañía, para la repartición de las cenas. Adicional y como soporte para las horas de mayor flujo de entregas se

tiene presupuestado también la distribución mediante la tercerización de este servicio, a través de empresas especializadas para el tema. Los rubros del personal empleado bajo este sistema están contemplados en el flujo de efectivo, considerando el crecimiento presupuestado para los 5 años de vida inicial del proyecto.

#### **4.4. PROMOCIÓN**

La principal estrategia primaria busca aumentar la disposición de compra, a través de la difusión de los principales beneficios que representa el servicio, lo cual representará el principal rubro dentro del presupuesto de Publicidad y Marketing.

El mix promocional del servicio es el siguiente:

##### **PUBLICIDAD**

El presupuesto que se tiene destinado para gastos de publicidad está dividido en dos etapas: Durante los 5 primeros meses del proyecto se contará con un presupuesto de US\$ 4.000 mensuales (considerando que se trata de la etapa de introducción del servicio); luego a partir del 6to mes de lanzamiento, este presupuesto será de US\$ 2.000 mensuales.

A partir del segundo período y como estimación inicial de las necesidades de comunicación del proyecto, el presupuesto para marketing y publicidad será equivalente al menos al 20% de la facturación anual.

En vista de que una de las debilidades del proyecto es que se dispone de un presupuesto para publicidad bajo en relación a las grandes cadenas de comida rápida que representan servicios sustitutos al propuesto y que les permite acceder a medios de comunicación masiva, como radio y televisión, con una cantidad de cuñas importante, la estrategia será tomar como pilar programas de comunicación escrita en lugares de alto tráfico de gente (En especial los

segmentos a los que está enfocado el proyecto). Los programas de comunicación escrita involucrarán, baños de sitios como: cines, centros comerciales, discotecas y universidades (En especial en las facultades de posgrados). Adicional a esto y dependiendo del nivel de ventas, se tiene abierta la posibilidad de invertir en algo de comunicación a través de radio e incluso televisión.

## MARKETING DIRECTO

Se tiene presupuestado invertir también en comunicación a través del Internet, mediante bases de datos que impulsen la difusión del servicio a gran cantidad de gente que cuente con correo electrónico (característica del estrato social al que está dirigido el proyecto).

Se dispondrá también de una página web de la compañía ([www.corazoncontento.com](http://www.corazoncontento.com)), a través de la cual se comunicará todo lo relacionado a la compañía: Menús de cada semana, promociones vigentes, información nutricional, recepción de sugerencias en cuanto a menús y demás acciones que se pueden desarrollar a través de este importante canal.

Dentro del marketing directo se tiene presupuestado también, desde el inicio del proyecto, la línea gratuita: 1-800CORAZON (1-800-2672966) y a futuro se analizará también la viabilidad de solicitar el servicio vía mensajes de texto, canal que se lo puede explotar también para difundir promociones del día, a través de convenios con las operadoras de telefonía celular.

## RELACIONES PÚBLICAS

Debido al evidente carácter de servicio que tiene la compañía, se ha pensado también consolidar esa imagen con acciones como el apoyo a albergues o fundaciones que puedan recibir alimentos en buen estado que tengan muy poca duración y que la compañía los pueda donar siempre que se tengan remanentes de la producción que no se vendió, lo cual sin duda ayudará a mantener excelentes relaciones de la compañía con clientes, proveedores, entidades de control y con la sociedad en general.

## VENTA PERSONAL

La estrategia de venta personal es tal vez la que mayor impulso reciba, sobre todo en los primeros días del proyecto. Se tiene considerado realizar un “barrido” del sector de cobertura del proyecto, es decir que mediante comunicación escrita como volantes y tarjetas imantadas se difundirá toda la información del servicio puerta a puerta.

El objetivo es que cada edificio, condominio o conjunto residencial (de preferencia en el segmento al que se enfoca el servicio) del sector cuente con al menos un promocional del servicio en sus carteleras y puertas.

El servicio para la distribución de volantes será una tarea más del personal administrativo para ahorrar costos, no está considerada en el presupuesto del plan de negocio por lo que se convierte en una de las herramientas más económicas de la estrategia de comunicación.

## PROMOCIONES

Las tres promociones consideradas y presupuestadas para el proyecto se las ha detallado dentro de la estrategia de precio del servicio.

### **4.5. PERSONAS.**

Dentro de esta estrategia el principal pilar será el desarrollo de una cultura de servicio dentro de todo el equipo de trabajo, al tratarse de un proyecto de servicios y de mucho contacto con el cliente, es evidente la necesidad de contar con un equipo de personas con un perfil orientado hacia el servicio y con todas las competencias que eso implica: amabilidad, carisma y cortesía.

Para alcanzar este objetivo se trabajará en dos puntos claves: primero será desarrollar un eficaz proceso de selección de personal, que esté alineado al perfil de colaboradores ya mencionado. Como segundo punto, desarrollar esas personas con alto potencial, a través de capacitación permanente que les brinde herramientas para un servicio de calidad, que fortalezca el buen servicio buscado y pueda ser una de las características principales del proyecto.

#### **4.6. EVIDENCIA FÍSICA.**

En lo que respecta a evidencias físicas se ha considerado varias de las recomendaciones extraídas del estudio de mercado realizado.

La principal acción en este campo será trabajar mucho en lo que respecta a la imagen del producto per se es decir que de acuerdo al requerimiento de los consumidores, los alimentos deben mostrarse limpios, de buena calidad y apetecibles, mientras que el envase debe mostrarse impecable, sin roturas ni golpes, resistente, hermético e incluso que pueda soportar calor ligero en el microondas.

La imagen del personal de entrega, de igual forma, debe ser impecable (tanto en la persona como en el uniforme), llevará siempre identificado el distintivo de la compañía y siempre con la cortesía como su principal característica.

#### **4.7. PROCEDIMIENTOS.**

Dado que el negocio incluye el servicio de “delivery” se trabajará mucho en lo que respecta a benchmarking de esta operación, ya que una de las debilidades del proyecto es la poca experiencia en este tipo de operaciones, por parte de quienes lo proponen. Por lo tanto se investigará mucho a la competencia y su sistema de logística de distribución, para analizar diferentes alternativas para el “delivery”, sobre todo a las grandes cadenas de comida, que tienen procedimientos estandarizados para el personal a cargo de esta labor, con rutas definidas, tiempos de recorrido, cantidad de entregas por persona, etc, lo cual será importante evaluar, para implementar el procedimiento más acorde a la realidad del negocio.

Se ha diseñado también un esquema de servicio detallado, que está enfocado en la experiencia del cliente, para su realización se ha tomado como base las expectativas del mercado ya que se busca satisfacer estos requerimientos al más alto nivel posible, cumplimiento con la estrategia que se tiene de especializarse en un segmento específico de consumidores a los que se espera atender con sus necesidades específicas, siendo diferentes a los demás servicios sustitutos existentes.

Para verificar el cumplimiento del esquema de servicio se documentará información de seguimiento en cada punto del esquema, registrando tiempos de respuesta y calidad de atención en cada punto.

El esquema de servicio contempla todos los pasos a seguir en el negocio, por parte del cliente y por parte del personal de la empresa, para tener un análisis cercano de la efectividad del servicio en cada punto del proceso. Para esto se han establecido factores críticos en cada punto del proceso, en base a las pautas obtenidas en el análisis cualitativo realizado, con lo cual se establecieron estándares que debían cumplirse para la satisfacción del usuario y los respectivos parámetros de seguimiento y adicional para cada uno de ellos se definió cuál sería la evidencia física del servicio de la compañía.

Cada punto del proceso tiene definido el personal a cargo, el cual puede ser personal de contacto hacia el cliente, cuando está en la línea de visibilidad, o por el contrario, personal de apoyo que se encuentra detrás de la línea de visibilidad del cliente, dado que se trata de procesos de soporte, en ambos casos se ha definido estándares a cumplir y parámetros de seguimiento de los mismos.

Otro detalle importante del esquema de servicio es que se han incluido los posibles cuellos de botella y las fuentes de error que se pueden presentar en cada punto del proceso, a fin de preparar respuestas frente a posibles escenarios que se puedan presentar.

Se evaluaron dos alternativas dentro de todo el esquema de servicio, la primera y más común será para el caso de clientes que llamen y soliciten su pedido con entrega a domicilio y la otra para el caso de clientes que llamen a hacer su compra pero que prefieran pasar retirando su compra por el punto de venta, para ambos casos se ha hecho el mismo análisis.

El esquema de servicio se detalla en el anexo No. 5.

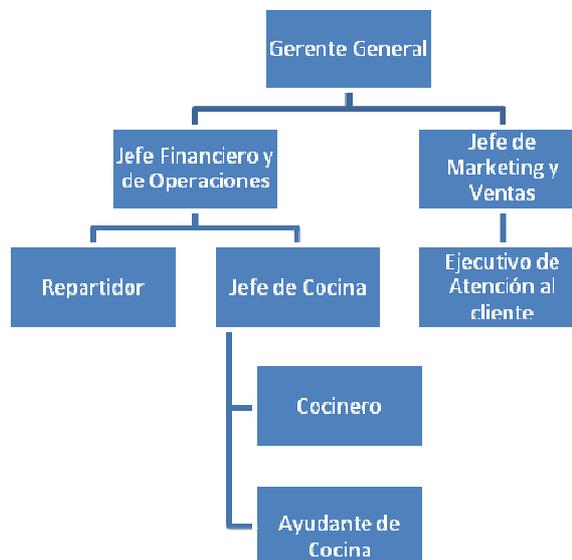
## CAPÍTULO V

### 5. PLAN DE OPERACIONES

#### 5.1. Organigrama Inicial

Para arrancar el negocio se empezará con la siguiente estructura:

Cuadro 5. Organigrama “Corazón Contento”



- Gerente General: será el Representante Legal de la empresa y se encargará de la dirección de la misma.
- Jefe Financiero y de Operaciones: se encargará del tema financiero y las operaciones respecto al servicio que presta la empresa.
- Jefe de Marketing y Ventas: será el responsable de la atención al cliente, marketing y llevar el proceso de administración de ventas.
- Jefe de cocina: es el responsable de la logística.
- Cocinero: trabajará en la preparación de la comida
- Ayudante de cocina: será el encargado de revisar el inventario y apoyará en las tareas de preparación.

- Ejecutivo de atención al cliente: receptorá los pedidos por teléfono y atenderá a los clientes que requieran del servicio para llevar.
- Repartidor: entregará los pedidos a domicilio.

En un principio y para ahorrar costos, varias de las funciones administrativas serán manejadas por una misma persona.

## 5.2. ACTIVIDADES PRIMARIAS Y DE APOYO

Cuadro.1.Cadena de Valor



### 5.2.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

#### 5.2.1.1. Marketing:

Con esta actividad se busca dar a conocer la empresa y el servicio que se presta, así como investigar los gustos y preferencias de los posibles consumidores para establecer estrategias que se traduzcan en ingresos.

#### 5.2.1.2. Logística:

Las carnes y verduras se comprarán cada semana, la política que se manejará será la de contar con dos proveedores, el uno fue contactado en el mercado Mayorista y otro en el mercado de San Roque.

La preparación será diaria y, en caso de problemas con los proveedores, se redefinirá el menú como contingencia hasta buscar un nuevo proveedor y evaluarlo.

Los criterios para evaluar a un proveedor serán:

- Calidad del producto
- Disponibilidad de stock permanente
- Crédito para la compra de bebidas y el resto de insumos
- Precio de venta adecuado a la calidad (carnes y verduras)

Toda la materia prima adquirida será gestionada en el software “Mr. Comanda” que maneja el inventario de la empresa.

#### **5.2.1.3. Ventas:**

Las ventas se realizarán vía telefónica al recibir el pedido, además se contará con el servicio para recoger en el punto de venta, esta actividad será el primer contacto con el cliente y será uno de los factores que incidan en la satisfacción.

#### **5.2.1.4. Producción:**

La producción implica la preparación y el empacado del pedido, se definirá el menú cada semana y el jefe de cocina definirá los insumos requeridos, la preparación empezará a las 3 de la tarde para tener todo listo a partir de las 6 pm, en este momento el personal se preocupará de mantener la comida caliente por el empacado.

#### **5.2.1.5. Delivery:**

El servicio a domicilio empezará al norte de Quito, se contará con un motociclista para las entregas nocturnas a partir de las 10 de la noche mientras que de 6 pm a 9 pm se contará con el servicio “outsourcing” debido a que, según la investigación de mercado realizada, este es el período con mayor número de pedidos.

### **5.2.1.6. Feedback (Satisfacción):**

Esta tarea comprende las encuestas de satisfacción del cliente que se realizarán al día siguiente para poder tomar una muestra diaria que permita tener datos de toda la operación a través de tiempo tomando decisiones inmediatas respecto a cualquier problema identificado, además se contará con una caja de sugerencias la cual será revisada cada semana.

## **5.2.2. ACTIVIDADES DE APOYO**

### **5.2.2.1. Infraestructura**

El local propuesto tendrá una superficie de 80 metros cuadrados que incluyen área de entrega, área de barra, cocina, administración y bodega.

En el sector de la Carolina se adecuará un local existente, ya que es un sector con tráfico y además visible para los clientes.

La decoración transmitirá un ambiente hogareño ya que es el concepto que se quiere transmitir.

Para las personas que esperan su comida para llevar se tendrá un espacio para espera con sillones.

La cocina será adecuada para que dos cocineros puedan trabajar, tendrá las mesas de preparación de alimentos y el samobar (steam tables) horno, parrilla y superficie de la estufa, refrigerador o nevera, congelador junto con los extractores necesarios para la ventilación.

Además es importante contar con espacio a la entrada, almacenamiento, oficinas y un área para los empleados.

Como resumen, dentro de los requisitos para empezar a funcionar se tiene::

Cocina:

- Cocina Industrial
- Refrigerador
- Utensilios
- Mesón
- Bodega

Atención al cliente:

- Barra
- Sillones
- Sillas
- Inmobiliario

Servicio de Delivery:

- Motocicletas
- Cascos

Área Administrativa

- Computador
- teléfono
- fax
- impresora
- Escritorio
- Software “Mr. Comanda”

#### **5.2.2.2. Administración y Recursos Humanos**

La administración de la empresa será llevada por el Gerente General que realizará la planificación y contará con el apoyo de los jefes para el tema financiero, contabilidad y compras.

Respecto a Recursos Humano se manejará el reclutamiento, los salarios y bonificaciones así como la capacitación continúa para mejorar el desempeño y crear una cultura de servicio dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PLAN FINANCIERO**

#### **6.1 SUPUESTOS GENERALES**

Para el análisis financiero se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- Dada la alta inestabilidad política en que se encuentra el país, se ha desarrollado el plan de negocios en principio solo para 5 períodos, tiempo en el cual se espera haber recuperado la inversión y haber obtenido una utilidad que justifique su puesta en marcha.
- La tasa de descuento empleada para el cálculo de la tasa de retorno es de 20%, considerando la situación de riesgo e inestabilidad existente.
- Para la mayor parte de los rubros se ha tomado un valor de inflación de 10% siendo conservadores debido a que en los últimos meses del 2008 la inflación acumulada fluctúa entre 7% y 8%, en general para aquellos que tienen un crecimiento regular e independiente de posibles variaciones en la política interna nacional, como son arriendo, gastos de movilización del personal, envases utencillos y teléfono mientras que en la inflación referente a los alimentos, que es superior al promedio, se ha considerado un valor de 15%, dada la situación mundial actual y las circunstancias internas de Ecuador.
- El crecimiento en ventas está presupuestado en un promedio de 20% anual, apoyado por un incremento en el presupuesto anual para gastos de marketing y publicidad que crecerán un 30% cada año.

- Se han considerado también costos involucrados en la estrategia de marketing como planes de fidelización de clientes: tarjeta de descuentos, acumulación de puntos y promociones en días de baja rotación (cuyo detalle está descrito en el capítulo de estrategias de marketing, pag 41) dichos costos afectarán al ingreso por ventas brutas que se tiene en cada período.

Se ha presupuestado, en este caso, que 15 % de las ventas de cada período sean facturadas con algún tipo de promoción.

## **6.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO**

Dado que el monto de inversión es bajo (alrededor de US\$ 25.000) , se ha decidido por inversión directa de los socios, ya que el apalancamiento que se tuviera al acceder a financiamiento de bancos, no justifica en cambio los costos de ese financiamiento.

### 6.3 FLUJO EFECTIVO PRIMER AÑO

Tabla 14. Flujo de Efectivo

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	<i>total anual</i>
Unidades vendidas	1000	1400	2000	3000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	\$39.400
pvp	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	
<b>VENTAS</b>	<b>\$3.936</b>	<b>\$5.511</b>	<b>\$7.873</b>	<b>\$11.809</b>	<b>\$15.745</b>	<b>\$155.092</b>							
Arriendo	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$12.000
Marketing y Publicidad	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$34.000
Luz, agua	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.800
Gasolina	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$600
Motorizado a domicilio					\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$3.000
Alimentación	\$81	\$81	\$81	\$81	\$81	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$1.079
Movilización personal	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$3.840
Sueldos	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$39.856
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$8.922</b>	<b>\$8.922</b>	<b>\$8.922</b>	<b>\$8.922</b>	<b>\$9.297</b>	<b>\$7.313</b>	<b>\$96.174</b>						
Insumos	\$805	\$1.260	\$1.800	\$2.700	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$35.365
Envases	\$400	\$560	\$800	\$1.200	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$15.760
Gas	\$83	\$116	\$165	\$248	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$3.251
Teléfono	\$110	\$134	\$170	\$230	\$290	\$290	\$290	\$290	\$290	\$290	\$290	\$290	\$2.964
Utensilios	\$100	\$140	\$200	\$300	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$3.940
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$1.498</b>	<b>\$2.210</b>	<b>\$3.135</b>	<b>\$4.678</b>	<b>\$6.220</b>	<b>\$61.280</b>							
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$10.419</b>	<b>\$11.131</b>	<b>\$12.057</b>	<b>\$13.599</b>	<b>\$15.517</b>	<b>\$13.533</b>	<b>\$157.454</b>						
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-\$6.483</b>	<b>-\$5.620</b>	<b>-\$4.184</b>	<b>-\$1.790</b>	<b>\$229</b>	<b>\$2.212</b>	<b>-\$2.362</b>						
DEPRECIACIÓN COCINA	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$1.400
DEPRECIACIÓN MOTO	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$500
DEPRECIACIÓN MÁQUINAS	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$1.000
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES</b>	<b>-\$6.725</b>	<b>-\$5.862</b>	<b>-\$4.426</b>	<b>-\$2.032</b>	<b>-\$13</b>	<b>\$1.971</b>	<b>-\$5.262</b>						
Interes y Financiamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$6.725</b>	<b>-\$5.862</b>	<b>-\$4.426</b>	<b>-\$2.032</b>	<b>-\$13</b>	<b>\$1.971</b>	<b>-\$5.262</b>						
Impuestos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$493	\$3.449
<b>UTILIDAD LUEGO DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$6.725</b>	<b>-\$5.862</b>	<b>-\$4.426</b>	<b>-\$2.032</b>	<b>-\$13</b>	<b>\$1.478</b>	<b>-\$8.711</b>						
Participación empleados	\$0	\$0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$221,71	\$221,71	\$221,71	\$221,71	\$221,71	\$221,71	\$221,71	\$1.552
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$6.725</b>	<b>-\$5.862</b>	<b>-\$4.426</b>	<b>-\$2.032</b>	<b>-\$13</b>	<b>\$1.256</b>	<b>-\$10.263</b>						
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$6.483</b>	<b>-\$5.620</b>	<b>-\$4.184</b>	<b>-\$1.790</b>	<b>\$229</b>	<b>\$1.498</b>	<b>-\$7.363</b>						

## 6.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (5 PERÍODOS)

Tabla 15. Flujo de Efectivo Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades vendidas	39400	47280	56736	68083	81700
pvp	\$4	\$4,50	\$5,00	\$5,50	\$6,00
<b>VENTAS</b>	<b>\$155.092</b>	<b>\$209.521</b>	<b>\$278.101</b>	<b>\$367.434</b>	<b>\$481.375</b>
		35%	33%	32%	31%
Arriendo	\$12.000	\$13.200	\$14.520	\$15.972	\$17.569
Marketing y Publicidad	\$34.000	\$44.200	\$57.460	\$74.698	\$97.107
Luz, agua	\$1.800	\$1.890	\$1.985	\$2.084	\$2.188
Gasolina	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Motorizado a domicilio	\$3.000	\$9.000	\$9.900	\$18.000	\$19.800
Alimentación	\$1.079	\$1.241	\$1.427	\$1.641	\$1.887
Movilización personal	\$3.840	\$4.224	\$4.646	\$6.970	\$10.454
Sueldos	\$39.856	\$41.848	\$43.941	\$46.138	\$48.445
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$96.174</b>	<b>\$116.203</b>	<b>\$134.478</b>	<b>\$166.102</b>	<b>\$198.050</b>
Insumos	\$35.365	\$40.670	\$46.770	\$53.786	\$61.854
Envases	\$15.760	\$17.336	\$19.070	\$20.977	\$23.074
Gas	\$3.251	\$3.251	\$3.251	\$3.251	\$3.251
Teléfono	\$2.964	\$3.260	\$3.586	\$3.945	\$4.340
Utensilios	\$3.940	\$4.334	\$4.767	\$5.244	\$5.769
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$61.280</b>	<b>\$68.851</b>	<b>\$77.444</b>	<b>\$87.202</b>	<b>\$98.286</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$157.454</b>	<b>\$185.053</b>	<b>\$211.922</b>	<b>\$253.304</b>	<b>\$296.337</b>
		18%	15%	20%	17%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-\$2.362</b>	<b>\$24.468</b>	<b>\$66.179</b>	<b>\$114.130</b>	<b>\$185.039</b>
DEPRECIACIÓN COCINA	\$1.400	\$1.400	\$1.400	\$1.400	\$1.400
DEPRECIACIÓN MOTO	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
DEPRECIACIÓN MÁQUIN	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
<b>UTILIDAD ANTES DE INT</b>	<b>-\$5.262</b>	<b>\$21.568</b>	<b>\$63.279</b>	<b>\$111.230</b>	<b>\$182.139</b>
Interes y Finaciamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>	<b>-\$5.262</b>	<b>\$21.568</b>	<b>\$63.279</b>	<b>\$111.230</b>	<b>\$182.139</b>
Impuestos	\$0	\$5.391,97	\$15.819,66	\$27.807,51	\$45.534,70
<b>UTILIDAD LUEGO DE IMP</b>	<b>-\$5.262</b>	<b>\$16.176</b>	<b>\$47.459</b>	<b>\$83.422,53</b>	<b>\$136.604,11</b>
Participación empleados	\$0	\$2.426,39	\$7.118,85	\$12.513,38	\$20.490,62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$5.262</b>	<b>\$13.750</b>	<b>\$40.340</b>	<b>\$70.909</b>	<b>\$116.113</b>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>					
UTILIDAD NETA	-\$5.262	\$13.750	\$40.340	\$70.909	\$116.113
Depreciación	\$2.900	\$2.900	\$2.900	\$2.900	\$2.900
Flujo de Efectivo	-\$25.313	-\$2.362	\$16.650	\$43.240	\$119.013

## 6.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio crecerá desde 164 cenas diarias para el primer período hasta llegar a 206 para el último, lo cual se considera una meta superable si se toma en cuenta que esa es la estimación de ventas que se espera alcanzar al quinto mes de operación.

Entre los costos fijos más importantes que se deben considerar es el gasto que se tendrá en temas de marketing y publicidad, que servirán para dar impulso a las ventas y poder superar el punto de equilibrio y alcanzar los presupuestos de ventas considerados para cada año.

Tabla 16. Punto de Equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PTO DE EQUILIBRIO (COSTOS = VENTAS)					
COSTOS	\$157.453,70	\$185.053,43	\$211.922,32	\$253.303,64	\$296.336,64
VENTAS	\$157.453,70	\$185.053,43	\$211.922,32	\$253.303,64	\$296.336,64
# CENAS (AÑO)	39363	41123	42384	46055	49389
# CENAS (MES)	3280	3427	3532	3838	4116
# CENAS (DIA)	164	171	177	192	206

### TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN:

Como se puede evidenciar en la siguiente tabla, la inversión de USD 25 k se recuperará durante el tercer período.

Tabla 17. Tiempo de recuperación de la inversión

RETORNO DE LA INVERSIÓN	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3
UTILIDAD NETA	-\$2.362,17	\$14.287,36	\$57.527,49
INVERSIÓN	\$25.313,01		
SALDO / DEUDA	-\$27.675,17	-\$11.025,65	\$32.214,49
La inversión se recupera a finales del 3 período			

## 6.6 EL TIR Y EL VPN

La tasa interna de retorno del proyecto es de 62,5%% , lo cual evidencia la rentabilidad del proyecto, mientras que el valor presente neto del proyecto supera los US\$ 82,000, justificando así su puesta en marcha.

Tabla 18. TIR y VPN

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>						
UTILIDAD NETA		-\$5.262	\$13.750	\$40.340	\$70.909	\$116.113
Depreciación		\$2.900	\$2.900	\$2.900	\$2.900	\$2.900
Flujo de Efectivo	-\$36.028	-\$2.362	\$16.650	\$43.240	\$73.809	\$119.013
<b>INVERSIÓN</b>	<b>-\$36.028</b>					
VPN	\$82.013					
TIR	62,49%					

## DETALLE DEL ANÁLISIS FINANCIERO

### INVERSIONES

Tabla 19. Inversiones

<b>COSTOS DE INVERSIÓN:</b>			
Arriendo local		\$3.000,00	
Adecuación local		\$1.000,00	
Constitución de la empresa y permisos		\$1.000,00	
Uniformes		\$150,00	
Costos de operación		\$18.077,80	
<b>INVERSIÓN</b>		<b>\$23.227,80</b>	
Software Mr Comanda		\$1.300,00	
Implementos cocina	(5 años)	\$7.000,00	\$ 1.400,00
Moto	(5 años)	\$1.500,00	\$ 500,00
Máquina registradora, data fast	(2 años)	\$2.000,00	\$ 1.000,00
Otros implmentos		\$1.000,00	
<b>ACTIVOS</b>		<b>\$12.800,00</b>	
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		<b>\$36.027,80</b>	(socios)

## PRESUPUESTO DE VENTAS (PRIMER PERÍODO)

Tabla 20. Presupuesto de Ventas

Cada motorizado entrega un promedio de 80 cenas por hora  
Se necesita 2 motorizados a partir del 5 mes

Estimación de ventas (unidades)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	PROMEDIO DIARIO
Ventas diarias	50	70	100	150	200	200	200	200	200	200	200	200	1970
Ventas mensuales	1000	1400	2000	3000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	39400

Implementos cocina:	1 cocina industrial	\$2.000,00
	2 refrigeradoras	\$3.000,00
	1 nevera	\$1.000,00
	ollas	\$1.000,00
		\$7.000,00

## COSTOS DE OPERACIÓN

Tabla 21. Costo de Operación

INSUMOS:	
Costo para 200 cenas	
Arroz 24	\$24
Menestra 12	\$12
Papas 15	\$15
Carne 90 (45 libras)	\$90
Ensalada 10	\$10
Aderezos 10	\$10
TOTAL 200 cenas	\$161
Costo por cena	\$0,81

## COSTOS VARIABLES DE OPERACIÓN

Tabla 22. Costos variables de Operación

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>DETALLE DE COSTOS</b>												
<b>GAS</b>												
Cantidad de cilindros	5	7	10	15	20	20	20	20	20	20	20	20
Costo cada cilindro	\$17	\$17	\$17	\$17	\$17	\$17	\$17	\$17	\$17	\$17	\$17	\$17
<b>COSTO TOTAL cilindros</b>	<b>\$83</b>	<b>\$116</b>	<b>\$165</b>	<b>\$248</b>	<b>\$330</b>							
<b>TELÉFONO</b>												
Línea 1-800	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Costo por minuto	\$0,024	\$0,024	\$0,024	\$0,024	\$0,024	\$0,024	\$0,024	\$0,024	\$0,024	\$0,024	\$0,024	\$0,024
Cantidad de llamadas	500	700	1000	1500	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Cantidad de minutos	2500	3500	5000	7500	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
<b>COSTO TOTAL TELÉFONO</b>	<b>\$110</b>	<b>\$134</b>	<b>\$170</b>	<b>\$230</b>	<b>\$290</b>							
<b>UTENSILIOS</b>												
Costo unidad	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10
<b>TOTAL COSTO UTENSILIOS</b>	<b>\$100</b>	<b>\$140</b>	<b>\$200</b>	<b>\$300</b>	<b>\$400</b>							
<b>INSUMOS</b>												
Costo individual	\$0,81	\$0,90	\$0,90	\$0,90	\$0,90	\$0,90	\$0,90	\$0,90	\$0,90	\$0,90	\$0,90	\$0,90
<b>TOTAL COSTO OTROS INSUM.</b>	<b>\$805</b>	<b>\$1.260</b>	<b>\$1.800</b>	<b>\$2.700</b>	<b>\$3.600</b>							
<b>ALIMENTACIÓN PERSONAL</b>												
Cantidad de cenas	100	100	100	100	100	120	120	120	120	120	120	120
Costo de la cena	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81	\$0,81
<b>TOTAL COSTO CENAS</b>	<b>\$81</b>	<b>\$81</b>	<b>\$81</b>	<b>\$81</b>	<b>\$81</b>	<b>\$97</b>						
<b>MOVILIZACIÓN PERSONAL</b>												
Costo de cada viaje	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Número de viajes	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00
<b>TOTAL COSTO MOVILIZACIÓN</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>	<b>\$320</b>

## COSTOS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tabla 23. Costos de Estrategias de Marketing

<b>Estrategias de Marketing</b>	<b>Costo Estimado (1 año)</b>				
Campaña publicitaria en MCM	\$24.000				
Promociones en temporada baja (3X2)	Incluido en el flujo				
Información nutricional	US \$0.05 / cena				
Beneficio de 30 minutos o gratis	\$7.880	(Incluido en el flujo de caja)			
Curso y capacitaciones (anual)	\$5.000				
Reuniones de integración (3/año)	\$600				
Encuestas (anual)	\$2.000				
Caja de sugerencias	\$50				
Acumulación de puntos Tarjeta de descuento	Incluido en el flujo				

Promociones en baja rotación	\$10	\$3,33	cada cena		
------------------------------	------	--------	-----------	--	--

Tarjeta de descuento	\$75	\$3,75	cada cena		
Acumulación de puntos	\$76	\$3,80	cada cena		

	<b>año 1</b>	<b>año2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
pvp	\$4	\$4,50	\$5,00	\$5,50	\$6,00
Promociones en baja rotación	\$3,33	\$3,75	\$4,17	\$4,58	\$5,00
Tarjeta de descuento	\$3,75	\$4,25	\$4,50	\$5,00	\$5,50
Acumulación de puntos	\$3,80	\$4,28	\$4,75	\$5,23	\$5,70

# COSTOS DE PERSONAL

Tabla 24. Costos de Personal

## ESTRUCTURA DEL PERSONAL

Jefe de Finanzas y Operaciones	\$800	Ayudante de cocina	\$200
Jefe de Marketing y Ventas	\$800	Motociclista	\$200
Jefe de cocina	\$400	Servicio al cliente	\$300
Cocinero Jr	\$300		

Operaciones														
Tipo	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciemb	Total
Gasto	Sueldo Base	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	8702,40
Gasto	Comisiones*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto	Décimo Cuarto	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	200,00
No Asume	HESS	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	564,00
Gasto	Fondos de Reserva***	170,42	170,42	170,42	170,42	170,42	170,42	170,42	170,42	170,42	170,42	170,42	170,42	2045,06
Gasto	Décimo Tercero	60,43	60,43	60,43	60,43	60,43	60,43	60,43	60,43	60,43	60,43	60,43	60,43	725,20
No Asume	SRI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
No Asume	Alimentación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto	Movilización**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Neto	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	10191,60

Sueldo mensual Jefe de Cocina (400)														
Tipo	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciemb	Total
Gasto	Sueldo Base	\$363	\$363	\$363	\$363	\$363	\$363	\$363	\$363	\$363	\$363	\$363	\$363	4351,20
Gasto	Comisiones*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto	Décimo Cuarto	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	200,00
No Asume	HESS	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	564,00
Gasto	Fondos de Reserva***	85,21	85,21	85,21	85,21	85,21	85,21	85,21	85,21	85,21	85,21	85,21	85,21	1022,53
Gasto	Décimo Tercero	30,22	30,22	30,22	30,22	30,22	30,22	30,22	30,22	30,22	30,22	30,22	30,22	362,60
No Asume	SRI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
No Asume	Alimentación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto	Movilización**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Neto	\$456	\$456	\$456	\$456	\$456	\$456	\$456	\$456	\$456	\$456	\$456	\$456	5477,80

Cocinero Jr. y Servicio al Cliente (300)														
Tipo	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciemb	Total
Gasto	Sueldo Base	\$272	\$272	\$272	\$272	\$272	\$272	\$272	\$272	\$272	\$272	\$272	\$272	3263,40
Gasto	Comisiones*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto	Décimo Cuarto	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	200,00
No Asume	HESS	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	35,25	423,00
Gasto	Fondos de Reserva***	63,91	63,91	63,91	63,91	63,91	63,91	63,91	63,91	63,91	63,91	63,91	63,91	766,90
Gasto	Décimo Tercero	22,66	22,66	22,66	22,66	22,66	22,66	22,66	22,66	22,66	22,66	22,66	22,66	271,95
No Asume	SRI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
No Asume	Alimentación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto	Movilización**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Neto	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	4158,35

Motociclista y Ayudante (200)														
Tipo	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciemb	Total
Gasto	Sueldo Base	\$181	\$181	\$181	\$181	\$181	\$181	\$181	\$181	\$181	\$181	\$181	\$181	2175,60
Gasto	Comisiones*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto	Décimo Cuarto	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	200,00
No Asume	HESS	23,50	23,50	23,50	23,50	23,50	23,50	23,50	23,50	23,50	23,50	23,50	23,50	282,00
Gasto	Fondos de Reserva***	42,61	42,61	42,61	42,61	42,61	42,61	42,61	42,61	42,61	42,61	42,61	42,61	511,27
Gasto	Décimo Tercero	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	181,30
No Asume	SRI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
No Asume	Alimentación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto	Movilización**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Neto	\$237	\$237	\$237	\$237	\$237	\$237	\$237	\$237	\$237	\$237	\$237	\$237	2838,90

<b>TOTAL SALARIOS</b>	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	\$3.321	39855,5
-----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

TOTAL (9)	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	1969,22	23630,65
TOTAL (10)	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	2315,75	27789
													al 4to año	28723,2028
													al 5 año	45265,3528

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES

- ✓ El presente proyecto parte de la percepción que se tiene de la falta de tiempo de las personas para acciones tan simples como preparar los alimentos debido al agitado ritmo de vida, lo cual ha sido verificado a través de los análisis cualitativos y cuantitativos realizados, en donde más del 90% de los encuestados dijeron haberles agradado el concepto, entre otras razones por ser innovador, práctico, diferente y por la facilidad brindada, así como también por consistir en alimentos sanos y con sabor casero.
- ✓ La tasa interna de retorno del proyecto es alta (62,5%), demostrando la elevada rentabilidad del mismo, la cual es uno de los pilares para la justificación de su puesta en marcha, así como su valor presente neto que supera los US\$80,000.
- ✓ El éxito del servicio dependerá entonces en encontrar la cantidad de clientes y ventas que se tiene presupuestado, lo cual es alcanzable dado que los puntos de equilibrio oscilan entre 160 y 200 cenas diarias, como se detalla en el estudio del sector, el punto de equilibrio es equivalente a una participación de mercado del 5%, lo cual representa un valor justificable considerando que la estrategia de comunicación es muy importante y cubrirá varios canales.
- ✓ Siendo conscientes que se pueden presentar problemas al tratar de llegar al consumidor final y tal vez no sea posible alcanzar el nivel de ventas presupuestado, se ha analizado también un escenario pesimistas, en donde las ventas no se estabilizarían en 200 cenas diarias en el primer período, sino que se venderían sólo 130 unidades diarias (alrededor de 3% del mercado) y que es lo que vende un restaurante de tamaño medio o pequeño, en este escenarios se han considerado los mismos gastos excepto el de personal y se ha mantenido la política de destinar 20% de las ventas anuales para publicidad y marketing, aún así el proyecto presentaría

una rentabilidad de 23%, mayor a la tasa de descuento y un valor presente neto positivo.

- ✓ Como se ha señalado varias veces la estrategia de comunicación será uno de los principales factores de éxito del proyecto, ya que considerando el análisis de necesidades que se ha hecho del mercado, será ideal comunicar que el servicio ofertado satisface tales necesidades a fin encontrar la cantidad de clientes presupuestada.
- ✓ La investigación de mercado indicó que una de cada dos personas está segura de querer utilizar el servicio ofertado (aunque no sabe con qué frecuencia lo haga), por lo tanto la frecuencia de consumo de ellos mucho dependerá de la calidad del servicio y que éste represente lo que ellos buscan, lo cual implica una gran oportunidad para el proyecto, ya que ha despertado interés en el consumidor, más aún si se sabe que uno de cada diez personas encuestadas dijeron ya estar seguros de querer usar el servicio de manera regular aún cuando no lo probaron todavía.
- ✓ Así también se puede concluir que otra gran oportunidad del proyecto representa la población que en la actualidad se va a dormir sin cenar, de donde 2 de cada 3 personas dijeron que lo hacían por falta de tiempo o cansancio.
- ✓ Como se señaló en el estudio de mercado, el nivel de confianza que otorga el tamaño de la muestra utilizado es sólo del 95%, el cual puede incluso verse disminuido considerando que se realizó un muestreo por conveniencia y por lo tanto no se puede garantizar la veracidad absoluta de dicha información, sin embargo representan una pauta acerca de las preferencias y necesidades encontradas en el mercado y son parámetros que se debían tomar en cuenta para la elaboración de la oferta.
- ✓ Otra de las virtudes muy significativas del presente proyecto es que no requiere de un presupuesto importante de inversión, dado que al tratarse de un modelo de empresa de servicios no implica mayor costo de maquinaria, investigación o gran

cantidad de mano de obra que conllevaría mayor necesidad de inversión, financiamiento y por lo tanto mayor riesgo.

- ✓ El proyecto consiste en un servicio nuevo, inexistente en el mercado (casi el 90% de los encuestados dijeron no conocer ningún servicio similar en el mercado), lo cual implica un riesgo, cuya incertidumbre se ha tratado de minimizar a través de las investigaciones cualitativa y cuantitativa realizadas, analizando y evaluando las necesidades reales del mercado y, a partir de ellos, desarrollar el servicio ofertado, logrando así un “gap” lo más pequeño posible entre las necesidades del mercado y las bondades ofrecidas con el servicio.
- ✓ El presentar un servicio innovador, implica también una ventaja, ya que al inicio no se tendrá competencia directa, es decir que la empresa sería la única que ofrezca el producto y servicio ofertado, pero se tendrá que trabajar en estrategias de demanda secundaria desde el primer momento con el fin de mantener la fidelidad de los clientes que se vayan captando, la cual deberá ser efectiva al momento de enfrentar competidores con idénticos servicios que sin duda pueden ingresar a la industria.
- ✓ Así mismo al tratarse de una empresa nueva hay que ser concientes de la vulnerabilidad que ésta puede tener frente a posibles cambios en el entorno, ya sea económico, político y social, que pueden afectar la estrategia inicial y los planes del negocio, para lo cual será clave estar alertas a posibles señales en el entorno que sean indicativos de tales cambios y poder tomar medidas proactivas para tales escenarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing*, Barcelona: Prentice Hall.
- Corpei, (2006), *Productos orgánicos y naturales*. Recuperado septiembre 12, 2008, de [http://www.aebe.com.ec/data/files/DocumentosPDF/HistorialNoticias/MAY06/BOLETIN\\_ORGANICO.pdf](http://www.aebe.com.ec/data/files/DocumentosPDF/HistorialNoticias/MAY06/BOLETIN_ORGANICO.pdf)
- Penagos, J.C. (2008) *Guía de Estilo Referencias APA*. Recuperado diciembre 13, 2008, de <http://homepage.mac.com/penagoscorzo/apa/references-apa-style/index.html>
- Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2008). *Empleo, Distrito Metropolitano de Quito, según áreas y administraciones*. Recuperado septiembre 13, 2008, de <http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/empleo.htm>
- Presidencia de la República Oriental del Uruguay. (2008). *Rentabilidad de algunos sectores se incrementará*. Recuperado Octubre 11, 2008, de <http://www.ired.gub.uy/contenido/2007/09/2007092817.htm>
- Ross, S.; Westerfield, R., & Jaffe, J. (2005). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw – Hill
- Spanish Courses. (2008). *Información básica sobre Quito – Ecuador*. Recuperado Septiembre 20, 2008, de [http://www.spanishcourses.info/cities/19\\_quito\\_ES.asp](http://www.spanishcourses.info/cities/19_quito_ES.asp)

## ANEXOS

### ANEXO No. 1.

#### Resultados Análisis Cualitativo

Guía de Pautas:

#### PRESENTACIÓN DEL GRUPO

1. Nombre
2. Edad
3. Estudios
4. Que actividad realiza?
5. En que sector de la ciudad vive?

#### CONOCIMIENTO

1. Cuando hablamos de comida a domicilio qué se le viene a la mente ?
2. Qué otras opciones de comida usted puede solicitar a domicilio?
3. Cuando hablamos de estas comidas a domicilio, qué días y qué hora del día se le viene a la mente?
4. Cuando hablamos de comida a domicilio, cuánto creen que van a gastar?
5. Cuánto creen que es lo mínimo que deben tener para pedir comida a domicilio?
6. Cuando hablamos de salir a cenar fuera de casa, qué razones se nos viene a la mente?
7. Por qué?
8. Qué opciones conoce para salir a comer en la noche?
9. Y entre semana qué opciones conoce?
10. Cuando salen a comer fuera de su casa un día cualquiera, cuánto creen que van a gastar?
11. Cuánto creen que es lo mínimo que deben tener para salir a cenar fuera de casa?
12. Qué tan importante es la cena para ud y su familia?
13. Ud cena todos los días?

#### PREFERENCIAS

14. Qué le gusta cenar?
15. Cuando hablamos de pedir comida a domicilio para la cena, qué comidas prefieres ?
16. Por qué ?
17. Cuando piden comida a domicilio, qué características buscan en esa comida?
18. Seleccione 2 ó 3.
19. Cuán importante es el empaque en esa comida?

20. Con qué frecuencia le gustaría pedir “eso” a domicilio?
21. Por qué esa frecuencia?
22. Cuando salen a cenar un día cualquiera, a dónde prefieren ir?
23. Por qué?
24. Con qué frecuencia le gustaría salir a cenar “eso”, “ahí”?
25. Por qué esa frecuencia?

## CONSUMO

26. Por qué no pedir a domicilio “eso” todos los días?
27. Por qué no salir a comer “allá” todos los días?
28. Con qué frecuencia pide su cena a domicilio?
29. Cuándo lo hizo la última vez?
30. Qué pidió?
31. Con qué frecuencia sale a cenar fuera de casa?
32. Cuándo lo hizo la última vez?
33. Qué salió a cenar?
34. Dónde cena generalmente los demás días?
35. Cuánto cree que gasta mensualmente en cenar fuera de casa?
36. Dónde almuerza generalmente?
37. Cuánto cree que gasta mensualmente en almorzar fuera de casa?

## INTRODUCCIÓN DEL SERVICIO

38. Qué características debería tener la cena que a usted le gustaría poder cenar todos los días?
39. Cuáles sería las 2 ó 3 características más importantes para ud?
40. Cuán importante es cenar comida “sana” para ud?
41. Con que frecuencia cena comida sana?
42. Por qué con esa frecuencia?
43. Generalmente qué cena ud y su familia?
41. Le gustaría cenar comida casera?
42. Por qué?
43. Con qué frecuencia?
44. Qué características debería tener esta comida (casera)?
45. Seleccione 2 ó 3 características de esa comida?
46. Qué importancia tiene el empaque de esa comida?
47. Le gustaría salir a cenar comida casera en la noche?
48. Qué debería tener un restaurante de comida casera para que lo visite?
49. Qué horario de atención debería tener?
50. Con qué frecuencia visitaría este tipo de restaurante en la noche?
51. Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada cena en un restaurante?
52. Qué debería tener un servicio de delivery de comida casera en la noche para que lo pruebe?

53. Cuánto estaría dispuestos a pagar por una cena a domicilio?
54. Con qué frecuencia consumiría este tipo de servicio?
- 55.Cuál de los 2 servicios preferiría?
56. Por qué?
57. Pagaría 4 usd por una cena completa entregada en su domicilio?
58. Pagaría 3 usd por una cena completa entregada en su domicilio?
59. Cuánto tiempo consideran que se debería esperar por una cena casera a domicilio?

## RESULTADOS ANÁLISIS CUALITATIVO

<p><b>Cuando hablamos de comida a domicilio qué se les viene a la mente?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pizza</li> <li>2. Comida para adelgazar</li> <li>3. Comida china</li> <li>4. Pollo</li> <li>5. Sushi</li> <li>6. No hay muchas opciones para pedir a domicilio</li> </ol>	<p><b>Cuando hablamos de comida a domicilio, cuánto creen que van a gastar por persona?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. \$20 para 6 personas</li> <li>2. \$15 por grupo</li> <li>3. \$4-5 en promedio por persona</li> </ol> <p>En general cuando se pide a domicilio no están dispuestos a pagar mucho dinero.</p>
<p><b>Qué días habitualmente piden comida a domicilio?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la noche</li> <li>2. Fines de semana</li> <li>3. Reunión con amigos (la pizza es algo que le gusta a todos)</li> <li>4. En la noche para no cocinar</li> </ol> <p>Las personas prefieren la pizza cuando se trata de comida a domicilio, sobre todo cuando se encuentran en una reunión de amigos.</p>	<p><b>Cuánto creen que gastan normalmente en alimentación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semanal 150 dólares (familia 6)</li> <li>2. 300 al mes (pareja)</li> <li>3. 150 al mes (soltero)</li> </ol>

### Qué tan importante es la comida sana para ustedes?

1. Consumimos 80% comida sana
2. En general la generación actual está más preocupada de alimentarse sanamente.

### Por qué no cocinan regularmente?

1. Cansancio
2. No se pueden comprar porciones pequeñas para cocinar.

### Normalmente qué cenan? Dónde cenan?

1. Comida casera (sánduche, algo de rápida preparación, comida preparada para el almuerzo)
2. En la casa cocinan 1 o 2 veces a la semana (pareja)

### Que se les viene a la mente cuando hablamos de comida casera?

1. Sana
2. Sabrosa
3. Fresca
4. La comida ecuatoriana no es balanceada, mucho carbohidrato
5. Más barata

### Con qué frecuencia desearía comer comida casera?

1. De lunes a viernes
2. Buscan que el almuerzo siempre sea casero.

### Cuál es un costo aceptable para gastar en comida?

1. De lunes a viernes máximo 3 dólares almuerzo o merienda
2. Fin de semana 5-6 dólares

### Cómo sería su cena ideal?

1. Liviano
2. Ligero
3. Proteína, ensalada, no carbohidratos
4. Como un almuerzo pero balanceado
5. Un almuerzo en menos proporción

### Cuánto debe costar un almuerzo o merienda?

1. 2 a 3 dólares

El gasto habitual de este segmento es 3 dólares.

<p><b>Qué es lo importante en una cena?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Balanceado</li> <li>2. Variado</li> <li>3. Ligera</li> <li>4. Saludable</li> <li>5. Plato Fuerte</li> </ol> <p>En general cuando se pide a domicilio no están dispuestos a pagar mucho dinero.</p>	<p><b>Observaciones al concepto presentado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ HORARIO: No existe este tipo de comida en la noche</li> <li>➤ QUE INCLUYE: están interesados solo en el plato fuerte.</li> <li>➤ FACTOR CLAVE: Variedad más que precio.</li> </ul>
<p><b>Observaciones al concepto presentado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SEGMENTOS: Fue aceptado por la pareja de recién casados y solteros.</li> <li>➤ POSIBLE SEGMENTO: Personas que trabajan en oficina y se quedan hasta tarde.</li> <li>➤ Las familias no son un segmento para este concepto</li> </ul>	<p><b>Observaciones al concepto presentado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PRESENTACIÓN</li> <li>➤ Limpio</li> <li>➤ Que llegue listo para comer</li> <li>➤ Que entregue alguien bien presentado</li> </ul>

<p><b>Observaciones al concepto presentado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SERVICIO: Media hora de espera, Es una comida habitual, flexibilidad en cuanto a ingredientes</li> <li>➤ VALOR: \$2.5 y \$3</li> <li>➤ CONTRATO MENSUAL <ul style="list-style-type: none"> <li>Prepagado</li> <li>Con tiempo de vigencia</li> <li>Costo menor</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Evaluación:</b> <b>1. CLARIDAD DEL SERVICIO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 No entendí nada sobre el tipo de servicio ofrecido</li> <li>2, 3 Entendí el tipo servicio, pero muy poco</li> <li>4, 5 Entendí el tipo de servicio pero no muy claramente</li> <li>6 <i>Entendí bien el tipo de servicio ofrecido</i></li> <li>7 <i>Entendí muy claramente el tipo de servicio ofrecido.</i></li> </ol>
<p><b>Observaciones al concepto presentado</b></p> <p>RECOMENDACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tener un registro de los gustos de los clientes</li> <li>➤ Dos menús diferentes cada día</li> <li>➤ El menú semanal se puede enviar por correo electrónico o colocarlo en una página web</li> </ul>	<p><b>Evaluación:</b> <b>2. NIVEL DE AGRADO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 No me gustó en absoluto</li> <li>2, 3 Me gustó poco</li> <li>4, 5 Me gusto pero no mucho</li> <li>6 <i>Me gustó bastante</i></li> <li>7 Me gustó muchísimo</li> </ol>

Evaluación:  
3. DIFERENCIACIÓN DEL  
CONCEPTO

- 1 No veo ninguna diferencia respecto a los servicios ya existentes.  
2,3 Hay diferencias respecto a servicios existentes, pero son mínimas  
4,5 Hay varias diferencias respecto de los servicios ya existentes.  
**6 Hay diferencias muy importantes respecto de los servicios ya existentes.**  
7 Para mí, se trata de un servicio totalmente diferente a los servicios ya existentes.

CONCLUSIONES

- Se ratificó que el segmento ideal para este concepto es el de solteros independientes y matrimonios jóvenes profesionales.
- Una opción válida es la venta prepagada (contrato semanal o mensual)
- El costo debería estar alrededor de \$3
- Al hablar de comida habitual la variedad es lo más importante

Evaluación:  
4. INVOLUCRAMIENTO /  
INTRENCIÓN DE COMPRA

- 1 Nunca me interesaría / Nunca me involucraría  
2,3 Tal vez me interesaría, pero muy pocas veces  
4,5 Tal vez sí me interesaría pero no tan a menudo  
**6 Seguramente me interesaría este servicio pero no sé con qué frecuencia**  
**7 Estoy seguro de que yo sí usaría este servicio regularmente**

CONCLUSIONES

- El segmento de familias (con hijos) al parecer no es un segmento favorable)
- Sería bueno explorar criterios de clase media, ya que el focus group se lo realizó únicamente con clase media alta y alta.
- Las cenas prioritariamente deben ser saludables y ligeras.

## ANEXO No. 2

### Cuestionario



UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

CUESTIONARIO

"Le agradecemos por ayudarnos con esta encuesta. El objetivo de la misma es conocer su opinión sobre un concepto nuevo de servicio. Valoramos mucho su colaboración y sinceridad al responder al presente cuestionario, que no le tomará más de 15 minutos" **POR**

#### 1. Es usted parte de una empresa de:

- |                             |       |                          |       |                          |
|-----------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| De publicidad               | a) Sí | <input type="checkbox"/> | b) No | <input type="checkbox"/> |
| De investigación de mercado | a) Sí | <input type="checkbox"/> | b) No | <input type="checkbox"/> |
| Servicios de comida         | a) Sí | <input type="checkbox"/> | b) No | <input type="checkbox"/> |
| Servicios financieros       | a) Sí | <input type="checkbox"/> | b) No | <input type="checkbox"/> |

#### 2. Su actividad principal?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| a) Ama de casa                                  | <input type="checkbox"/> |
| b) Estudiante                                   | <input type="checkbox"/> |
| c) Trabaja en relación de dependencia           | <input type="checkbox"/> |
| d) Profesional independiente / Dueño de negocio | <input type="checkbox"/> |

#### 3. Acostumbra cenar ?

- |       |                          |
|-------|--------------------------|
| a) Sí | <input type="checkbox"/> |
| b) No | <input type="checkbox"/> |

Si su respuesta fue no, por favor indique los motivos: \_\_\_\_\_

#### 4. En dónde acostumbra cenar ?

- |            |                          |                  |                          |          |                          |
|------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| a) En casa | <input type="checkbox"/> | b) Fuera de casa | <input type="checkbox"/> | c) Ambas | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------|--------------------------|

#### 5. Los días que merienda en su casa, normalmente la cena es:

- |                      |                          |                       |                          |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a) Preparada en casa | <input type="checkbox"/> | b) Pedida a domicilio | <input type="checkbox"/> |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|

#### 6. Que empresas conoce, recuerda o ha escuchado nombrar que presten servicio de entrega de comida a domicilio.

#### 7. De las siguientes empresas de servicio de entrega de comida a domicilio, cuáles conoce, recuerda o ha escuchado nombrar

- |               |                          |              |                          |                 |                          |                 |                          |
|---------------|--------------------------|--------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Domino's   | <input type="checkbox"/> | f) Mayflower | <input type="checkbox"/> | k) Gus          | <input type="checkbox"/> | p) Cassolette   | <input type="checkbox"/> |
| b) Pizza Hut  | <input type="checkbox"/> | g) Lai Lai   | <input type="checkbox"/> | l) Noé          | <input type="checkbox"/> | q) Menú Express | <input type="checkbox"/> |
| c) Papa Jones | <input type="checkbox"/> | h) KFC       | <input type="checkbox"/> | m) Kanpai       | <input type="checkbox"/> | r) Deli Diet    | <input type="checkbox"/> |
| d) Ch Farina  | <input type="checkbox"/> | i) Campero   | <input type="checkbox"/> | n) Mc Donald's  | <input type="checkbox"/> |                 |                          |
| e) Hornero    | <input type="checkbox"/> | j) Stav      | <input type="checkbox"/> | ñ) Burguer King | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

#### 8. De las empresas que mencionó indique cuál es su preferida? \_\_\_\_\_

**Por qué?**

---

**9. A continuación se listan una serie de criterios que pueden ser importantes al momento de solicitar comida a domicilio, por favor en cada una de ellos indique cuan importante es para usted al momento de tomar la decisión, utilice una escala del 1 al 10,**

- a) Que tenga buen sabor
  - b) Que tenga tiempos de entrega cortos
  - c) Que tenga precios módicos
  - d) Que se pueda comer del envase (sin requerir uso de vajilla)
  - e) Que atienda hasta la media noche
  - f) Que la comida llegue caliente
  - g) Que la atención telefónica sea amable
  - h) Que brinde facilidades al momento de pagar (cambio en efectivo, tarjeta, etc)
  - i) Que almacene mis datos personales y preferencias
  - j) Que la presentación de la comida sea agradable a la vista
  - k) Que ofrezca variedad de menús
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**10. Queremos que evalúe a la empresa elegida en la pregunta 8, en base a los siguientes criterios: (Calificando el criterio entre 1 y 10, dónde 10 es excelente y 1 es pésimo)**

- a) Almacena sus datos personales y preferencias
  - b) La comida llega caliente
  - c) Se puede comer del envase (sin requerir uso de vajilla)
  - d) Ofrece variedad de menús
  - e) Tiene buen sabor
  - f) La presentación de la comida es agradable a la vista
  - g) Atiende hasta la media noche
  - h) Tiene precios módicos
  - i) Brinda facilidades al momento de pagar (cambio en efectivo, tarjeta, etc)
  - j) Tiene tiempos de entrega cortos
  - k) La atención telefónica es amable
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**11. Con qué frecuencia solicita comida a domicilio en la noche?**

---

**12. Si usted no cena comida preparada en casa todos los días, cuáles son sus motivos?**

- a) Falta de tiempo para cocinar
  - b) Cansancio
  - c) No le gusta cocinar
  - d) No sabe cocinar
  - e) Otro especifique
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
-

***A continuación le presentamos nuestro concepto para que nos de su opinión acerca de el***

*Nuestra idea consiste en cenas a domicilio con ingredientes frescos y preparación casera. Diariamente se tendrán 3 opciones de menú: 2 convencionales y 1 de dieta, según la preferencia del cliente, podrá incluir: sopa, plato fuerte y/o ensalada. El horari*

**13. Le agradó el concepto del servicio presentado?** a) Sí  b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

**14. Qué es lo que más le gusta del concepto presentado??**

\_\_\_\_\_

**15. Qué es lo que menos le gusta del concepto presentado??**

\_\_\_\_\_

**16. Qué le cambiaría al concepto presentado?**

\_\_\_\_\_

**17. Conoce o ha escuchado hablar de un servicio similar al concepto presentado?**

a) Sí  b) No

Menciones cuáles conoce \_\_\_\_\_

**18. Elija la opción que más se ajusta a su intención de compra de este servicio?**

- a) Nunca me interesaría comprar este servicio
- b) Tal vez me interesaría, pero muy pocas veces
- c) Tal vez sí me interesaría pero no tan a menudo
- d) Seguramente me interesaría este servicio pero no sé con qué frecuencia
- e) Estoy seguro de que yo sí usaría este servicio regularmente

**19. A qué hora de la noche solicitaría este servicio? (La más común)**

- a) 6 a 7 de la noche
- b) 7 a 8 de la noche
- c) 8 a 9 de la noche
- d) 9 a 10 de la noche
- e) 10 a 11 de la noche
- f) 11 a media noche

**20.Cuál sería el precio MÁXIMO que pagaría UD por una merienda de estas características?**

\_\_\_\_\_

**21. Qué le gustaría cenar normalmente?**

- a) Sopa
- b) Plato Fuerte
- c) Ensalada
- d) Postre
- e) Otros: \_\_\_\_\_

**22. Por favor mencione si tiene alguna necesidad específica o sugerencia para este nuevo tipo de servicios**

---

*La siguiente información solo se pide con fines estadísticos y se mantendrá en absoluta reserva:*

**23. Con quién vive?**

- a) solo
- b) en pareja
- c) pareja e hijos
- d) otros familiares
- e) amigos

<input type="checkbox"/>

**24. Edad**

- a) menor de 25
- b) 26 - 35
- c) 36 - 45
- d) mas de 45

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

*Desearía recibir información de este servicio cuando se inaugure*

Nombre: \_\_\_\_\_

E - Mail: \_\_\_\_\_

Dirección domicilio: \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS !!!**

### ANEXO No. 3.

#### Resultados Análisis Cuantitativo

Q3. Acostumbra cenar?			Actividad					Edad					Sexo				Vive													
	Total		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio		En blanco		menos de 25	26-35		36-45		mas de 45		En blanco		F	M		Solo	En Pareja		Familia		Otros Familiares					
A) SI	84%	126	83%	120	100%	5	100%	1	82%	9	86%	92	81%	22	50%	2	100%	1	76%	45	89%	81	87%	13	96%	23	85%	64	72%	26
B) NO	15%	23	16%	23	0%	0	0%	0	18%	2	14%	15	15%	4	50%	2	0%	0	22%	13	11%	10	13%	2	4%	1	13%	10	28%	10
C) NO RESPONDE	1%	1	1%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	4%	1	0%	0	0%	0	2%	1	0%	0	0%	0	0%	0	1%	1	0%	0
	100%	150	100%	144	100%	5	100%	1	100%	11	100%	107	100%	27	100%	4	100%	1	100%	59	100%	91	100%	15	100%	24	100%	75	100%	36

Q3.1. Motivos			Actividad					Edad					Sexo				Vive													
	Total		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio		En blanco		menos de 25	26-35		36-45		mas de 45		En blanco		F	M		Solo	En Pareja		Familia		Otros Familiares					
costumbre	43%	10	43%	10	0%	0	0%	0	0%	53%	8	25%	1	50%	1	0	0	62%	8	20%	2	0%	0	0%	0	50%	5	50%	5	
falta de tiempo	4%	1	4%	1	0%	0	0%	0	0%	0%	0	25%	1	0%	0	0	0	0%	10%	1	0%	0	0%	0	10%	1	0%	0	0	
ligero	30%	7	30%	7	0%	0	0%	0	100%	2	20%	3	50%	2	0%	0	0	23%	3	40%	4	50%	1	100%	1	20%	2	30%	3	
no se antoja	4%	1	4%	1	0%	0	0%	0	0%	7%	1	0%	0	0%	0	0	0	0%	10%	1	0%	0	0%	0	10%	1	0%	0	0	
salud	13%	3	13%	3	0%	0	0%	0	0%	13%	2	0%	0	50%	1	0	0	8%	1	20%	2	50%	1	0%	0	10%	1	10%	1	
sin tiempo	4%	1	4%	1	0%	0	0%	0	0%	7%	1	0%	0	0%	0	0	0	8%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	10%	1	
(en blanco)	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	
	100%	23	100%	23	0%	1	0%	1	100%	2	100%	15	100%	4	100%	2	0%	1	100%	13	100%	10	100%	2	100%	1	100%	10	100%	10

Q4. En donde acostumbra			Actividad					Edad					Sexo				Vive													
	Total		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio		En blanco		menos de 25	26-35		36-45		mas de 45		En blanco		F	M		Solo	En Pareja		Familia		Otros Familiares					
A en casa	53%	75	54%	74	20%	1	0%	55%	6	47%	48	77%	20	50%	1	0%	0	55%	30	52%	45	36%	5	29%	7	67%	47	47%	16	
B fuera de casa	5%	7	4%	6	20%	1	0%	0%	0	5%	5	8%	2	0%	0	0	0	4%	2	6%	5	14%	2	4%	1	4%	3	3%	1	
C ambas	42%	60	41%	56	60%	3	100%	1	45%	5	48%	49	15%	4	50%	1	100%	1	42%	23	43%	37	50%	7	67%	16	29%	20	50%	17
(en blanco)	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	
	100%	142	100%	136	100%	5	100%	1	100%	11	100%	102	100%	#	100%	2	100%	1	100%	55	100%	87	100%	14	100%	24	100%	70	100%	34

Q5. Los días que merienda en su casa, normalmente la cena es	Actividad								Edad					Sexo		Vive														
	Total		Relación de Dependencia		Dueño de Negocio		En blanco		menos de 25		26-35	36-45	mas de 45	En blanco		F	M	Solo	En Pareja	Familia	Otros Familiares									
Preparada en casa	95%	139	95%	133	83%	5	100%	1	100%	11	94%	99	96%	25	100%	3	0%	0	98%	56	93%	83	80%	12	100%	24	97%	70	94%	33
Pedida a domicilio (en blanco)	5%	7	5%	7	17%	1	0%	0	0%	0	6%	6	4%	1	0%	0	0%	0	2%	1	7%	6	20%	3	0%	0	3%	2	6%	2
	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	100%	146	100%	140	100%	6	100%	1	100%	11	100%	105	100%	#	100%	3	0%	1	100%	57	100%	89	100%	15	100%	24	100%	72	100%	35

Q6. Que empresas conoce?	Actividad								Edad					Sexo		Vive														
	Total		Relación de Dependencia		Dueño de Negocio		En blanco		menos de 25		26-35	36-45	mas de 45	En blanco		F	M	Solo	En Pareja	Familia	Otros Familiares									
Hut	14%	45	15%	42	25%	3	0%	0	10%	3	21%	12	13%	18	17%	12	0%	0	15%	18	15%	27	32%	7	14%	32	14%	6	0%	0
KFC	12%	38	13%	37	8%	1	0%	0	10%	3	9%	5	14%	20	14%	10	0%	0	13%	16	13%	22	5%	1	12%	27	19%	8	17%	2
Dominos	10%	33	12%	33	0%	0	0%	0	13%	4	14%	8	10%	14	10%	7	0%	0	10%	12	12%	21	23%	5	10%	23	12%	5	0%	0
Ch Farina	9%	28	9%	26	17%	2	0%	0	17%	5	13%	7	7%	10	9%	6	0%	0	9%	11	10%	17	9%	2	10%	21	7%	3	17%	2
Mayflower	9%	28	1%	2	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	1%	2	0%	0	0%	0	0%	0	1%	2	0%	0	1%	2	0%	0	0%	0
Hornero	6%	21	7%	19	17%	2	0%	0	10%	3	11%	6	7%	10	3%	2	0%	0	6%	7	8%	14	5%	1	7%	16	2%	1	25%	3
Burger	4%	14	5%	13	8%	1	0%	0	10%	3	2%	1	4%	5	7%	5	0%	0	5%	6	5%	8	9%	2	4%	9	7%	3	0%	0
Campero	4%	13	5%	13	0%	0	0%	0	0%	0	7%	4	4%	6	4%	3	0%	0	7%	8	3%	5	0%	0	4%	9	7%	3	8%	1
Papa John's	4%	13	0%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	1%	1	0%	0	0%	0	0%	0	1%	1	0%	0	0%	1	0%	0	0%	0
Otro	28%	92	35%	99	25%	3	0%	0	30%	9	23%	13	40%	56	34%	24	0%	0	36%	43	34%	59	18%	4	37%	81	31%	13	33%	4
	100%	325	100%	285	100%	12	0%	1	100%	30	100%	56	100%	141	100%	70	0%	1	100%	121	100%	176	100%	22	100%	221	100%	42	100%	12

Q7. que empresas de servicio conoce?	Actividad								Edad					Sexo		Vive														
	Total		Relación de Dependencia		Dueño de Negocio		En blanco		menos de 25		26-35	36-45	mas de 45	En blanco		F	M	Solo	En Pareja	Familia	Otros Familiares									
Dominos	11%	146	11%	140	10%	5	10%	1	11%	11	11%	103	11%	27	11%	4	10%	1	11%	56	11%	90	10%	14	11%	23	11%	73	11%	36
Pizza Hut	11%	144	11%	138	10%	5	10%	1	11%	11	11%	101	11%	27	11%	4	10%	1	11%	55	11%	89	10%	14	11%	23	11%	71	11%	36
Mayflower	11%	143	11%	137	10%	5	10%	1	10%	10	11%	102	11%	27	8%	3	10%	1	10%	54	11%	89	10%	13	11%	24	11%	72	10%	34
KFC	11%	142	11%	136	10%	5	10%	1	10%	10	11%	101	11%	26	11%	4	10%	1	11%	56	11%	86	10%	14	10%	22	11%	71	11%	35
Hornero	11%	139	11%	133	10%	5	10%	1	11%	11	11%	98	11%	26	8%	3	10%	1	10%	53	11%	86	11%	15	10%	22	11%	68	10%	34
Ch Farina	10%	137	10%	131	10%	5	10%	1	11%	11	10%	97	10%	25	8%	3	10%	1	11%	56	10%	81	11%	15	11%	24	10%	66	10%	32
Papa Jones	9%	124	9%	118	10%	5	10%	1	11%	11	9%	87	9%	21	11%	4	10%	1	9%	49	9%	75	10%	14	10%	21	9%	59	9%	30
Campero	9%	116	9%	111	8%	4	10%	1	9%	9	9%	82	9%	21	8%	3	10%	1	9%	48	9%	68	10%	13	8%	17	9%	55	9%	31
Stav	9%	112	8%	106	10%	5	10%	1	9%	9	8%	78	8%	20	11%	4	10%	1	9%	46	8%	66	9%	12	9%	18	8%	51	9%	31
Burguer King	9%	112	9%	107	8%	4	10%	1	10%	10	8%	78	8%	19	11%	4	10%	1	8%	43	9%	69	7%	10	8%	16	9%	55	9%	31
	100%	1.315	100%	1.257	100%	48	100%	10	100%	103	100%	927	100%	239	100%	36	100%	10	100%	516	100%	799	100%	134	100%	210	100%	641	100%	330

Q8. Empresas preferidas	Total	Actividad					Edad					Sexo				Vive														
		Relación de Dependencia		Dueño de Negocio		En blanco	menos de 25		26-35		36-45		mas de 45		En blanco		F	M	Solo		En Pareja		Familia		Otros Familiares					
DOMINOS	11%	146	17%	23	0%	0%	0%	20%	20	12%	3	0%	0	0	14%	8	18%	15	21%	3	26%	6	13%	9	15%	5				
HORNERO	11%	144	16%	22	20%	1	0%	10%	1	16%	16	20%	5	25%	1	0	0	19%	11	14%	12	0%	26%	6	19%	13	12%	4		
CH FARINA	11%	143	9%	12	20%	1	0%	10%	1	10%	10	8%	2	0%	0	0	12%	7	7%	6	29%	4	4%	1	9%	6	6%	2		
BURGUER KING	11%	142	9%	12	20%	1	0%	10%	1	10%	10	8%	2	0%	0	0	5%	3	12%	10	7%	1	0%	13%	9	9%	3			
MAYFLOWER	11%	139	9%	12	0%	0%	20%	2	6%	6	8%	2	50%	2	0	0	7%	4	10%	8	0%	4%	1	10%	7	12%	4			
NOE	10%	137	8%	11	0%	100%	1	10%	1	9%	9	4%	1	0%	0	0	12%	7	6%	5	7%	1	9%	2	9%	6	9%	3		
KFC	9%	124	7%	9	0%	0%	10%	1	6%	6	8%	2	0%	0	0	0	9%	5	5%	4	0%	0%	7%	5	12%	4	4			
PIZZA HUT	9%	116	6%	8	0%	0%	20%	2	4%	4	8%	2	0%	0	0	0	7%	4	5%	4	0%	4%	1	6%	4	9%	3			
PAPA JONES	9%	112	5%	7	20%	1	0%	0%	7%	7	4%	1	0%	0	0	0	4%	2	7%	6	7%	1	9%	2	4%	3	6%	2		
otra	9%	112	13%	18	20%	1	0%	0	10%	1	12%	12	20%	5	25%	1	0	0	11%	6	16%	13	29%	4	17%	4	11%	8	9%	3
	100%	1.315	100%	134	100%	5	100%	1	100%	10	100%	100	100%	25	100%	4	0%	1	100%	57	100%	83	100%	14	100%	23	100%	70	100%	33

Q8. Porque eligió a la empresa como preferida	Total	Edad					Sexo				Vive													
		menos de 25		26-35		36-45	mas de 45		En blanco		F	M	Solo		En Pareja		Familia		Otros Familiares					
Rapidez	11%	146	14%	1	39%	17	17%	2	0%	0	31%	8	31%	12	80%	4	29%	4	24%	8	31%	4		
Sabor	11%	144	14%	1	18%	8	8%	1	100%	1	0	19%	5	15%	6	20%	1	29%	4	15%	5	8%	1	
Calidad	11%	143	29%	2	9%	4	8%	1	0%	1	1	12%	3	13%	5	0%	14%	2	9%	3	23%	3		
Servicio	11%	142	29%	2	7%	3	17%	2	0%	0	8%	2	13%	5	0%	0%	12%	4	23%	3	3			
Precio	11%	139	0%	9%	4	8%	1	0%	0	12%	3	5%	2	0%	14%	2	9%	3	0%	0				
Caliente	10%	137	0%	7%	3	0%	0%	0%	0	8%	2	3%	1	0%	0%	6%	2	8%	1	1				
limpio	9%	124	0%	5%	2	8%	1	0%	0	4%	1	5%	2	0%	0%	9%	3	0%	0					
Cantidad	9%	116	0%	2%	1	8%	1	0%	0	0%	5%	2	0%	0%	6%	2	0%	0						
variedad	9%	112	0%	2%	1	8%	1	0%	0	0%	5%	2	0%	7%	1	3%	1	0%	0					
otro	9%	112	14%	1	2%	1	17%	2	0%	0	0	8%	2	5%	2	0%	0	7%	1	6%	2	8%	1	
	100%	1.315	100%	7	100%	44	100%	12	100%	1	100%	1	100%	26	100%	39	100%	5	100%	14	100%	33	100%	13

Q9. Calificación de características	Total	Actividad			Edad				Sexo		Vive				
		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio	En Blanco	Solo	En Pareja	En Familia	Otros Familiares	F	M	menos de 25	26-35	36-45	mas de 45	en blanco
a) Que tenga buen sabor	9	9	10	10	9	9	9	10	9	9	10	9	9	10	10
b) Que tenga tiempos de entrega cortos	9	8	9	8	9	8	8	9	8	9	8	9	8	9	8
c) Que tenga precios módicos	7	7	7	5	7	7	8	7	8	7	7	7	7	8	5
d) Que se pueda comer del envase (sin requerir uso de vajilla)	5	5	5	1	4	5	5	6	5	5	4	5	6	9	1
e) Que atienda hasta la media noche	7	7	7	1	8	6	7	8	7	7	7	7	7	8	1
f) Que la comida llegue caliente	9	8	10	10	8	8	9	9	8	9	9	8	8	9	10
g) Que la atención telefónica sea amable	8	8	9	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	9	8
h) Que brinde facilidades al momento de pagar (cambio en efectivo, tarjeta, etc)	8	8	8	10	8	8	8	8	8	8	9	8	8	9	10
i) Que almacene mis datos personales y preferencias	7	7	8	5	8	8	8	8	6	7	6	7	7	8	5
j) Que la presentación de la comida sea agradable a la vista	8	8	9	10	7	8	8	9	8	8	8	8	8	8	10
k) Que ofrezca variedad de menús	8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	9	7	8	10	8

Q10. Calificación de características de la empresa elegida como favorita	Total	Actividad			Vive				Sexo		Edad				
		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio	En Blanco	Solo	En Pareja	En Familia	Otros Familiares	F	M	menos de 25	26-35	36-45	mas de 45	en blanco
a) Almacena sus datos personales y preferencias	6	7	6	5	7	7	6	7	6	7	7	7	5	4	5
b) La comida llega caliente	9	9	9	10	9	8	8	9	9	9	9	9	8	9	10
c) Se puede comer del envase (sin requerir uso de vajilla)	8	8	6	4	7	8	7	8	7	8	8	8	7	7	4
d) Ofrece variedad de menús	7	7	7	8	7	7	7	8	7	7	8	7	7	9	8
e) Tiene buen sabor	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	8	10	10
f) La presentación de la comida es agradable a la vista	8	8	8	10	8	9	8	9	9	8	9	8	7	10	10
g) Atiende hasta la media noche	7	7	6	5	7	7	7	7	7	7	8	7	6	8	5
h) Tiene precios módicos	7	7	8	8	7	6	7	7	7	7	7	7	6	8	8
i) Brinda facilidades al momento de pagar (cambio en efectivo, tarjeta, etc)	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8
j) Tiene tiempos de entrega cortos	8	8	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	7	9	10
k) La atención telefónica es amable	8	8	8	5	7	7	8	8	8	8	8	8	7	8	5

Q11. Frecuencia	Actividad			Vive				Sexo		Edad			
	Relación de Dependencia	Dueño de Negocio	En Blanco	Solo	En Pareja	En Familia	Otros Familiares	F	M	menos de 25	26-35	36-45	mas de 45
1,4	1,4	1,5	1,0	2,1	1,5	1,4	1,2	1,3	1,5	1,4	1,5	1,1	0,7

Q12. Motivos por los que no cena comida a domicilio	Total	Actividad			Vive				Sexo		Edad																			
		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio	En blanco	Solo	En Pareja	Familia	Otros Familiares	En blanco	F	M	menos de 25	26-35	36-45	mas de 45															
Falta de tiempo para cocinar	45%	133	35%	66	38%	3	50%	1	30%	6	35%	15	40%	36	29%	13	0	0	30%	25	39%	45	21%	3	35%	53	37%	10	75%	3
Cansancio	5%	14	32%	60	25%	2	0%		20%	4	37%	16	30%	27	33%	15	0	0	33%	27	30%	35	36%	5	34%	51	19%	5	25%	1
No le gusta cocinar	50%	147	12%	22	13%	1	50%	1	20%	4	14%	6	9%	8	13%	6	0	0	16%	13	9%	11	14%	2	13%	19	7%	2	0%	
No sabe cocinar	0%		9%	17	13%	1	0%		15%	3	5%	2	10%	9	9%	4	0	0	9%	7	9%	11	7%	1	9%	13	15%	4	0%	
Otro especifique	0%		12%	23	13%	1	0%		15%	3	9%	4	11%	10	16%	7	0	0	12%	10	12%	14	21%	3	10%	15	22%	6	0%	
	100%	294	100%	188	100%	8	100%	2	100%	20	100%	43	100%	90	100%	45	0%	1	100%	82	100%	116	100%	14	100%	151	100%	27	100%	4

Q13. Le agradó el concepto	Total	Actividad				Vive							Sexo		Edad															
		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio		En blanco	Solo	En Pareja		Familia	Otros Familiares	En blanco	F	M	menos de 25	26-35	36-45	mas de 45													
Si	45%	133	91%	128	100%	5	0%	47%	14	48%	23	45%	65	44%	31	0%	0	97%	56	87%	77	100%	11	90%	95	88%	23	100%	4	
No	5%	14	9%	13	0%	0	100%	1	3%	1	2%	1	5%	8	6%	4	0%	0	3%	2	13%	12	0%		10%	10	12%	3	0%	
En blanco	50%	147	0%	0	0%	0	0%	0	50%	15	50%	24	50%	73	50%	35	0%	0	0%	1	0%	0	0%		0%	0	0%	0	0%	
	100%	294	100%	141	100%	5	100%	1	100%	30	100%	48	100%	146	100%	70	0%	1	100%	58	100%	89	100%	11	100%	105	100%	26	100%	4

Q14. Mas agradó del concepto	Total	Actividad			Vive				Sexo		Edad				
		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio	En Blanco	Solo	En Pareja	En Familia	Otros Familiares	F	M	menos de 25	26-35	36-45	mas de 45	en blanco
horario	35	31	3	1	4	8	14	9	14	21	4	22	8	1	
comida casera	33	30	3		3	5	17	8	10	23	2	25	5	1	
menú	30	29	1		4	2	18	6	13	17	4	17	6	3	
dieta	13	13			1	2	5	5	9	4	1	10	2		
precios	13	11	1	1		3	6	4	4	9	2	8	2	1	
comida sana	5	5			1	1	1	2	3	2	1	4			
facilidad	5	5			1		2	2	2	3		5			
ingredientes frescos	4	4				1	3			4		4			
servicio	4	4			1		2	1		4		3	1		
domicilio	3	3			1		1	1	2	1	1	2			
otros	21	21	0	0	1	4	8	8	8	13	2	14	5	0	

Q15.Menos agradó del concepto	Total	Actividad			Vive				Sexo		Edad				
		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio	En Blanco	Solo	En Pareja	En Familia	Otros Familiares	F	M	menos de 25	26-35	36-45	mas de 45	en blanco
2 platos para cenar	10	9		1		2	5	3	3	7		7	2		0
sopa	7	6	1			3	2	2	3	4		6	1		
tiempo de entrega	7	6	1		2	2	3			7		5	2		
precio	6	6				2	1	3	3	3	1	4	1		
cobertura	5	5				2	1	2	2	3		5			0
horario	5	5					4	1	3	2	1	4			
comida casera	3	3					2	1	2	1		3			
dieta	3	3				1	1	1	1	2		3			
más horario	3	3				1	2		2	1		2	1		
almuerzo en la noche	2	2					2			1	1	2			
otro	37	36	1	0	6	2	21	8	18	19	5	24	6	2	0

Q16.Que cambiaría del concepto	Total	Actividad			Vive				Sexo		Edad				
		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio	En Blanco	Solo	En Pareja	En Familia	Otros Familiares	F	M	menos de 25	26-35	36-45	mas de 45	en blanco
más opciones	16	16			1	3	8	4	7	9		12	4		
postre	8	8			1		6	1	4	4	1	4	2	1	
incluir almuerzos	7	6	1			2	3	2	5	2	1	5		1	
jugo	6	6				1	3	2	4	2		4	2		
más horario	6	6				1	3	2	3	3	2	4			
informar menú, web	5	4	1		1		3	1	2	3		3	2		
horario	4	4					3	1	3	1	1	3			
no sopa	4	4			1	1		2	2	2	1	3			
1 sólo plato	3	3			1	1	1		2	1		3			
nada	2	2				1	1		2			2			
otro	28	27	0	1	3	2	14	9	8	20	1	22	4	0	1



Q20. Precio Máximo	Total	Actividad			Vive				Sexo		Edad				
		Relación de Dependencia	Dueño de Negocio	En Blanco	Solo	En Pareja	En Familia	Otros Familiares	F	M	menos de 25	26-35	36-45	mas de 45	en blanco
5	32	30	2		4	2	21	5	7	25	3	20	8	1	
3	29	29			3	7	10	9	15	14	4	21	4		
4	29	28	1		3	7	15	4	10	19	1	23	5		
2,5	11	10	1		2	3	3	3	6	5		10		1	
3,5	11	11			1	2	4	4	6	5		9	1	1	
6	8	8					5	3	4	4	1	6	1		
2	6	6				1	5		2	4		3	3		
8	5	5			1		2	2	1	4	1	4			
4,5	3	3				1	2		1	2		2	1		
10	3	3					2	1		3		2	1		
15	3	1	1	1	1		1	1		3		2		1	
7	2	2						2	2		1		1		
11	1	1						1	1			1			

**Anexo No 5.**

Esquema de Servicios



## Anexo No. 6.

### Anexo capítulo Financiero

#### ANÁLISIS ESCENARIO PESIMISTA

#### ESTIMACIÓN DE VENTAS

Cada motorizado entrega un promedio de 80 cenas por hora																								
Se necesita 2 motorizados a partir del 5 mes																								
Estimación de ventas (unidades)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic					PROMEDIO DIARIO							
Ventas diarias	40	70	100	120	130	130	130	130	130	130	130	130	1370				114							
Ventas mensuales	800	1400	2000	2400	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	27400											

## FLUJO DE EFECTIVO PRIMER PERÍODO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	total anual
Unidades vendidas	800	1400	2000	2400	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	\$27,400
pvp	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	
<b>VENTAS</b>	<b>\$3,149</b>	<b>\$5,511</b>	<b>\$7,873</b>	<b>\$9,447</b>	<b>\$10,234</b>	<b>\$107,856</b>							
Arriendo	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$12,000
Marketing y Publicidad	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$34,000
Luz, agua	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1,800
Gasolina	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$600
Motorizado a domicilio					\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$375	\$3,000
Alimentación	\$81	\$81	\$81	\$81	\$81	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$1,079
Movilización personal	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$3,840
Sueldos	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$3,321	\$39,856
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$8,922</b>	<b>\$8,922</b>	<b>\$8,922</b>	<b>\$8,922</b>	<b>\$9,297</b>	<b>\$7,313</b>	<b>\$96,174</b>						
Insumos	\$644	\$1,260	\$1,800	\$2,160	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$24,584
Envases	\$320	\$560	\$800	\$960	\$1,040	\$1,040	\$1,040	\$1,040	\$1,040	\$1,040	\$1,040	\$1,040	\$10,960
Gas	\$66	\$116	\$165	\$198	\$215	\$215	\$215	\$215	\$215	\$215	\$215	\$215	\$2,261
Teléfono	\$98	\$134	\$170	\$194	\$206	\$206	\$206	\$206	\$206	\$206	\$206	\$206	\$2,244
Utensilios	\$80	\$140	\$200	\$240	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	\$2,740
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$1,208</b>	<b>\$2,210</b>	<b>\$3,135</b>	<b>\$3,752</b>	<b>\$4,061</b>	<b>\$42,789</b>							
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$10,130</b>	<b>\$11,131</b>	<b>\$12,057</b>	<b>\$12,674</b>	<b>\$13,357</b>	<b>\$11,373</b>	<b>\$138,963</b>						
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-\$6,981</b>	<b>-\$5,620</b>	<b>-\$4,184</b>	<b>-\$3,227</b>	<b>-\$3,123</b>	<b>-\$1,139</b>	<b>-\$31,107</b>						
DEPRECIACIÓN COCINA	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117	\$1,400
DEPRECIACIÓN MOTO	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$500
DEPRECIACIÓN MÁQUINAS	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$83	\$1,000
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERE</b>	<b>-\$7,222</b>	<b>-\$5,862</b>	<b>-\$4,426</b>	<b>-\$3,468</b>	<b>-\$3,364</b>	<b>-\$1,381</b>	<b>-\$34,007</b>						
Interes y Finaciamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUE</b>	<b>-\$7,222</b>	<b>-\$5,862</b>	<b>-\$4,426</b>	<b>-\$3,468</b>	<b>-\$3,364</b>	<b>-\$1,381</b>	<b>-\$34,007</b>						
Impuestos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$345	-\$345	-\$345	-\$345	-\$345	-\$345	-\$345	-\$2,416
<b>UTILIDAD LUEGO DE IMPUES</b>	<b>-\$7,222</b>	<b>-\$5,862</b>	<b>-\$4,426</b>	<b>-\$3,468</b>	<b>-\$3,364</b>	<b>-\$1,035</b>	<b>-\$31,591</b>						
Participación empleados	\$0	\$0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$155.32	-\$155.32	-\$155.32	-\$155.32	-\$155.32	-\$155.32	-\$155.32	-\$1,087
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$7,222</b>	<b>-\$5,862</b>	<b>-\$4,426</b>	<b>-\$3,468</b>	<b>-\$3,364</b>	<b>-\$880</b>	<b>-\$30,504</b>						
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$6,981</b>	<b>-\$5,620</b>	<b>-\$4,184</b>	<b>-\$3,227</b>	<b>-\$3,123</b>	<b>-\$638</b>	<b>-\$27,604</b>						

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (5 PERÍODOS)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades vendidas	27400	32880	39456	47347	56817
(ventas diarias)	114	137	164	197	237
pvp	\$4	\$4.50	\$5.00	\$5.50	\$6.00
<b>VENTAS</b>	<b>\$107,856</b>	<b>\$145,708</b>	<b>\$193,400</b>	<b>\$255,525</b>	<b>\$334,764</b>
		35%	33%	32%	31%
Arriendo	\$12,000	\$13,200	\$14,520	\$15,972	\$17,569
Marketing y Publicidad	\$21,571	\$28,042	\$36,455	\$47,392	\$61,609
Luz, agua	\$1,800	\$1,890	\$1,985	\$2,084	\$2,188
Gasolina	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Motorizado a domicilio	\$3,000	\$3,300	\$3,630	\$3,993	\$4,392
Alimentación	\$1,079	\$1,241	\$1,427	\$1,641	\$1,887
Movilización personal	\$3,840	\$4,224	\$4,646	\$5,111	\$5,622
Sueldos	\$39,856	\$41,848	\$43,941	\$46,138	\$48,445
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$83,745</b>	<b>\$94,345</b>	<b>\$107,203</b>	<b>\$122,930</b>	<b>\$142,312</b>
Insumos	\$24,584	\$28,272	\$32,512	\$37,389	\$42,998
Envases	\$10,960	\$12,056	\$13,262	\$14,588	\$16,047
Gas	\$2,261	\$2,261	\$2,261	\$2,261	\$2,261
Teléfono	\$2,244	\$2,468	\$2,715	\$2,987	\$3,285
Utensilios	\$2,740	\$3,014	\$3,315	\$3,647	\$4,012
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$42,789</b>	<b>\$48,071</b>	<b>\$54,065</b>	<b>\$60,871</b>	<b>\$68,602</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$126,534</b>	<b>\$142,416</b>	<b>\$161,268</b>	<b>\$183,801</b>	<b>\$210,914</b>
		13%	13%	14%	15%
UTILIDAD OPERATIVA	-\$18,678	\$3,292	\$32,132	\$71,724	\$123,850
DEPRECIACIÓN COG	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$1,400
DEPRECIACIÓN MOT	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
DEPRECIACIÓN MÁC	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
UTILIDAD ANTES DE	-\$21,578	\$392	\$29,232	\$68,824	\$120,950
Interes y Finaciamento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD ANTES DE	-\$21,578	\$392	\$29,232	\$68,824	\$120,950
Impuestos	\$0	\$98.00	\$7,307.94	\$17,206.00	\$30,237.48
UTILIDAD LUEGO DE IMP	-\$21,578	\$294	\$21,924	\$51,618.01	\$90,712.43
Participación empleados	\$0	\$44.10	\$3,288.57	\$7,742.70	\$13,606.86
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$21,578</b>	<b>\$250</b>	<b>\$18,635</b>	<b>\$43,875</b>	<b>\$77,106</b>

## ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>						
UTILIDAD NETA		-\$21,578	\$250	\$18,635	\$43,875	\$77,106
Depreciación		\$2,900	\$2,900	\$2,900	\$2,900	\$2,900
Flujo de Efectivo	-\$45,554	-\$18,678	\$3,150	\$21,535	\$46,775	\$80,006
<b>INVERSIÓN</b>	-\$45,554					
<b>VPN</b>	\$13,084					
<b>TIR</b>	23.90%					