

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Proyecto para el establecimiento de camiones de comida saludable, café y postres en la ciudad de Quito, FRESQUITO&CO.

Dominique Laura Freile Vega

**Germán Worm, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Quito, 25 de julio de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Proyecto para el establecimiento de camiones de comida saludable, café y postres en la ciudad de Quito, FRESQUITO&CO.

Dominique Laura Freile Vega

Germán Worm, MBA
Director del Trabajo de Titulación

.....

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

.....

Santiago Gangotena, PhD
Decano del Colegio de Administración
y Economía

.....

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 25 de julio de 2016

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Dominique Laura Freile Vega

Código de estudiante: 00123659

C. I.: 1712568664

Lugar, Fecha Quito, 25 de julio de 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a todos aquellos emprendedores que tienen las ganas de salir de la zona de confort, aprender cada día un poco más, vencer sus miedos y limitaciones y así alcanzar sus sueños profesionales y personales.

Dedico también a mi familia, a mis amigos, a quienes han estado conmigo en estos dos años de un proceso de aprendizaje en todos los sentidos, profesional, académico, emocional y espiritual. Y mil gracias a Dios por seguirme dando la oportunidad de tener vida y salud para aprender, avanzar y soñar.

AGRADECIMIENTOS

Mi más grande y sincero agradecimiento al MBA Ricardo Viteri, quien me apoyó con su conocimiento, su tiempo y guía para la consecución de esta tesis. Así mismo, agradezco al señor Orlando Jerez por su gran apoyo en la elaboración de este trabajo de titulación

Además, agradezco mucho a la Universidad San Francisco de Quito y su claustro de profesores de la Maestría de Administración de Empresas por el tiempo dedicado a la enseñanza, sus altos valores, su visión empresarial y la motivación transmitida para hacer a través de la generación de empresas honestas, correctas y productivas un país más productivo y competitivo, donde los empresarios con valores podrán forjar un mejor futuro.

RESUMEN

El desarrollo del “Proyecto para el establecimiento de camiones de comida saludable, café y postres en la ciudad de Quito, FRESQUITO&CO”, es una iniciativa innovadora que se enmarca dentro de un sector competitivo como es el de alimentos y bebidas, esta tendencia de Food Trucks se ha ido expandiendo por las metrópolis del mundo, ofreciendo una alternativa de alimentación rápida, diferente y en algunos casos gourmet, donde se conjugan los elementos de las calles de la ciudad con su gastronomía (Street Food). Luego de realizar el análisis sectorial podemos destacar que existen varias fuerzas contrarias a la rentabilidad como la alta rivalidad, la alta amenaza de entrada en el sector, el alto poder de negociación del consumidor y la presencia de sustitutos. Sin embargo, este proyecto posee múltiples posibilidades de éxito, a través del desarrollo de estrategias de diversificación como ofrecer comida saludable al alcance, calidad con productos altamente seleccionados y orgánicos, facilidad de acceso, rapidez del servicio, etc. Además, cabe destacar que este tipo de proyectos presenta una ventaja por estrategia de costos, al no incurrir en algunos de los costos fijos y elevados que tienen los servicios de alimentación tradicional, puede reducir sus costos sin afectar a la calidad del producto. Con este proyecto, se espera encontrar una alternativa de mercado rentable y competitivo en el sector de Restaurantes en la ciudad de Quito.

Palabras clave: Food trucks, comida saludable, innovadora, Street food.

ABSTRACT

The Project for the establishment of food trucks that serve healthy food, coffee and desserts in the City of Quito, “FRESQUITO&CO” is an innovative initiative that competes in the food and beverages industry. The Food Truck trend has been on expansion in metropolitan areas around the world and offers an alternative to fast food and in some cases an alternative to gourmet food. After analyzing the competitive forces, it is worthwhile to note that this industry faces a high level of rivalry, low barriers of entry, high consumer bargaining power, and substantial substitutes. Nevertheless, this work determines that there are multiple possibilities to be successful in this competitive environment through strategies that lead to strong differentiation. Such strategies involve offering a healthy alternate to fast food, meals prepared quality ingredients from organic sources, ease of access for consumers, and low serving times, among others. Furthermore, it is important to note that this mode of food and beverage delivery has an intrinsic cost advantage that does not sacrifice quality when compared to traditional restaurants as there is no need for Food Trucks to incur in expensive fixed assets. This work concludes that there is a profitable niche market for a Food Truck establishment in the City of Quito.

Key words: Food trucks, healthy food, innovative, Street food.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
TABLA DE CONTENIDO	8
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE IMÁGENES	11
CAPÍTULO 1.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	13
Justificación.....	13
Tendencias del Macro Entorno	15
Análisis Sectorial.....	16
Análisis de la competencia.....	17
CAPÍTULO 2.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO	19
Métodos de recolección de datos.....	19
Técnicas cualitativas utilizadas.	20
Información secundaria utilizada.....	20
Técnicas cuantitativas.	21
Mercado objetivo.....	22
Análisis de público objetivo, demanda y precios.....	24
Participaciones de mercado de los principales competidores	26
Tamaño del mercado.....	27
Consumidor.....	29
Género.....	30
Ubicación.....	31
Ocupación.....	32
Frecuencia de alimentación afuera de casa.....	33
Preferencias.....	34
Nueva tendencia de camiones de comida. (Food Trucks)	37
Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo.....	38
Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado.....	38
Atributos valorados en la categoría.....	39
Posicionamiento de los principales competidores.....	44
Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado.....	45
Oferta.....	46
Estrategias y tácticas mercadológicas de los principales competidores.....	46
CAPÍTULO 3.- ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	50

Estrategia Genérica	50
Posicionamiento estratégico.....	51
Recursos y Capacidades Distintivas	53
Organigrama inicial y posiciones claves.....	54
CAPÍTULO 4.- PLAN DE MERCADEO	56
Estrategia de posicionamiento.....	56
Estrategia de marca (branding).	56
Estrategia de producto o servicio	57
Estrategia de precios (PVP, PVD, márgenes).....	59
Estrategia de comunicación (promoción, publicidad)	61
Estrategia de canal / plaza	62
Presupuesto de los años 1 - 4	62
Plan de ventas.....	64
Modelo de ventas.....	64
Estructura del equipo comercial	64
Proyección de Ventas años 1 - 4.....	65
Definición de metas comerciales años 1 - 4	65
Esquema de remuneraciones e incentivos	66
Esquema de seguimiento.....	66
CAPÍTULO 5.- plan financiero	67
Inversiones del Proyecto	67
Inversión Inicial.	67
Proyecciones Financieras	71
Estado de Resultados	71
Balance General.....	75
Flujo de Efectivo.....	77
Tasa de descuento.....	79
VAN (Valor Actual Neto).....	82
TIR (Tasa Interna de Retorno).....	84
Punto de Equilibrio.....	85
Indicadores.	86
Análisis de sensibilidad.....	88
Conclusiones financieras.....	89
CONCLUSIONES	90
REFERENCIAS	94
ÍNDICE DE ANEXOS.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de precios de competidores	59
Tabla 2. Medios de Promoción y Publicidad.	61
Tabla 3. Proyecciones de alcance de la campaña de promoción en redes sociales y costos.	63
Tabla 4. Cuadro resumen de proyección de ventas.....	65
Tabla 5. Activos Food Truck FresQuito&Co.....	67
Tabla 6. Capital de Trabajo	68
Tabla 7. Estructura de Capital.....	69
Tabla 8. Financiamiento.....	70
Tabla 9. Clientes capturados	71
Tabla 10. Costo de ventas	72
Tabla 11. Costo del ticket promedio por año.....	73
Tabla 12. Ventas e Ingresos anuales.....	73
Tabla 13. Utilidades.....	74
Tabla 14. Activos corrientes y fijos	76
Tabla 15. Pasivos de corto y largo plazo	76
Tabla 16. Patrimonio.....	77
Tabla 17. Flujo de Efectivo	78
Tabla 18. CAPM.....	80
Tabla 19. WACC	82
Tabla 20. VAN Anual	82
Tabla 21. VAN Medio Año.....	83
Tabla 22. Punto de equilibrio.....	85
Tabla 23. Comparación de escenarios.....	88

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Análisis de fuerzas de Porter.....	17
Imagen 3. Gasto en comida saludable, Freile, 2015.	24
Imagen 4. Curva de Demanda, Freile, 2015.....	25
Imagen 5. Tabla de precios, Freile, 2015.	25
Imagen 6. Competidores, Freile, 2015.	28
Imagen 7. Descripción de rangos de edades, Freile, 2015	29
Imagen 8. Descripción de género, Freile, 2015.....	30
Imagen 9. Descripción de ubicación, Freile, 2015.	31
Imagen 10. Descripción de Ocupación laboral, Freile, 2015.....	32
Imagen 11. Descripción de Ocupación laboral, Freile, 2015.....	33
Imagen 12. Horarios de comida, Freile, 2015.....	34
Imagen 13. Tipos de comida, Freile, 2015.	35
Imagen 14. Lugares de comida, 2015	36
Imagen 15. Descripción de Productos Saludables	37
Imagen 16. Descripción de conocimiento de la tendencia.....	37
Imagen 17. Atributos, Rapidez del servicio.....	39
Imagen 18. Atributos, Atención al cliente.....	40
Imagen 19. Atributos, Ubicación.	40
Imagen 20. Atributos, Precio.	41
Imagen 21. Atributos, preparación saludable.....	41
Imagen 22. Atributos, variedad de comida.....	42
Imagen 23. Atributos, ingredientes frescos	42
Imagen 24. Atributos, limpieza y ambiente agradable	43
Imagen 25. Atributos, sabor.	43
Imagen 26. Competidores.....	45
Imagen 27. Ofertas, promociones y noticias.	49
Imagen 28.-Organigrama	55

CAPÍTULO 1.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Justificación

La Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva (ENCMP) involucra un proceso a largo plazo y constituye un componente clave para la transformación económica, social, ambiental y política del país. Con ella, se pretende favorecer la transición de una economía primario exportadora basada en recursos finitos a una economía del conocimiento basada en recursos infinitos, en la que el talento humano será un factor fundamental para fomentar la potencialidad productiva del país. (Sectoriales, 2015)

La ENCMP tiene como objetivo fundamental cambiar la estructura productiva para generar una economía dinámica, diversificada e incluyente orientada al conocimiento y la innovación sostenible. El cambio de la matriz productiva constituirá un medio para generar mejores oportunidades laborales de desarrollo y de producción, y así mejorar las condiciones de vida de la población y erradicar en forma sostenible la pobreza extrema. (Sectoriales, 2015)

“El cambio considera nuestras potencialidades y ventajas comparativas, y busca avanzar en un contexto de dinámicas económicas sustentables: producir más, producir mejor, producir cosas nuevas, desde una perspectiva que logre contar con una producción de bienes y

servicios que innoven constantemente para cerrar brechas de productividad y calidad con otras economías”. (Vicepresidencia de la República):

La ECMP se orienta hacia cuatro puntos fundamentales:

- Sustitución selectiva de importaciones;
- Impulso a las exportaciones con la expansión en productos y destinos;
- Diversificación productiva basada en la incorporación de valor agregado:
- Inclusión de actores en la desconcentración de la producción de los polos actuales hacia los territorios:
- Mejora continua de la productividad y la competitividad.

Dentro de estos puntos fundamentales, el fortalecimiento de la innovación y el emprendimiento van de la mano para fomentar cadenas vanguardistas a través del sector privado y lograr encadenamientos productivos adecuados a todos los niveles incluyendo a la economía popular y solidaria. (Sectoriales, 2015)

Es por lo mencionado que el desarrollo de este “Proyecto para el establecimiento de camiones de comida saludable, café y postres en la ciudad de Quito”, es una iniciativa que se enmarca dentro de un sector priorizado como es el agroalimentario por su gran trascendencia en empleo y soberanía alimentaria, además con el objetivo de impulsar la industria, aporta a las cadenas vinculadas como la metalmecánica y también se enfoca a mediano plazo al fomento del turismo gastronómico, incursionando en la comida gourmet ancestral.

Tendencias del Macro Entorno

Existen dos tendencias que impulsan la creación de un negocio de comida saludable, rápido y de acceso fácil como son los camiones de comida rodante, para personas trabajadoras de la ciudad de Quito. Estas tendencias son: a) el incremento de la Población Económicamente Activa en la ciudad de Quito en el periodo 2008-2015

Según estadísticas del INEC al 2015, la población económicamente activa (PEA) urbana para la ciudad de Quito es de 870.640 personas, lo que significa un 15% de crecimiento comparado con el año 2014. De esta población, el 65% corresponde a personas con un empleo adecuado y está representada en la actualidad en su mayoría por un segmento entre los 25 y 40 años. Asimismo, el 35% PEA urbana corresponde a ejecutivos y personas jóvenes trabajadoras de clase media alta (305.595 personas). Estas personas prefieren comida saludable y demandan estas alternativas de alimentación diaria, a precios acorde a su capacidad de pago y geográficamente cerca sus lugares de trabajo. (INEC, 2010)

Las tres tendencias importantes son: Primero, los elevados costos de alimentación en la ciudad de Quito; segundo, el crecimiento de la población con empleo adecuado en Quito que actualmente el más alto del país ubicándose en el 2015 en 67%, y tercero, según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2013), en el Ecuador seis de cada 10 personas entre 19 y 60 años presenta sobrepeso u obesidad en el país; siendo más frecuente el

problema en los niveles socioeconómicos más altos, por lo tanto, esta problemática es relevante para para el segmento que este emprendimiento desea cubrir.

Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo del sector de los servicios de alimentos y bebidas, especialmente en los restaurantes de comida rápida en el país, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El Anexo 1 resume el análisis sectorial.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de los servicios de alimentos y bebidas, especialmente en los restaurantes de comida rápida en Ecuador difícilmente será positiva

Además, existen varias fuerzas contrarias a la rentabilidad como la alta rivalidad, la alta amenaza de entrada en el sector, el alto poder de negociación del consumidor y la presencia de sustitutos.

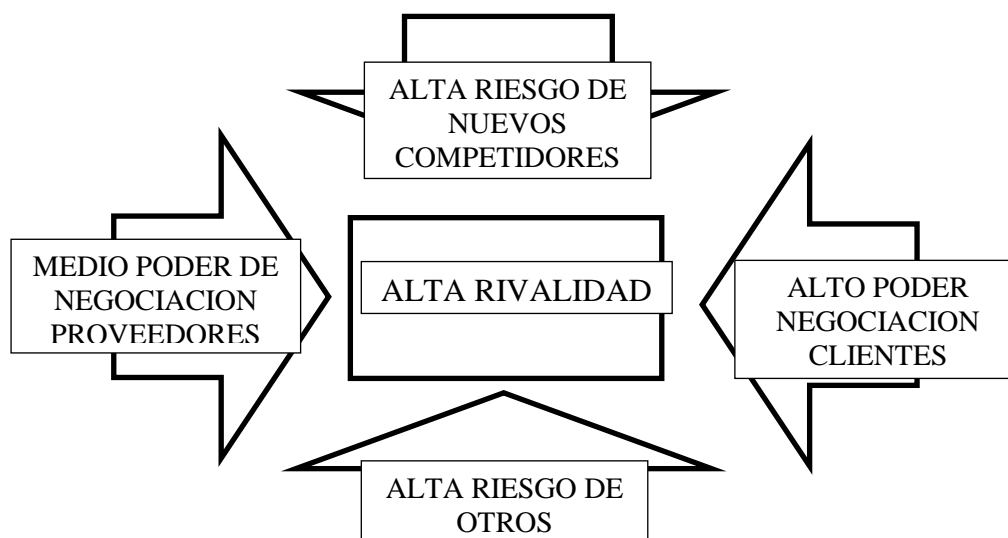


Imagen 1. Análisis de fuerzas de Porter.

En conclusión, se podría decir que para que el proyecto planteado multiplique sus posibilidades de éxito, se deberán establecer estrategias para contrarrestar las fuerzas sectoriales, como incrementar el poder de negociación con los proveedores, y reducir el riesgo contra sustitutos.

Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se realizó un sondeo a 30 personas con las preguntas que se pueden ver en el Anexo 2. De aquí se obtuvieron dos variables críticas, que fueron la comida saludable y la rapidez del servicio.

Los restaurantes más mencionados fueron KFC, Subway, Hornero, Menús Ejecutivos, Pizza Hut, Burger King, McDonald's, Go Green, y Quiznos. Posicionando estas marcas en el mapa estratégico de competidores, se ve que pocos cumplen con el atributo más relevante y diferenciador de la idea planteada para el plan de negocios de camiones de comida rodante que es que sean saludables, y además que su atención sea muy rápida, por lo cual se espera que estas características se convertirían en una ventaja y diferenciador para este mercado tan competitivo. Los más rápidos en atención son las cadenas de hamburguesas que no son saludables, y los dos que son saludables y rápidos no tienen el mismo concepto de ser oportunos por el lugar donde están ubicados, además los precios son un poco más altos

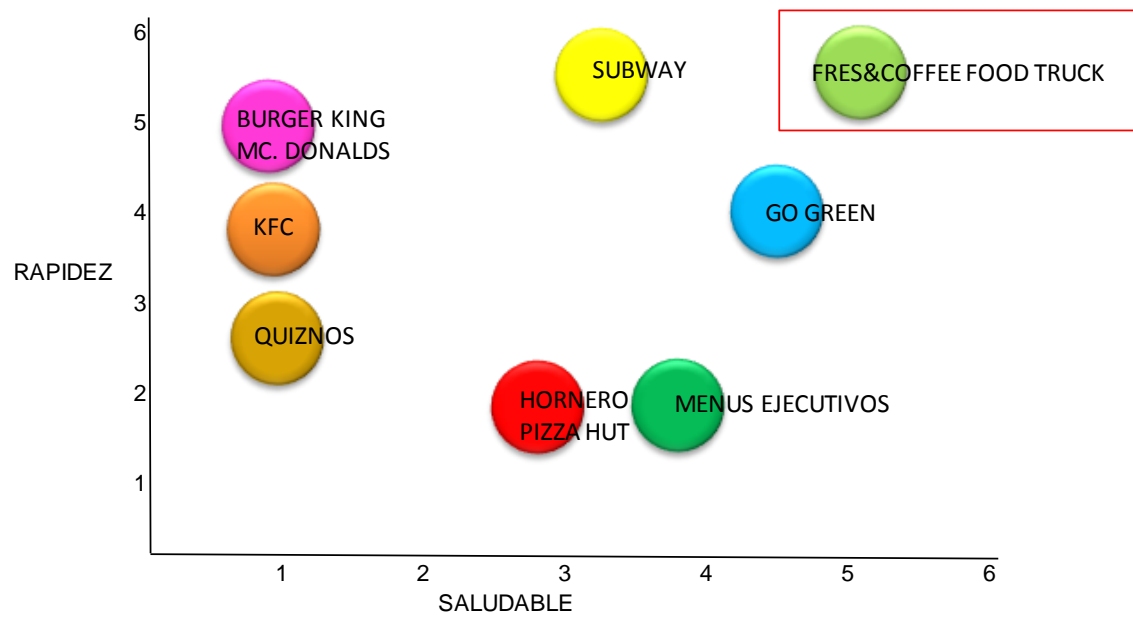


Imagen 2. Mapa de competidores

CAPÍTULO 2.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Métodos de recolección de datos

Para este proyecto, se realizará un estudio orientado a determinar el mercado al cual se enfocarán los camiones de comida rodante y especialmente identificar si está orientado hacia un público ejecutivo y de oficinas en los sectores Centro-Norte de la ciudad de Quito, República del Salvador, La Carolina y La Floresta. Además, es importante recalcar que se busca definir las posibles tendencias alimentarias que tiene este segmento de la población, para poder en el caso de ser necesario modificar los platos a ofrecer o ampliar la variedad de la oferta. Y, en base a las opiniones de los potenciales consumidores poder establecer el valor agregado que esperan recibir, acorde a su poder adquisitivo. Así también, identificar los factores de innovación que fortalecerán el proyecto.

Los métodos de recolección de datos utilizados fueron:

Tipo de investigación: Se escogió un tipo de investigación exploratoria, esta tiene por objetivo la familiarización con el entorno, problema e identificación de variables más importantes que afectarán directa e indirectamente el desarrollo de este proyecto.

Metodología de recolección de datos: Para recolectar los datos cualitativos y cuantitativos se escogió realizar entrevistas y encuestas respectivamente.

Técnicas cualitativas utilizadas.

Se utilizó la herramienta de entrevista que se define como “una interacción entre un entrevistador y un entrevistado donde se realiza una serie de preguntas para poder efectuar una recopilación de datos que hacen referencia a cualquier aspecto de la actividad humana.

En este caso, enfocada a restaurantes de comida rápida y la tendencia de los camiones de comida rodante. Para la recolección de la información cualitativa se realizaron 6 entrevistas a potenciales consumidores. Se adjunta la matriz de preguntas y respuestas en el Anexo 3.

También como método de investigación cualitativo: se realizaron 5 observaciones en los diferentes camiones de comida rodante de venta de comida rápida y recolectaron datos de servicio al cliente, calidad, y costo.

Información secundaria utilizada.

Se escogió la fuente oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC (Censo Poblacional 2010) y el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador-SIISE del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social para contar con una idea de la población que reside y trabaja en la ciudad de Quito. Se esperaba contar con una fuente que llegue a nivel de

parroquias y barrio, para poder determinar una cifra más real, sin embargo, no se encontró esa información.

Técnicas cuantitativas.

Se seleccionó un tipo de muestreo probabilístico llamado muestreo aleatorio estratificado, que se aplica cuando la población no es homogénea con relación a la característica que se desea estudiar: clases sociales, regiones, sexo, grupos de edad, etc. En este caso la población queda dividida en estratos o grupos y el muestreo debe hacerse de tal forma que todos esos grupos queden representados.

Tamaño de la muestra desconociendo el tamaño de la población: La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = Z^2 * p * q / d^2$$

Z= nivel de confianza=1,96 si la seguridad es del 95%

p= Proporción esperada=0,5 (50%)

q=1-p=1-0,5=0,5

D=precisión en la investigación= límite aceptable de error muestral= 9%=0,09

$$n = 1,962 * 1,962 * 0,05 * 0,95 / (0,09 * 0,09) = 118 \text{ encuestas}$$

Se realizaron 118 encuestas donde se evaluarán hábitos, frecuencias y preferencias, comportamientos y gustos. Estas encuestas se aplicaron principalmente online vía correo electrónico o red social. (Preguntas de la encuesta Anexo 4)

Mercado objetivo.

El espacio del mercado que se va a considerar en este proyecto son los ejecutivos, estudiantes y personas mayores de 18 años que se encuentran en el sector financiero y de oficinas en el centro norte de Quito, República del Salvador, la Carolina, La Pradera y La Coruña. El producto puede ser consumido por toda clase social, género y gustos.

Además, con un enfoque prioritario a ejecutivos, oficinistas que necesitan alternativas de comida rápida, accesible a sus áreas de trabajo y saludable.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO:

- País: Ecuador
- Provincia: Pichincha
- Ciudad: Quito
- Sector: Centro- Norte
- Barrios: República del Salvador, La Carolina, La Pradera, La Floresta
- Edad: 18- 50 años
- Sexo Ambos géneros
- Ocupación: Ejecutivos, oficinistas, estudiantes, personas trabajadoras.

Panorama General de Quito

Quito es la capital del Ecuador; y según el último censo, en el año 2010, la población en dicha ciudad fue de 1'619.146 habitantes (el 51,60% mujeres y el 48,40% hombres).

Determinación de la población:

La población del segmento de mercado es igual a la población de la ciudad de Quito (1'730.058 habitantes) por el porcentaje de población que trabaja en el sector República del Salvador, La Paz, González Suarez, 12 de octubre, Granados, Amazonas) (1%).

Población del segmento de mercado=1.730.058 x 0,01=17.300 personas

El público objetivo de este proyecto está en su mayoría 43,5% dispuestos a gastar entre 5 y 10 dólares en el producto, un 39,1% de los encuestados gastarían entre 10 y 15 dólares y solo un 10,9% gastaría más de 15 dólares.

Considerando la tasa de crecimiento anual de 1,37% anual, la población al 2015 es de 1'730.058 habitantes.

La población trabajadora se clasifica en:

- Empleados privados con un 48,2%;
- Personas que trabajan por cuenta propia con un 19,2%
- Trabajadores del Estado o empleados públicos, con un 12,5%

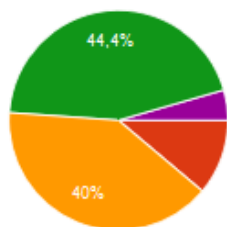
- Jornaleras o peones, con un 5,1% y el restante lo conforman los empleados domésticos, patronos, socios, trabajadores no remunerados.

Se puede determinar que el mercado objetivo es de clase media-alta, ejecutivos en su mayoría o personas que son económicamente activas, y que pueden gastar un promedio de 7,5 dólares en un almuerzo o merienda que es la comida que más se consume fuera de casa.

Se busca que el consumidor prefiera el producto por su calidad, precio, calidad de servicio, innovación.

Análisis de público objetivo, demanda y precios.

¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en una comida saludable?



Más de 20 USD	0	0%
15-20 USD	5	10.9%
10-15 USD	18	39.1%
5-10 USD	20	43.5%
Menos de 5 USD	2	4.3%

Imagen 3. Gasto en comida saludable, Freile, 2015.

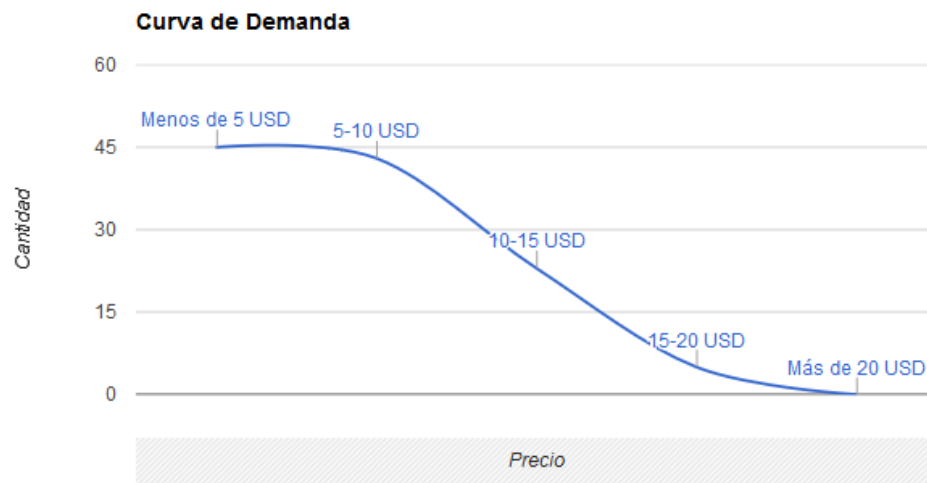


Imagen 4. Curva de Demanda, Freile, 2015.

Rango	Precio Promedio	Cantidad	Ventas
Menos de 5 USD	5	45	225
5-10 USD	10	43	430
10-15 USD	15	23	345
15-20 USD	20	5	100
Más de 20 USD	0	0	0
<p>Para esta muestra, el precio máximo que genera más ventas es de \$10, por lo tanto toda la oferta de productos debe tener precios de hasta \$10 ya que esto es lo que los consumidores están dispuestos a pagar.</p>			

Imagen 5. Tabla de precios, Freile, 2015.

Participaciones de mercado de los principales competidores

La ciudad de Quito cuenta con varios establecimientos de comida rápida, pero no hay muchos proyectos que incluyan al segmento de alimentación rodante. Existe, además, un nicho de mercado cuyas necesidades no han sido atendidas en su totalidad, debido a factores como el tiempo, la cantidad de personas en los restaurantes, la falta de rotación de menús, la falta de parqueaderos, etc.

Los principales competidores son KFC, Subway, Quiznos, Burguer King, McDonalds, Go Green, El Español, y los menús ejecutivos. Por ejemplo, encontramos a Go Green con ventas de 400 mil de dólares y a Subway con ventas de 300 mil dólares respectivamente.

Int Food Services es la compañía que posee más mercado en el país. Con marcas Kentucky Fried Chicken (KFC), Menestras del Negro, American Deli, Pollos Gus, Tropiburger, El Español, entre otras, facturaron más de USD 130 millones durante el 2013. (El Comercio, 2013)

La competencia es bastante amplia, ya que el tipo de cliente que consumiría en los camiones de comida rodante será el mismo que frecuenta los restaurantes de comida rápida del sector centro norte de Quito.

Tamaño del mercado.

En todo el país, los restaurantes y sitios de comida son un negocio que mueve cerca de \$800 millones al año. Según un estudio de Pulso Ecuador, en el 2011, el consumo de comidas rápidas fue de USD 48,2 millones al año. Las cadenas de comida rápida más representativas a nivel nacional son: KFC (100 establecimientos), McDonald's (21 restaurantes), y Burger King (15 locales).

Análisis de la Competencia

La competencia para este tipo de productos son los restaurantes de comida rápida y almuerzos que están en los alrededores de donde se ubicará el camión de comida rodante.

Sin embargo, siendo una propuesta distinta con calidad, innovadora, saludable y con buenos precios, esta propuesta tendrá una ventaja competitiva sobre el resto de competidores, además al ser un servicio móvil podrá cubrir más consumidores y puntos de venta.

A continuación, se evidencia que los competidores que tienen mucho tiempo en el mercado invirtiendo en actividades de marketing logran obtener un posicionamiento superior

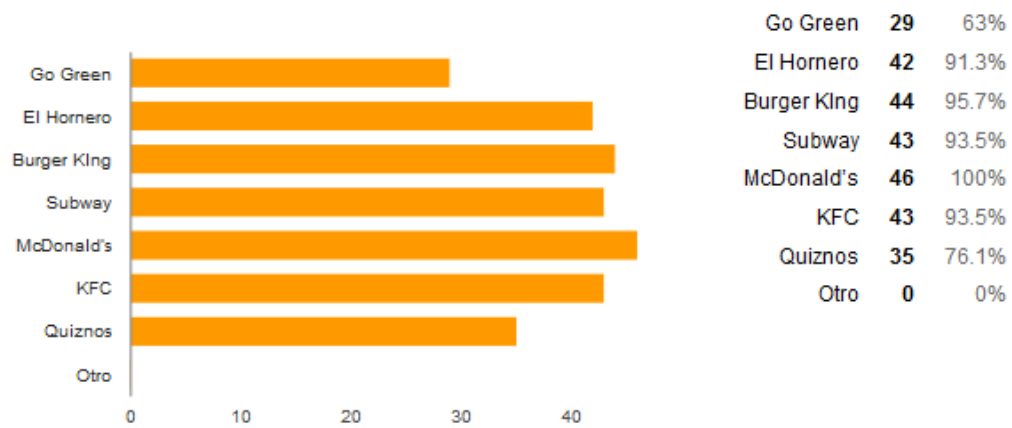
¿Qué cadenas de comida rápida conoce?

Imagen 6. Competidores, Freile, 2015.

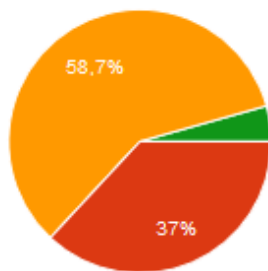
Consumidor.

En base a la encuesta realizada, se determinaron los siguientes datos como características del consumidor:

Edad:

El 58,7% de los potenciales consumidores se encuentra en mayor porcentaje entre los 30 y 40 años de edad, seguidos por el 37% de personas entre los 18 y 30 años, esto nos permite concluir que la mayor parte del mercado objetivo serían personas que se encuentren trabajando posiblemente ejecutivos y oficinistas.

Indique su Edad

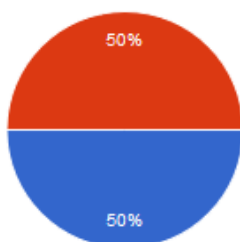


15-18	0	0%
18-30	17	37%
30-40	27	58.7%
40-50	2	4.3%
50-60	0	0%
60 o más	0	0%

Imagen 7. Descripción de rangos de edades, Freile, 2015

Género.

Del análisis realizado se concluye que hay una equidad en los encuestados con un 50% de hombres y un 50% de mujeres. El producto es independiente del género de su comprador.

Indique su género

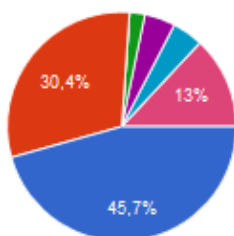
Femenino	23	50%
Masculino	23	50%

Imagen 8. Descripción de género, Freile, 2015.

Ubicación.

Se concluye que el mayor porcentaje de encuestados están en el sector norte con un 45,7% y el sector centro norte con 30,4%. La ubicación del camión de comida es bastante flexible ya que es rodante y podrá cubrir varias zonas según la demanda.

¿Cuál es el sector donde trabaja?



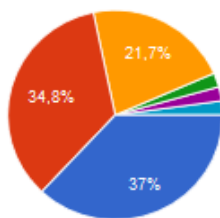
Norte	21	45.7%
Centro Norte	14	30.4%
Centro	0	0%
Sur	1	2.2%
Cumbaya	2	4.3%
Valle de los Chillos	2	4.3%
Otro	6	13%

Imagen 9. Descripción de ubicación, Freile, 2015.

Ocupación.

Según el análisis de las encuestas recogidas el 37% de los encuestados labora en una empresa pública, seguidos del 34,8% de empleados privados, el 21,7% son independientes y el 2,2% son estudiantes, podemos concluir que los potenciales clientes tienen mayor poder adquisitivo por tener un ingreso fijo.

¿Cuál es su ocupación?



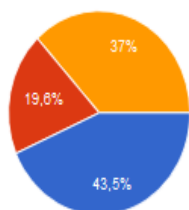
Empleado empresa pública	17	37%
Empleado empresa privada	16	34.8%
Independiente	10	21.7%
Estudiante	1	2.2%
Ama de casa	1	2.2%
Sin empleo	1	2.2%

Imagen 10. Descripción de Ocupación laboral, Freile, 2015.

Frecuencia de alimentación afuera de casa.

El 43,5 % de los encuestados come con mucha frecuencia fuera de casa, podría estar relacionado porque gran parte de ellos trabajan. Sin embargo, también vemos que un gran porcentaje, el 37% come poco frecuente fuera de casa, seguramente lleva su comida al trabajo. Existe un gran mercado de personas que comen fuera y que necesitan el servicio.

¿Con qué frecuencia come usted afuera de su casa?



Con mucha frecuencia (5 o más días a la semana)	20	43.5%
Frecuentemente (3 o 4 días a la semana)	9	19.6%
Poco Frecuente (1 o 2 días a la semana)	17	37%
Nunca	0	0%

Imagen 11. Descripción de Ocupación laboral, Freile, 2015.

Preferencias.

Horarios de comida:

El 78,3% de los encuestados prefiere consumir el almuerzo afuera de la casa, seguido del 30,4% que prefieren comer la cena afuera de casa.

¿Qué comida prefiere comer afuera de casa?

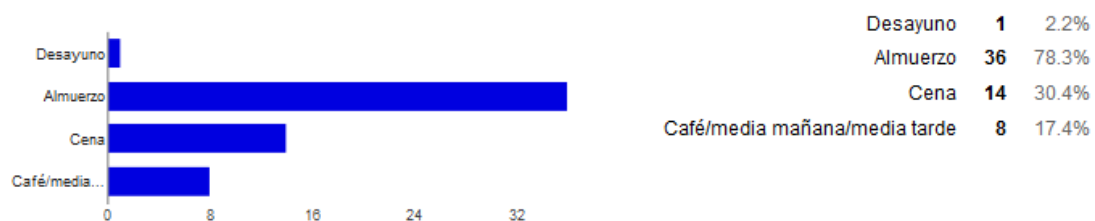


Imagen 12. Horarios de comida, Freile, 2015.

Tipos de comida:

El 47,8% de los encuestados prefiere consumir almuerzos (menús diarios o comida casera) y meriendas, seguidos de 26,1% de encuestados que prefieren las ensaladas y sopas, claramente una tendencia de comida saludable en crecimiento.

La pastelería y dulces también tienen un porcentaje representativo con 21,7% y las hamburguesas y comida rápida con 23,9%.

¿Qué tipo de comida prefiere cuando sale a comer afuera de su casa?

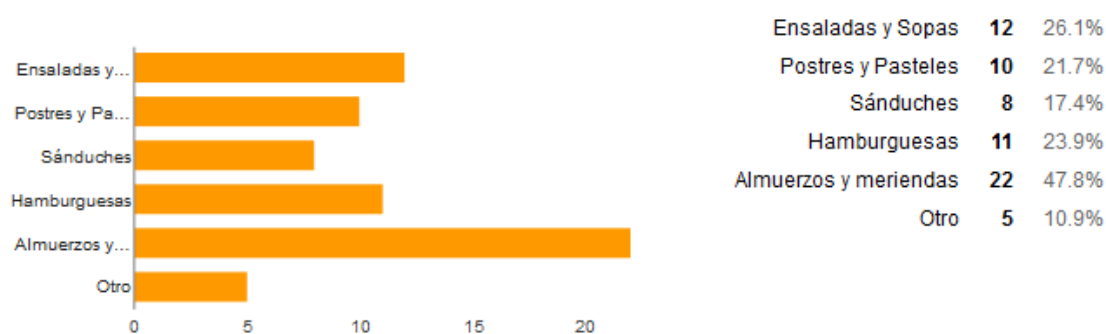


Imagen 13. Tipos de comida, Freile, 2015.

Lugares de comida:

Un porcentaje muy relevante de 93,5% prefiere comer en restaurantes, claramente por la facilidad de acceso, que están menos llenos que un patio de comida y tienen especialidad en platos, los patios de comida y lugares ambulantes no son de gran preferencia obteniendo un 17,4% y 6,5%, respectivamente.

Esto representa una dificultad el momento de captar clientes, ya que la comodidad de un restaurante va a ser un atributo que no se encuentre en la propuesta, sin embargo, habrá que revisar otros atributos relevantes para captar ese mercado objetivo.

¿Dónde prefiere comer?



Imagen 14. Lugares de comida, 2015

Productos que se consideran saludables:

El 95,7 % de las personas encuestadas consideran que los vegetales y legumbres son los productos más saludables, seguido del 91,3% de frutas, además también las carnes blancas son relevantes.

Es importante concluir que la gente tiende a la comida saludable en su mayoría. Por lo cual el camión de comida rodante saludable parece ser una buena alternativa para la falta de opciones en este aspecto.

¿Qué productos considera saludable en su dieta?

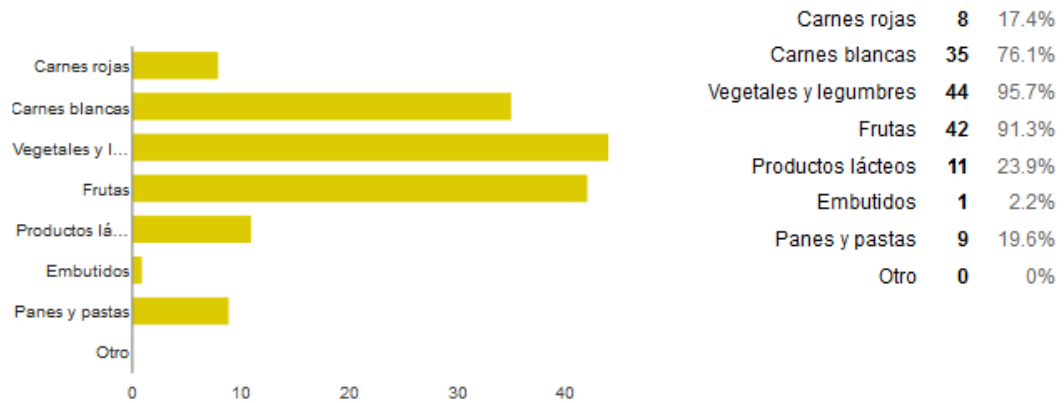
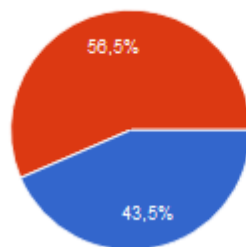


Imagen 15. Descripción de Productos Saludables

Nueva tendencia de camiones de comida. (Food Trucks)

¿Ha comido alguna vez en un Food Truck?



Si	20	43.5%
No	26	56.5%

Imagen 16. Descripción de conocimiento de la tendencia.

El 56,5% de los encuestados han respondido que si conocen de la nueva tendencia de comida rodante. Esto puede ser una ventaja para el posicionamiento del producto innovador, ya que la gente ya conoce del concepto e incluso lo acepta.

A través de la encuesta se conoció cuáles son los camiones de comida rodante más conocidos por los encuestados, como El seco, Pizza Rodante, Inka Burguer, Pinche Burro, y varios en el exterior.

Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo

La mayor parte de los encuestados consume sus alimentos afuera de casa en el almuerzo y la cena. Los hábitos alimentarios son diversos, muchos enfatizan en comida rápida y muchos otros en comida saludable.

Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado.

El mercado evaluado concuerda en que es necesario tener sitios con mayor diversidad de comida saludable y cerca de sus zonas de oficinas.

Atributos valorados en la categoría.

Los encuestados están en un rango de edad de 18-50 años, en su mayoría son ejecutivos que trabajan todo el día y comen fuera de casa, estos son los atributos que resaltaron.

Rapidez del servicio:

El 45,7% de los encuestados enfatizan en la rapidez de servicio, con el corto tiempo que tienen para almorzar es necesario buscar alternativas que resuelvan esta necesidad.

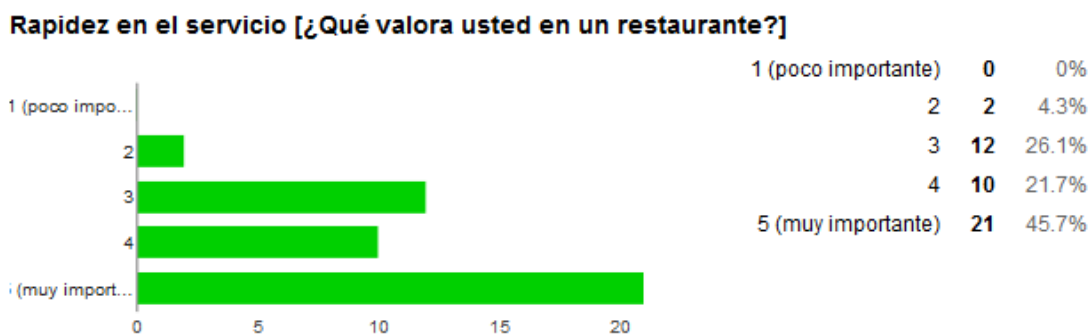


Imagen 17. Atributos, Rapidez del servicio.

También un alto porcentaje el 54,3% piensa que es muy relevante la atención al cliente.

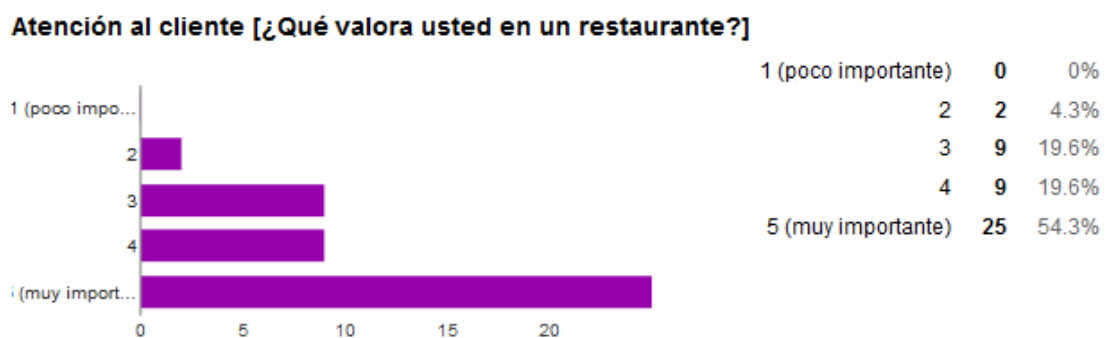


Imagen 18. Atributos, Atención al cliente.

La ubicación del restaurante o lugar de comida fue considerada de importancia media por el 43,5%.

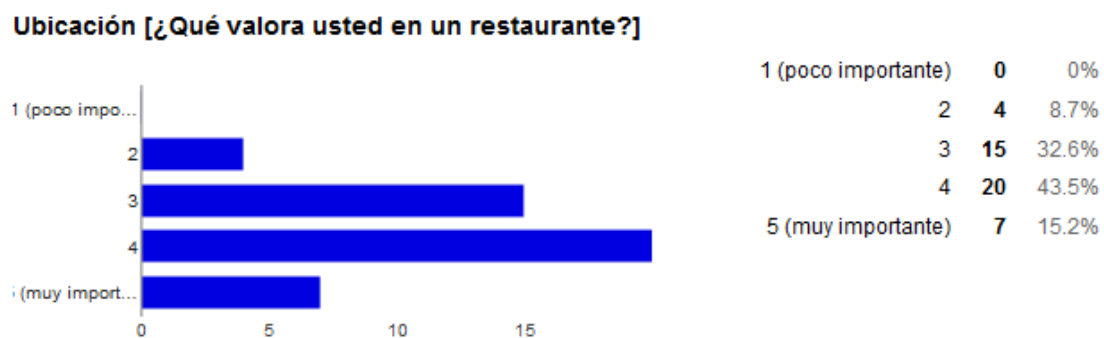


Imagen 19. Atributos, Ubicación.

Siendo personas de clase ejecutiva que no tiene más alternativa que buscar lugares para comer fuera de casa, el precio también se ubicó en una importancia media, con 41,3% en su mayoría.



Imagen 20. Atributos, Precio.

La preparación saludable es uno de los atributos más importantes con un 43,5% de encuestados que lo consideran muy relevante.



Imagen 21. Atributos, preparación saludable.

Variedad de comida [¿Qué valora usted en un restaurante?]

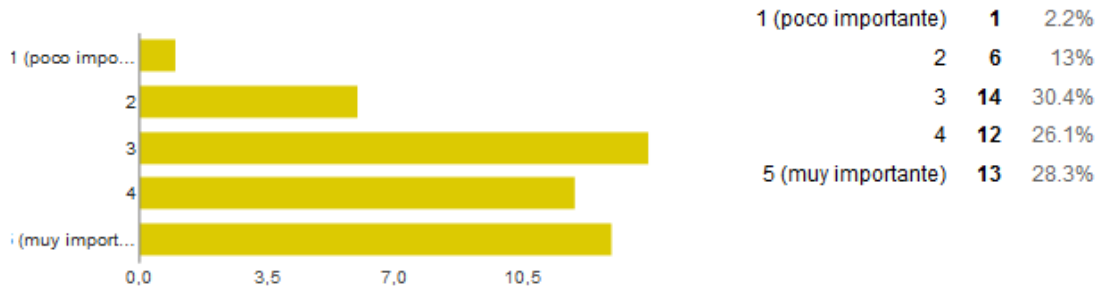


Imagen 22. Atributos, variedad de comida

La variedad de comida no es relevante como otros atributos que son considerados más importantes.

Ingredientes frescos [¿Qué valora usted en un restaurante?]

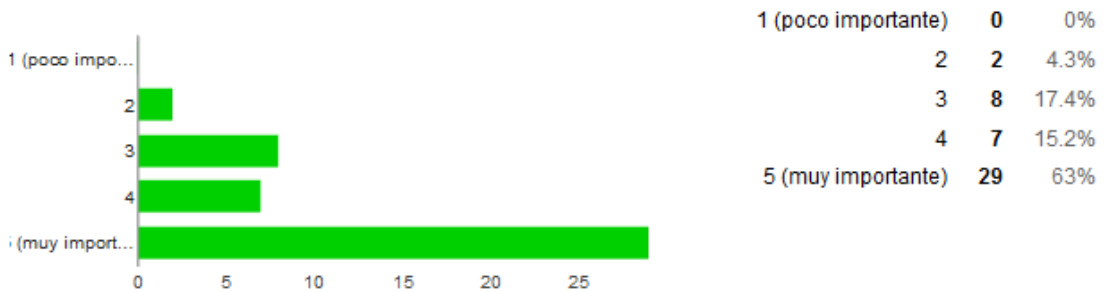


Imagen 23. Atributos, ingredientes frescos

Este atributo es considerado uno de los fundamentales para este producto, con un 63% de encuestados que lo consideran primordial.

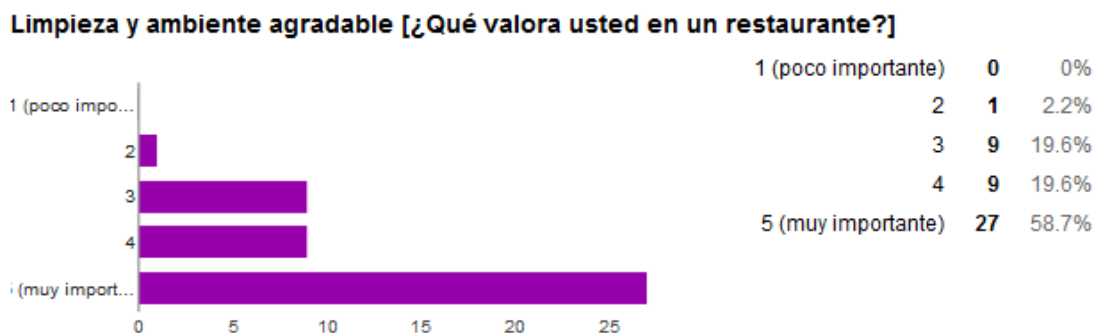


Imagen 24. Atributos, limpieza y ambiente agradable

La Limpieza y ambiente agradable también es un atributo a considerar con un 58,7% de preferencia.

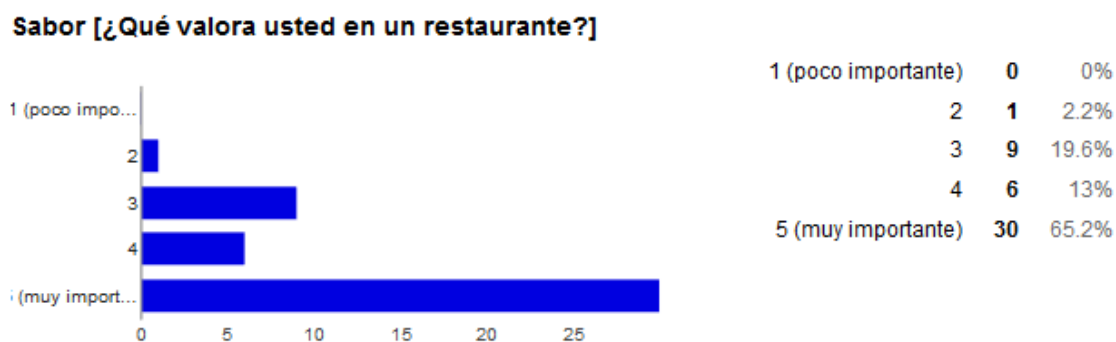


Imagen 25. Atributos, sabor.

El sabor también es un atributo muy deseable con el 65,2% de preferencia.

En la mayoría de los casos la rapidez, la limpieza, los ingredientes frescos, el sabor y la preparación saludable fueron los atributos más enfatizados.

Posicionamiento de los principales competidores.

Asociación atributos-marca. Los encuestados enfatizaron en el gran posicionamiento de estas marcas por su gran promoción y publicidad más su marca.

- Mc. Donalds
- Burguer king
- Subway
- KFC
- El Hornero
- Quiznos
- Go Green

Las entrevistas realizadas determinaron levemente la relación que existe entre las marcas y sus respectivos atributos, estos están detallados en el punto de Oferta.

¿Qué cadenas de comida rápida conoce?

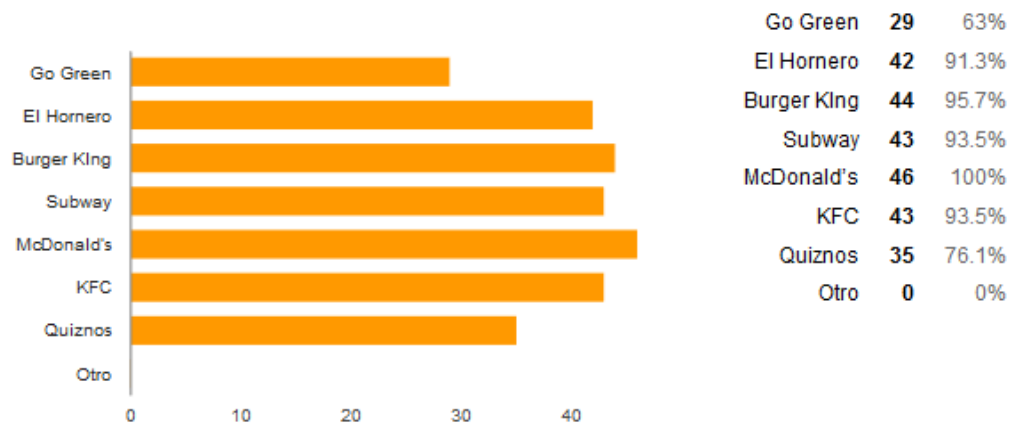


Imagen 26. Competidores

Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado.

A través de las entrevistas a profundidad se puede rescatar estas opiniones respecto al concepto del producto ofertado.

Sistema exitoso que incentiva los emprendimientos, en la situación de crisis que atraviesa el país es una buena iniciativa para innovadores que podría solucionar los problemas de empleo.

Es importante que exista libre competencia, y no la competencia desleal y concentrada, este mecanismo dispersará la oferta en lugares donde la gente necesita este tipo de atención.

Si es una idea innovadora y más si es comida rápida.

El concepto innovador de los camiones de comida rodante atrae a todo tipo de consumidores que está dispuesto a buscar alternativas de comidas, donde pueda explorar nuevos productos o un nuevo ambiente. La experiencia innovadora es lo que más atrae a los consumidores, la idea de estar en cualquier calle y poder disfrutar de un producto de calidad sin tener que ir a un restaurante con el servicio clásico y tener que esperar que le sirvan sus alimentos hace atractiva la idea.

Además, a través de las encuestas realizadas vemos que el producto aún no es una tendencia muy conocida el 56,5% de los encuestados desconocen de la existencia de la tendencia de camiones de comida rodante, el 43,5% si los conoce.

Oferta

Estrategias y tácticas mercadológicas de los principales competidores.

Las estrategias de productos y precios de los principales competidores son:

Subway: tiene como enfoque ser una solución más saludable de comida rápida, sin sacrificar el sabor, la calidad y los ingredientes frescos en todo momento. Su producto está en un ticket promedio de 7 dólares aprox. Y usa estrategias de cobertura de áreas.

Su promoción es el boca a boca y su marca con amplia cobertura. Plaza: amplia cobertura en zonas de mayor afluencia.

Quiznos: deja de lado la fresca y lo saludable y se centra en las especialidades que tienen, además dan más opciones de tamaños a escoger, al contar con tres opciones diferentes, lo que se adapta mejor a las necesidades de los consumidores. También, tiene sopas y ensaladas, el ticket promedio es de 9 dólares, y su estrategia es la calidad y especialidad en sánduches norteamericanos. Comunicación: Volanteo y ofertas en restaurante. Plaza: restaurantes puntuales en algunas zonas.

KFC: tiene una estrategia de sabor, brinda el mejor pollo brosterizado con la receta secreta, además enfatiza en sus promociones. El ticket promedio está en 6 dólares, tiene combos y especiales bastante accesible, sus combos familiares también son una parte importante de su estrategia. Su publicidad está en televisión en su mayoría. Plaza gran cobertura con restaurantes en calles y en centros comerciales, gran cobertura nacional.

El Hornero: Su ticket promedio es de 7 dólares, tiene gran variedad y precios convenientes, la pizza y la tradición uruguaya es su estrategia de posicionamiento, su publicidad está en televisión y medios. Plaza: varios restaurantes en zonas de mayor afluencia en la ciudad.

Burger King: Gran sabor, hamburguesas de la mejor calidad hechas con carne de primera calidad. Productos ofrecidos en combos con papas y bebida, mejor plato el Whopper. Precio promedio es de \$ 5.90 a \$ 7.90 por un combo.

Comunicación: volanteo en la zona de influencia, promociones para una próxima compra. Plaza: punto de venta en el patio de comidas de un mall cercano. Implica un viaje de 7 minutos desde la República del Salvador. Tiene una tendencia a integrarse a las políticas del país acogiendo a Sweet and Coffee como su proveedor de cafés y postres y usando productos nacionales.

McDonald's: Precios muy convenientes por la marca, tiene combos de 5 dólares promedio, su estrategia es más por el mismo precio, además los precios bajos sin sacrificar la calidad. Sus estrategias de adaptación al mercado son importantes y la diversificación de productos como incluir cafés y postres también ha sido parte de su crecimiento. Su promoción, publicidad y promoción se realizar por medios como televisión, vallas, volantes, etc. Además, promociones y ofertas son parte de su día a día. Plazas: Se encuentra en su mayoría en centros comerciales, y en calles pocos locales grandes.

Este punto se analizará con la percepción que tienen los consumidores acerca de la mercadotécnica y marketing de las marcas competidoras.

Para las estrategias de promoción y publicidad de los competidores, podemos observar que la mayoría de encuestados 41,3% se entera de ofertas, promociones y noticias cuando visita las cadenas o restaurantes, otro canal relevante es el boca a boca con 34,8% y el internet con 39,1%.



Imagen 27. Ofertas, promociones y noticias.

CAPÍTULO 3.- ESTRATEGIA COMPETITIVA

Estrategia Genérica

La estrategia seleccionada para este proyecto es la de diferenciación, enfocada a un amplio rango de clientes. Concretamente, el concepto del producto y servicio que se ofrecerá son cafés, sánduches, postres y ensaladas en un camión de comida cerca del consumidor cubriendo varias zonas del sector Centro Norte de la ciudad. Los atributos diferenciadores a enfatizar son salud, cercanía y rapidez.

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada, el 44% de los encuestados prefiere la comida saludable para su alimentación, lugares cerca de su lugar de trabajo, y rapidez del servicio.

Como ventaja competitiva, el consumidor tendrá acceso a un producto de calidad, diferenciado y enfocado a las nuevas tendencias de alimentación saludable, con la mayor rapidez posible y sobre todo cerca del cliente en todo momento, lo que significa una la ventaja competitiva a través de la cafetería rodante. Seguramente el cliente podrá encontrar estos productos en cafeterías con ubicaciones puntuales en la ciudad, lo que resulta en un desplazamiento obligatoriamente más distante, el precio es más elevado ya que se encuentra en un local fijo donde los costos son más altos, además, y el servicio también será más lento por ser un servicio tradicional.

Dentro de la cadena de valor se tangibilizarán estas estrategias, con el producto mismo, elaboración previa en una pequeña planta de producción que abastecerá al camión de comida. Además, trabajando en los costos de producción, y manteniendo los costos fijos bajos por la misma dinámica del negocio.

Posicionamiento estratégico

Tal como fue mencionado anteriormente, el análisis sectorial determinó que la rentabilidad difícilmente será positiva ya que existen fuerzas tales como la alta rivalidad, la alta amenaza de entrada en el sector, el alto poder de negociación del consumidor y la presencia de sustitutos.

Para minimizar la presión de rivalidad entre competidores se aplicará una estrategia agresiva de posicionamiento de marca con la finalidad de diferenciar la marca. Para lograr este objetivo, se trabajará en ser consistente en la calidad del producto y servicio, y también en inversiones agresivas de promoción de la marca. Para tener éxito en el segmento de comidas rápidas, es necesario mantener la propuesta de valor a través de la consistencia en el producto, el servicio y el posicionamiento de la marca en el consumidor.

Para contrarrestar la amenaza de entrada de rivales al sector se implementará una estrategia de lobbying con autoridades regulatorias. Dado que actualmente existen relativamente pocos competidores en el mercado la mejor forma de contrarrestar la entrada a

nuevos rivales es formular una cooperación entre los dueños actuales de otros restaurantes móviles para hacer lobbying en temas regulatorios con las autoridades municipales y gubernamentales. De esta forma, se crean nuevas barreras de entradas para posibles nuevos competidores, que no manejen el concepto adecuado de comidas rodantes de calidad.

La etapa inicial de este negocio enfrenta el reto de contrarrestar el poder de negociación de los consumidores ya que es muy fácil para ellos cambiar de restaurante.

Debido a esto, se invertirá fuertemente en desarrollar la marca para crear una alta diferenciación. Ventajosamente, para lograr este objetivo, la estrategia para minimizar el impacto de rivales funciona muy bien para minimizar el poder de consumidores.

Finalmente, para contrarrestar la presencia de sustitutos, se tendrá que buscar ubicaciones para el restaurante sea la primera opción del consumidor. Idealmente en zonas de alto volumen de tráfico peatonal y espacios visibles ya que a diferencia de restaurantes que se sitúan físicamente en un espacio geográfico determinado el camión de comida rodante tiene la ventaja de poder movilizarse a lugares más visibles.

Recursos y Capacidades Distintivas

La industria de comida rápida goza de alta rivalidad entre competidores y de abundantes sustitutos. Por lo tanto, es importante contar con recursos adecuados para competir efectivamente. El segmento de camiones de comida rodante goza de tener un modelo de negocio que facilita movilidad geográfica y es posible ajustarse a los cambios en demanda acorde a las preferencias del consumidor (ejemplo: ubicarse cerca de un estadio de fútbol cuando haya un partido de alta afluencia). Entonces, un recurso importante es el camión de comida rodante, como tal.

Adicionalmente, es importante contar con recursos económicos para una estrategia efectiva de marketing. En este caso, dada la movilidad de la ubicación del restaurante, una combinación de promociones de productos en canales de comunicación tradicionales y en redes sociales serán los medios más efectivos para tener una exposición con la audiencia en casi tiempo real.

Finalmente, para lograr estos objetivos, este emprendimiento administrará activamente sus políticas gerenciales y operativas con el fin de cumplir su visión, misión, y alcanzar la eficiencia operativa. Es lógico asumir que una vez alcanzada la fase de optimización de los procesos operativos y gerenciales este emprendimiento tendrá ventajas competitivas únicas ajustadas a satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

Organigrama inicial y posiciones claves

El organigrama seleccionado es vertical micro-administrativo y funcional porque se destacan las principales responsabilidades y funciones de los miembros de la empresa, y tiene tres niveles jerárquicos. Constará de un gerente general (escogido por los accionistas de la empresa) que será el tomador de decisiones y estratega de la empresa. Segundo nivel con poder para tomar decisiones e implementar estrategias en su área, serán un Jefe de Marketing, un Jefe de Producción y un Jefe de Administración, el tercer nivel estará constituido por los empleados que atiendan al cliente directamente. Este organigrama podrá replicarse en su nivel tres en cada uno de los camiones de comida, los dos niveles superiores son transversales y lideraran la cadena de camiones.

Los puestos requeridos para formar la empresa de camiones de comida están detallados en el Anexo 6.

La empresa deberá contar con capital humano capacitado para gerenciar, liderar y elaborar estrategias acordes al mercado en el que se va a desenvolver; además, con conocimientos específicos en producción y manipulación de alimentos. Siendo inicialmente un emprendimiento y teniendo recursos económicos limitados estos puestos podrán ser cubiertos por la autora de este proyecto quien tiene un MBA y podrá realizar el rol de Gerente General y actividades Administrativas. Adicionalmente, cuenta con una Maestría en Tecnología de Alimentos y podrá también desempeñarse en las actividades de producción.

Para el área de Marketing se contratará un experto. Se adjuntan las hojas de vida en el Anexo

7.

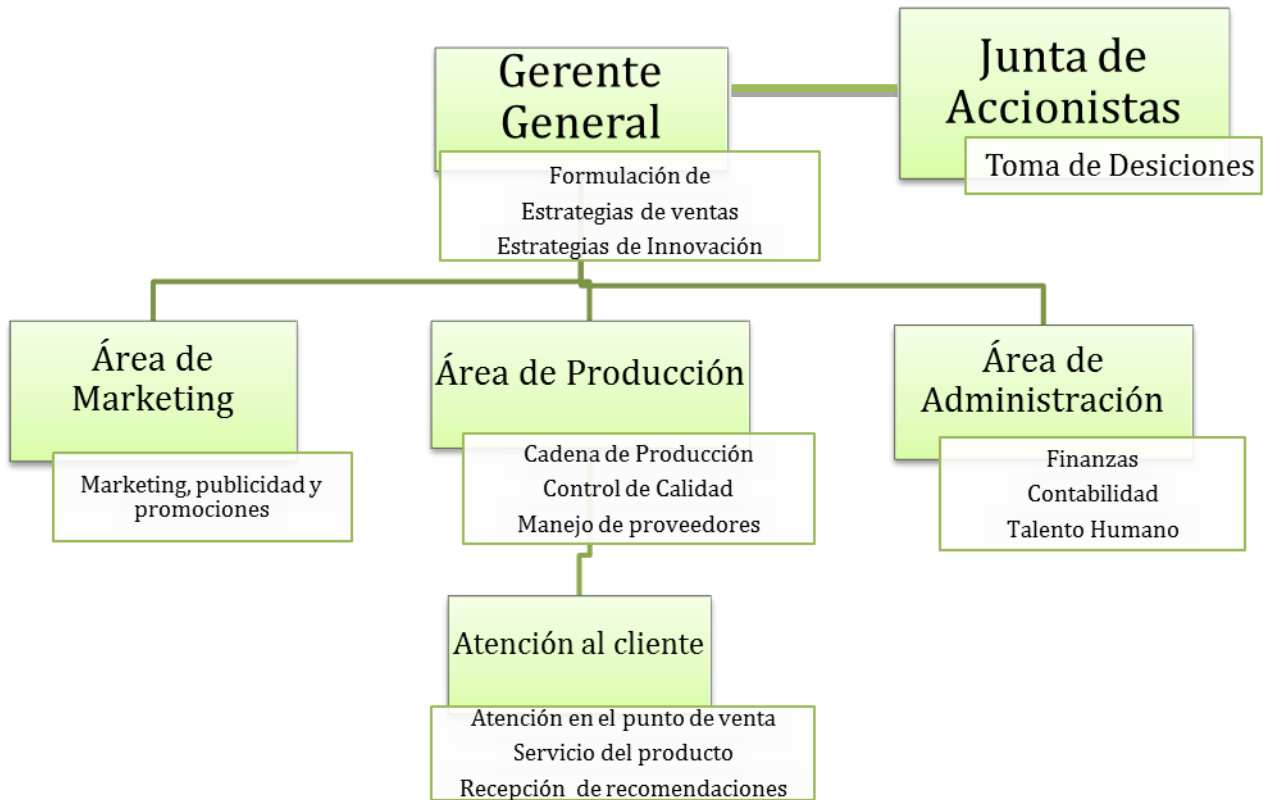


Imagen 28.-Organigrama

CAPÍTULO 4.- PLAN DE MERCADEO

Estrategia de posicionamiento

El primer atributo de posicionamiento es la ubicación y cobertura en diferentes sectores de la ciudad que brinda el camión de comida rodante, ya que mucha gente busca tener acceso a comida saludable y de buen sabor cerca de sus lugares de trabajo sin tener que ir a un restaurante en una ubicación fija, que posiblemente esté fuera de su sector de trabajo o domicilio.

El sabor y el tipo de comida saludable que se expenderá en el camión de comida rodante es el segundo atributo de posicionamiento. Actualmente, las tendencias de alimentación nos están encaminando a una ingesta de alimentos más naturales, con menos calorías, menos frituras; además, con el afán de aportar a la sociedad, las tendencias de comercio justo y economía popular y solidaria están incluidas en esta tendencia de comida saludable, todo esto es un conjunto de buenos hábitos con un fin social.

Nuestros Slogan es: ¡Vive rápido, come sano!

Estrategia de marca (branding).

El nombre de la marca es FresQuito&Co. La personalidad de la marca es fresca y deliciosa, es como pensar en un huerto donde los aromas y sabores están presentes todo el

tiempo. La marca invita al consumidor a vivir la experiencia de comer sano en un mundo que cada vez se mueve más rápido.

El camión de comida rodante estará bien diseñado, será agradable y acogedor a pesar de estar en la calle, hará que el cliente sienta que se traslada a las grandes metrópolis donde este servicio es sinónimo de la cocina gourmet a un costo más bajo.

Estrategia de producto o servicio

En esta investigación, los segmentos de clientes identificados son ejecutivos, oficinistas, estudiantes, y transeúntes. La estrategia del servicio y producto fueron desarrolladas acorde a las necesidades identificadas para los distintos segmentos anteriormente mencionados.

Un business model canvas (Anexo 8) se utilizó para entender la alineación entre la propuesta de valor y segmentos de clientes. A continuación, se muestran estrategias para posicionar el producto y servicio exitosamente en el mercado.

Estrategia para garantizar un producto de calidad: Al consumidor se le presentará los productos a consumir en empaques adecuados que faciliten su manipulación y portabilidad. Los productos serán elaborados con ingredientes frescos y su manipulación será adecuada para que su apariencia de fresca no se deteriore.

Estrategia de servicio al cliente: Al momento de realizar una compra por parte del consumidor, el equipo de trabajo preguntará por su nombre para informar que pedido ya está listo. Esto dará un sentimiento de calidez para el consumidor.

Estrategia de rapidez en la entrega: Los procesos de preparación de comida serán eficientes para garantizar que las órdenes sean despachadas en el menor tiempo posible. Adicionalmente, se hará una inversión en una aplicación móvil que tendrá dos objetivos.

El primero, será informar al cliente de la llegada del Camión de comida rodante a una ubicación cercana a él. Segundo, se contará con la capacidad de hacer pedidos al camión de comida rodante desde la aplicación acortando el tiempo de espera para el cliente.

Estrategia de Accesibilidad: El camión de comida rodante se situará en ubicaciones claves con suficiente antelación para evitar horas pico y de esta forma garantizar su accesibilidad a clientes.

Estrategia de acumulación de experiencia: La gerencia monitoreará y utilizará herramientas de inteligencia de negocios para objetivamente analizar la retroalimentación de su personal, y clientes con el fin de minimizar acelerar el perfeccionamiento del servicio.

Estrategia de precios (PVP, PVD, márgenes)

FresQuito&Co. Camión de comida rodante manejará un ticket promedio de \$6,50 usd. (Panini/Wrap/Ensalada+bebida/café), los postres serán un complemento. En comparación con la competencia directa que son los Camión de comida rodante descritos en la tabla a continuación, los precios de FresQuito&Co. son aproximadamente 40% más altos que el resto de competidores de la misma categoría, sin embargo, el valor agregado de los productos que se brindarán a los clientes, el servicio personalizado y los ingredientes de calidad justifican los costos más elevados. En comparación con el resto de competidores que son negocios de alimentación saludable con un modelo tradicional, FresQuito&Co. mantiene precios promedio 66% más bajos. (Anexo 9)

Tabla 1. Comparación de precios de competidores

Competencia	Producto	Precio	Categorías	Precio por categoría	Delta
FRESQUITO	Paninis	\$ 5,00	Paninis	\$ 5,00	
	Ensaladas	\$ 5,50	Ensaladas	\$ 5,50	
	Wraps	\$ 5,00	Wraps	\$ 5,00	
	Bebidas	\$ 1,50	Bebidas	\$ 1,50	
	Café	\$ 1,50	Café	\$ 1,50	
	Postres	\$ 2,50	Postres	\$ 2,50	
Inca Burger	Wraps de lomo	\$ 3,99	Wraps	\$ 3,86	23%
	Wrap de pollo	\$ 3,60			
	Wrap Mixto	\$ 3,99			
	Inka pollo	\$ 3,90		\$ 3,76	NA+

	Vegetariano tres quesos	\$ 3,75	Hamburguesas		
	Inka Azul	\$ 3,99			
	Inka cervecera	\$ 3,99			
	Inka black	\$ 3,99			
	Inka oliva	\$ 3,99			
	Inka simple	\$ 2,75			
	Inka Doble	\$ 3,75			
	Gaseosa personal	\$ 0,50	Bebidas	\$ 0,70	53%
	Inka cola	\$ 0,90			
FoodWaguen Camión de comida rodante	Burrito	\$ 2,90	Wraps	\$ 2,77	45%
	Crepe Vegetariano	\$ 2,90			
	Crepe de pollo	\$ 2,50			
	Philly cheese steak	\$ 2,50	Paninis	\$ 2,70	46%
	Metralleta	\$ 2,90			
	Agua con gas o sin gas	\$ 0,75	Bebidas	\$ 0,88	42%
	Gaseosas	\$ 1,00			
Choritango Camión de comida rodante	Combo 1	\$ 3,50	Paninis	\$ 4,38	13%
	Combo 2	\$ 4,00			
	Combo 3	\$ 4,50			
	Combo 4	\$ 5,50			
Shawarmas	Shawarma	\$ 3,50	Wraps	\$ 3,50	30%
Subway	Sanduches	\$ 5,00	Paninis	\$ 5,00	0%
	Ensaladas	\$ 6,00	Ensaladas	\$ 6,00	-9%
Go green	Ensaladas	\$ 8,00	Ensaladas	\$ 8,00	-45%
	Wraps	\$ 6,50	Wraps	\$ 6,50	-30%
	Jugos	\$ 4,50	Bebidas	\$ 4,50	-200%
	Paninis	\$ 6,50	Paninis	\$ 6,50	-30%
Freshii	Burritos	\$ 6,50	Wraps	\$ 6,50	-30%
	Ensaladas	\$ 6,50	Ensaladas	\$ 6,50	-18%
	Bowls	\$ 7,00		\$ 7,00	NA+
	Jugos	\$ 4,99	Bebidas	\$ 4,99	-233%

Fuente: Precios de los competidores, observación.

Estrategia de comunicación (promoción, publicidad)

Se determinó que el mercado objetivo responderá adecuadamente a una estrategia de comunicación basada en redes sociales.

Tabla 2. Medios de Promoción y Publicidad.

Tipo de medio	Medio	Cantidad	Duración	Inversión	Impacto esperado
Redes sociales	Digital	365 días		\$ 3650	Llegar a consumidores en la ciudad de Quito
Presencia en ferias y espacios Públicos	Presencia física	5 ferias	1 día	Gratuitas	Llegar a los consumidores que asisten a ferias o se encuentran en los espacios públicos donde se ubique el FT.

Fuente: Precios de publicidad en Facebook e Instagram, 2016.

Estrategia de canal / plaza

El Camión de comida rodante tiene la ventaja de ser un local ambulante y por lo tanto tiene un alto grado de exposición durante sus recorridos diarios. La estrategia y canal de ventas es la exposición directa al público objetivo y la presencia en varios sectores concurridos de la zona centro- norte de Quito. El canal será directo, a través de la visita al Camión de comida rodante.

Presupuesto de los años 1 – 4

Para la proyección anual del presupuesto de marketing se utilizó la siguiente información y supuestos. Primero, los canales de redes sociales seleccionados fueron Facebook e Instagram, dado a que ambos son plataformas de contenido visual y de alto crecimiento (14% anual en Ecuador). Segundo, para el año 2015 la inflación fue de alrededor del 4%. Tercero, se estima que el ticket de venta promedio es de \$6,50. Cuarto, de acuerdo a Facebook.com el alcance de que tiene un presupuesto de \$10/día en personas en la plataforma de Facebook.com e Instagram en la ciudad de Quito está entre los 9,800 y 26,800 usuarios, y 1,800 y 4,800 usuarios, respectivamente. Quinto, para Facebook.com e Instagram se estima una tasa de conversión de usuarios del 0.10% y 1.5%, respectivamente. A continuación, se muestran las proyecciones de acuerdo a los supuestos previamente establecidos.

Tabla 3. Proyecciones de alcance de la campaña de promoción en redes sociales y costos.

Proyecciones de Campaña						
Facebook						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alcance (Personas)	Min (Diario)	9.800	11.172	12.736	14.519	16.552
	Max (Diario)	26.000	29.640	33.790	38.520	43.913
	Promedio (Diario)	17.900	20.406	23.263	26.520	30.232
	Anual	6.265.000	7.142.100	8.141.994	9.281.873	10.581.335
Tasa de Conversión		0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%
Clientes Capturados		6.265	7.142	8.142	9.282	10.581
Inversión Anual		\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 3.969,00	\$ 3.969,00
Costo de adquisición por cliente		\$ 0,57	\$ 0,53	\$ 0,49	\$ 0,43	\$ 0,38
Facturación Anual (Clientes Capturados x Ticket Promedio)		\$ 40.722,50	\$ 46.423,65	\$ 52.922,96	\$ 60.332,18	\$ 68.778,68
Costo de Marketing		9%	8%	8%	7%	6%

Proyecciones de Campaña						
Instagram						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alcance (Personas)	Min (Diario)	1.800	2.052	2.339	2.667	3.040
	Max (Diario)	4.800	5.472	6.238	7.111	8.107
	Promedio (Diario)	3.300	3.762	4.289	4.889	5.574
	Anual	1.155.000	1.316.700	1.501.038	1.711.183	1.950.749
Tasa de Conversión		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Clientes Capturados		17.325	19.751	22.516	25.668	29.261
Inversión Anual		\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 3.969,00	\$ 3.969,00
Costo de adquisición por cliente		\$ 0,21	\$ 0,19	\$ 0,18	\$ 0,15	\$ 0,14
Facturación Anual (Clientes Capturados x Ticket Promedio)		\$ 112.612,50	\$ 128.378,25	\$ 146.351,21	\$ 166.840,37	\$ 190.198,03
Costo de Marketing		3%	3%	3%	2%	2%

Fuente: Publicidad Facebook e Instagram, 2016.

Plan de ventas

Modelo de ventas.

El modelo de ventas se centrará en la venta directa del producto en el Camión de comida rodante. Las formas de pago serán en efectivo y a través de tarjeta de crédito y débito. Adicionalmente, también se podrá aceptar órdenes y cobrar a través de la aplicación móvil.

Estructura del equipo comercial

La estructura de la empresa contempla un Área de Marketing, encargada de la publicidad, promoción y marketing del Camión de comida rodante y su producto, con el objetivo de ir formando la cadena de Camiones de comida rodante con un adecuado equipo de ventas, marketing y promoción.

Proyección de Ventas años 1 – 4

Tabla 4. Cuadro resumen de proyección de ventas.

Cuadro resumen de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
P. Facebook	\$ 40.722,50	\$ 48.280,60	\$ 55.039,88	\$ 62.745,46
P. Instagram	\$ 112.612,50	\$ 133.513,38	\$ 152.205,25	\$ 173.513,99
Total de ventas	\$153.335	\$181.793,98	\$207.245,13	\$236.259,45

Fuente: Freile, 2016.

Definición de metas comerciales años 1 – 4

El encargado del área de marketing será el responsable de evaluar el rendimiento del presupuesto de marketing y trabajará con el objetivo de disminuir el costo de adquisición de cliente mientras maximice el número de clientes de este emprendimiento. Para el primer año las metas serán consolidar la marca en el mercado y asegurar que exista un suficiente flujo de clientes para que el negocio alcance su punto de equilibrio en el menor tiempo posible. El segundo año, estará enfocado en consolidar el perfil del consumidor para que la empresa pueda realizar actividades de promoción específicas a segmentos claramente definidos con el objetivo de maximizar sus ventas y utilidad. Se estima que durante los años tres y cuatro este emprendimiento tendrá la necesidad de refrescar su menú. Por lo tanto, el ejecutivo del área de marketing estará encargado de dar retroalimentación al jefe de producción y a al gerente general para producir productos que estén acorde a las preferencias del consumidor.

Esquema de remuneraciones e incentivos

El esquema de remuneración será acorde al tipo de actividad. Para personas operativas será un sueldo básico acorde con la ley ecuatoriana. Para niveles de jefatura, se contará con incentivo adicional de remuneración variable. (Nota: Para realizar un modelo de remuneración variable se requiere hacer un análisis y simulación del flujo financiero bajo distintos escenarios. Esta sección se escribirá en detalle una vez que se cuente con ese análisis).

Esquema de seguimiento

La Gerencia General realizará reuniones diarias a través de visitas cortas a los camiones de comida para poder evaluar la operación, los comentarios recogidos de los clientes, el abastecimiento y cualquier requerimiento de los empleados. Además, realizará reuniones quincenales con el equipo completo de la empresa, con la finalidad de recopilar comentarios, sugerencias, alertas, etc. Y poder tomar acciones correctivas.

CAPÍTULO 5.- PLAN FINANCIERO

Inversiones del Proyecto

Inversión Inicial.

Activos

Para la implementación del proyecto Food Truck FresQuito&Co., la inversión inicial ha sido estimada a través de cotizaciones de equipos, maquinarias y vehículos en la ciudad de Quito. Los diferentes rubros que constituyen parte de la inversión total se detallan a continuación

Tabla 5. Activos Food Truck FresQuito&Co.

Inversión Activos Food Truck	Precio unitario
Camión de trabajo	30.000
Equipos informáticos	5.000
Refrigerador pequeño	500
Baño de maría	700
Barra de alimentos fríos	2.000
Plancha industrial	1.000
Cafetera industrial	1.500
Extractor de jugos	1.000
Utensilios de cocina	2.500
Total	44.200

Capital de Trabajo

Se ha considerado que se necesitará un capital de trabajo de \$8.760,60 para iniciar la implementación de este proyecto, esto será destinado a gastos administrativos, incluyendo el marketing y los salarios de dos meses del Gerente General y el jefe de operaciones quienes se incorporarán a la empresa desde el 2016. El detalle del capital de trabajo se encuentra a continuación:

Tabla 6. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Costo (USD \$)
Compras iniciales de inventario	1.614,60
Gastos de constitución de la empresa	1.000
Permisos de funcionamiento	500
Nómina dos personas (Nov y Dic 2016)	4.446
Marketing	1.200
Total	8760,60

Estructura de Capital

Para la implementación de este proyecto se necesita una inversión inicial de USD \$ 52.960,60 que incluye la compra de los activos fijos y el capital de trabajo para iniciar el proyecto. Sin embargo, también es necesario contar con un capital disponible para mantener una caja positiva por lo cual se ha considerado que el requerimiento de inversión total es de \$90. 000.

Para obtener el financiamiento de esta inversión se ha propuesto una estructura de capital de 69% apalancamiento financiero y 31% Capital propio (Tabla 2).

Tabla 7. Estructura de Capital

Estructura de capital (USD \$)		
Inversión activos y capital de trabajo	52.960,60	%
Deuda	55.000,00	69%
Capital propio	35.000,00	31%
Inversión total	90.000,00	100%

Financiamiento

Las inversiones iniciales se financiarán el 31% vía capital propio (\$35.000) y el 69% vía deuda. Para el apalancamiento financiero se ha considerado un crédito del Banco Nacional de Fomento-BANECUADOR, con una tasa de interés de 11%, estos son microcréditos para pequeñas y medianas empresas de hasta \$100.000 dólares.

El monto del Crédito será de \$55.000 dólares con un plazo de 5 años, se realizará 3 pagos anuales, a una tasa de interés de 11%.

Tabla 8. Financiamiento

Interés Anual	11,00%
Años de crédito	5
Pagos por año	3
Monto de Crédito	\$ 55.000

Utilizando una tasa de interés de mercado del 11% se ha calculado la amortización del préstamo en un período de 5 años, con pagos constantes (Anexo 10).

Proyecciones Financieras

Estado de Resultados.

Proyección de ventas

Haciendo referencia al Capítulo 3 donde se proyecta el número de clientes capturados a través del marketing vía redes sociales como Facebook e Instagram que serán los principales canales de Marketing que utilizaremos en el proyecto, es importante mencionar que para el cálculo del costo de adquisición del cliente se utilizaron los costos unitarios por visita a dichas redes sociales y un ratio de conversión que es 0,10%, así se calculó el costo promedio de adquisición de clientes mostrado en la Tabla 8. Se ha determinado la siguiente proyección de potenciales clientes por año, utilizando la tasa de crecimiento de la población de INEC que es de 1,14:

Tabla 9. Clientes capturados

AÑOS	1	2	3	4	5
Nro. Clientes	Escenario Normal				
Anual	15.334	24.203	26.059	27.960	28.687
Mensual	1.278	2.017	2.172	2.330	2.391
Diario	43	67	72	78	80

Costos de venta

Una vez realizada la proyección de clientes se determinó el costo de los alimentos y el costo de ventas. Se realizó un cálculo para costear los principales productos que se ofrecerán al público, detallando cada uno de los ingredientes y la cantidad a utilizar, además se adicionó aquellos productos complementarios como postres y bebidas. (Anexo 11)

Se determinó un ticket promedio, en base al costo promedio de los productos y la relevancia de las preferencias del consumidor según la encuesta realizada en el Capítulo 2, para con esta información poder calcular el costo de ventas, a continuación, el detalle:

Tabla 10. Costo de ventas

Costos promedio	USD \$
Promedio sánduches o ensaladas	2,63
Promedio bebidas	0,60
Ticket promedio	3,23
Costo promedio de adquisición de clientes	0,31
Costo de venta (dólares)	3,53
Costo de venta (porcentaje)	54%
Ticket promedio	6,50

Por último, se estableció el ticket promedio para cada año según el incremento de la inflación anual:

Tabla 11. Costo del ticket promedio por año

AÑO	1	2	3	4	5
Venta ticket promedio (USD \$)	6,50	6,83	7,17	7,52	7,90

Ventas e Ingresos anuales

Los ingresos se obtuvieron mediante el siguiente cálculo: **Costo del ticket promedio** × **Cantidad Demanda Anual**.

En este sentido se ha calculado que las ventas proyectadas por año serán las siguientes:

Tabla 12. Ventas e Ingresos anuales

(USD \$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta Unidades	15.334,00	24.203,34	26.058,93	27.959,70	28.686,65
Ventas en dólares	99.671,00	165.187,80	186.744,80	210.384,50	226.647,22
Compra unidades (costo de Ventas)	53.822,34	89.201,41	100.842,19	113.607,63	122.389,50
Margen de contribución	45.848,66	75.986,39	85.902,61	96.776,87	104.257,72

Se puede observar que el primer año de ventas es bastante bajo, luego las ventas sufren un incremento importante ya que el negocio se va posicionando, creciendo en 37% aproximadamente, luego tenemos un crecimiento de casi un 10% por año, llegando a estabilizarse.

Gastos de venta

Los Gastos de venta corresponden a los gastos de ventas (nómina, mantenimiento vehículo, combustible, seguros, depreciaciones, marketing y publicidad) considerados para cada año, estos crecerán con la inflación anual, más las depreciaciones de cada uno de los activos fijos que se van a comprar. (Anexo 12 y 13)

A partir de estos rubros se calcula la utilidad antes de impuestos, en los primeros años no se pagará ni impuestos a los trabajadores ni impuesto a la renta por que la empresa genera pérdida. Sin embargo, en los siguientes años a partir del tercero ya generará una utilidad como se muestra a continuación:

Tabla 13. Utilidades

	2017	2018	2019	2020	2021
(USD \$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de impuestos	15.144,57	13.303,14	21.750,20	31.155,79	37.176,94
Impuesto a trabajadores		1.995,47	3.262,53	4.673,37	5.576,54
Impuesto a la renta		2.487,69	4.067,29	5.826,13	6.952,09
Utilidad Neta	15.144,57	8.819,98	14.420,38	20.656,29	24.648,31

Se anexa el Estado de Resultados completo, mensualizado para el primer año (Anexo 14)

Balance General.

En el balance general se puede ver la concentración de los activos, donde los activos corrientes están concentrados en caja e inventario, el inventario será mensual y su rotación esperada es de 15 días aproximadamente.

Los activos fijos son todos los equipos, maquinarias y vehículos adquiridos más la depreciación acumulada de los mismos, el único que será reemplazado son los equipos informáticos en el 4 año, por lo cual la depreciación no baja, se realizará la compra de los equipos informáticos y se cargará su depreciación en el siguiente año, se anexa Balance general completo. (Anexo 15)

Los clientes son consumidores finales que realizan el pago en efectivo o en tarjeta de crédito, por lo cual las ventas se recuperan en el mismo mes que se generan. Con los proveedores de la empresa se realiza el pago contra entrega, de acuerdo a la naturaleza de la industria no existen cuentas por cobrar clientes ni cuentas por pagar a proveedores.

Tabla 14. Activos corrientes y fijos

	2017	2018	2019	2020	2021
(USD \$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo					
Caja	14.732,78	23.255,43	34.337,78	45.318,21	66.987,19
Inventario	1.000,00	1.500,00	2.250,00	3.375,00	5.062,50
Total Activos Corrientes	15.732,78	24.755,43	36.587,78	48.693,21	72.049,69
Camión de trabajo	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Equipamiento de cocina	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00
Utensilios de cocina	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Equipos informáticos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00
Depreciación acumulada	-6.809,44	-12.646,1	-18.482,7	-24.319,4	-30.156,1
Total activo fijo	37.390,56	31.553,89	25.717,22	24.880,56	19.043,89
Total activo	53.123,34	56.309,32	62.305,01	73.573,76	91.093,58

En relación a los pasivos, estos serán aquellos de corto plazo, es decir los intereses que se irán pagando a lo largo de los 5 años de plazo del financiamiento, y el capital financiado, en cuanto a los activos de largo plazo será toda la deuda restante después de cada uno de los respectivos pagos de cuotas.

Tabla 15. Pasivos de corto y largo plazo

(USD \$)	2017	2018	2019	2020	2021
Pasivo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Deuda CXP	10.117,16	11.271,35	12.557,22	9.157,62	-
Trabajadores		1.995,47	3.262,53	4.673,37	5.576,54
IR 22%		2.487,69	4.067,29	5.826,13	6.952,09
Total Pasivo corriente	10.117,16	15.754,51	19.887,03	19.657,12	12.528,63
Deuda LXP	32.986,19	21.714,84	9.157,62	-	-
Total Pasivo Largo plazo	32.986,19	21.714,84	9.157,62	-	-
Total pasivo	43.103,35	37.469,35	29.044,66	19.657,12	12.528,63

En cuanto al patrimonio, este está constituido por el capital invertido menos las pérdidas o utilidades que se tenga en cada periodo, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 16. Patrimonio

	2017	2018	2019	2020	2021
(USD \$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Perdidas/utilidades del ejercicio	-24.980,01	8.819,98	14.420,38	20.656,29	24.648,31
Perdidas/utilidades acumuladas		-24.980,01	-16.160,03	-1.739,65	18.916,64
Total Patrimonio	10.019,99	18.839,97	33.260,35	53.916,64	78.564,95

Flujo de Efectivo.

En el primer año la principal fuente de financiamiento es el préstamo bancario que se tiene para apalancar la ejecución del proyecto, luego se genera flujo con las ventas progresivas de los productos, en los desembolsos de efectivo lo principal es la inversión inicial, por eso es bastante fuerte la salida de efectivo.

A lo largo del resto de años se realizan únicamente desembolsos operativos y de pagos de la deuda, que son salidas de efectivo propias del rol de negocio. Aquí está incluido el inventario, la compra es mensual y la rotación es muy rápida, por lo cual no se tiene inventario de arrastre, o si se tiene es muy poco.

El único gasto a manera de nueva inversión se realizará en el año 4 con la compra de los equipos informáticos que se depreciaron.

Este flujo nos permitirá cubrir todos los gastos que se presenten a lo largo de la operación del proyecto.

Tabla 17. Flujo de Efectivo

	2017	2018	2019	2020	2021
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO OPERATIVO					
Utilidad Neta	-15.144,57	8.819,98	14.420,38	20.656,29	24.648,31
Suma los gastos no desembolsables	5.836,67	5.836,67	5.836,67	5.836,67	5.836,67
Variación CxC					
Variación inventario	614,60	-500,00	-750,00	-1.125,00	-1.687,50
Variación Trabajadores		1.995,47	1.267,06	1.410,84	903,17
Variación IR		2.487,69	1.579,60	1.758,85	1.125,96
Total de flujo de operación	-8.693,30	18.639,81	22.353,70	28.537,64	30.826,61
FLUJO DE FINANCIAMIENTO					
Préstamo	-11.896,65	-10.117,16	-11.271,35	-12.557,22	-9.157,62
Capital propio		-	-	-	-
Total de flujo financiamiento	-11.896,65	-10.117,16	-11.271,35	-12.557,22	-9.157,62
FLUJO DE INVERSIÓN					
	-	-	-	-5.000,00	-
Total de flujo generado en el periodo	-20.589,95	8.522,65	11.082,35	10.980,42	21.668,99
Saldo inicial de caja	35.322,73	14.732,78	23.255,43	34.337,78	45.318,21
Saldo final de caja	14.732,78	23.255,43	34.337,78	45.318,21	66.987,19

Tasa de descuento.

CAPM

Con el objetivo de evaluar el rendimiento esperado por los accionistas se utilizará el método CAPM que considera las variables siguientes:

Beta: Debido a que no se mantiene información del mercado ecuatoriano se ha utilizado el rendimiento del mercado estadounidense de restaurantes, que es de 0,63 desapalancada.

Tasa Libre de Riesgo: corresponde a la rentabilidad de los bonos del estado americano, 3%.

Rentabilidad del mercado: la rentabilidad de los restaurantes en estados unidos en los últimos 5 años es de 9,59%.

Riesgo país: con el objetivo de reflejar la realidad ecuatoriana en la tasa de rendimiento se adiciona el riesgo país promedio de los últimos años, 9%.

Para calcular la tasa de descuento del proyecto se utilizó el método del CAPM que permite obtener una tasa que considera los riesgos del proyecto y del sector, en comparación con tasas de riesgo del mismo sector en Estados Unidos.

$$r_e = Rf_{U.S.A.} + \beta(Rm - Rf_{U.S.A.}) + Rf_{ECU.}$$

Rf USA.: Tasa de los Bonos del Tesoro Americano (con vencimiento de 10 años).

β: Beta de la industria comparable de EE.UU. (puesto que no se conoce la beta del negocio). El β utilizado es el de la industria de restaurantes de EE.UU.

Rm: Rentabilidad del mercado.

Rf ECU.: Riesgo país de Ecuador. (Anexo 16)

Tabla 18. CAPM

CAPM		
Beta apalancada industria mayoristas de comida		1.28
Tasa libre de riesgo (Rf)		3%
Rentabilidad del mercado (Rm)		9,59%
Riesgo país		9%
E (Rm-Rf)		
rd=rf+B(Rm-rf)+Rp		
Con riesgo país	CAPM	20.62%

Esta tasa calculada con el CAPM es la que nos indicará cuanto es el retorno requerido por los accionistas de este proyecto, en este caso será de 20,62% lo cual es adecuado ya que en comparación con otras alternativas de inversión como pólizas en entidades financieras, donde el retorno es de aproximadamente 10%.

Este método permite calcular la rentabilidad mínima que la empresa deberá esperar para satisfacer las rentabilidades exigidas por sus accionistas.

WACC

El WACC es la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos futuros de caja cuando se valora un proyecto. Se utiliza este método de costo promedio ponderado mediante el CAPM y la tasa de endeudamiento, que para este caso está determinado por determinado por el Banco Nacional de Fomento, se considera la relación que se tiene cada año entre la deuda y el capital propio. Esta tasa pondera los costos de las fuentes de capital, independiente de ser propias o a través de deuda.

El WACC es calculado a través de la fórmula que incluye el total del patrimonio y el total de los pasivos, además la tasa del CAPM, y la tasa impositiva que para Ecuador es del 33,7% (22% del impuesto a la renta y 15% para trabajadores)

Tabla 19. WACC

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
WACC	9,81%	11,75%	14,41%	17,06%	18,79%

Una vez calculadas las tasas de descuento para cada año se procede a calcular TIR y VAN.

VAN (Valor Actual Neto).

El Valor Actual Neto corresponde al valor presente de todos los flujos futuros generados por el proyecto, descontados a una tasa de descuento para cada año según lo dado en el WACC calculado anteriormente.

Tabla 20. VAN Anual

VAN y TIR anual

	INVER	1	2	3	4	5	ANUALIDAD
Flujo de Caja	(52.960,60)	20.589,95	8.522,65	11.082,35	10.980,42	21.668,99	
Gasto Interés		5.415,31	4.379,31	3.225,12	1.939,25	506,69	
Efecto de impuestos interés		1824,96	1475,82	1086,86	653,53	170,76	
Flujo final para TIR		(16.999,60)	11.426,13	13.220,60	12.266,15	22.004,92	124.948,03
Fecha	01/11/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	
Flujo con anualidad año 5	-52960,6	(16.999,60)	11.426,13	13.220,60	12.266,15	146.952,96	
Flujo para VAN	-52960,6	15.481,37	9.149,30	8.828,50	6.532,51	62.133,66	
TIR	24%						
VAN	18.202,00						

Tabla 21. VAN Medio Año

VAN y TIR medio año

VAN Y TIR							
	INVER	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5	ANUALIDAD
Flujo de Caja	-52960,6	-20589,9	8522,6	11082,3	10980,4	21668,9	
Gasto Interés	0	5415,3	4379,3	3225,1	1939,2522	506,69	
Efecto de impuestos interés	0	1824,96	1475,8	1086,8	653,52	170,75	
Flujo final para TIR		(16.999,60)	11.426,13	13.220,60	12.266,15	22.004,92	124.948,03
Fecha	01/11/2016	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021	
Flujo con anualidad 5 año	-52960,6	(16.999,60)	11.426,13	13.220,60	12.266,15	146.952,96	
Flujo para VAN	-52960,6	-	16.222,73	9.671,99	9.443,10	7.067,78	67.719,24
TIR	27%						
VAN	24.718,78						

TIR (Tasa Interna de Retorno).

Para el cálculo del flujo que se utilizará para estos indicadores, se ha tomado el flujo de caja operativo de todos los años, se ha sumado los intereses y se ha descontado el impuesto adicional a esos intereses. La tasa impositiva del país (33,7%). Además, se ha incluido una perpetuidad basada en el flujo del año 5 para proyectar a los siguientes años.

En el proyecto el TIR anual es de 24%, y es mayor que la tasa WACC, lo que significa que si generará retorno con lo cual se demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

También se calculó un TIR con flujos a medio año, el mismo que es de 27%.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio donde muestra que produciendo a partir de 18.257 unidades se podrán cubrir los gastos fijos y variables que tiene el proyecto, a continuación, una descripción:

Tabla 22. Punto de equilibrio

	2017	2018	2019	2020	2021
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo	60.993,23	62.683,24	64.152,41	65.621,08	67.080,78
Costo variable	53.822,34	89.201,41	100.842,19	113.607,63	122.389,50
Costo total	114.815,57	151.884,65	164.994,61	179.228,71	189.470,28
Ingresos	99.671,00	165.187,80	186.744,80	210.384,50	226.647,22
Punto de equilibrio \$	132.593,97	136.267,92	139.461,77	142.654,52	145.827,78
Unidades producidas	15.334,00	24.203,34	26.058,93	27.959,70	28.686,65
Costo variable unitario	3,51	3,69	3,87	4,06	4,27
Precio de venta unitario	6,5	6,83	7,17	7,52	7,90
Punto equilibrio unidades	20.399	19.966	19.461	18.959	18.457

Indicadores.

Los indicadores utilizados para verificar la viabilidad de este proyecto fueron: (Anexo 17):

Rentabilidad:

ROE: El ROE del primer año es negativo, sin embargo, va mejorando hasta llegar a 33% en el año 5 lo que significa que el retorno de los accionistas sobre el capital invertido.

ROA: en cuanto al ROA, es igual al ROE en el 5 año (33%) lo que significa que se ha pagado toda la deuda y que actualmente se está financiando la operación con el capital propio de la empresa.

Rentabilidad neta de ventas: este indicador ha llegado al 13% en el año 5 lo que significa que las ventas han crecido lo suficiente como para poder solventar los gastos operacionales y administrativos.

Liquidez:

Liquidez corriente: En este caso podemos ver que de igual manera se puede tener una liquidez lo suficientemente robusta como para asumir la compra de inventarios y además poder pagar los pasivos corrientes

Prueba ácida: este indicador indica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones con proveedores, acreedores, etc. en efectivo. Se puede ver que a lo largo de los

años la capacidad de tener saldos en efectivo va creciendo, y se puede cancelar todo el endeudamiento antes del año 5.

Solvencia:

Endeudamiento del Activo: este indicador en los primeros años se muestra muy alto ya que la empresa depende mucho de sus acreedores, sin embargo, a medida que avanza la gestión y crecen las ventas, también va dependiendo menos de los acreedores llegando a estar en 0.

Endeudamiento Patrimonial: Al igual que en el anterior indicador inicialmente se puede ver que la empresa depende mucho de sus acreedores y podría verse comprometido su patrimonio, sin embargo, con su propia gestión crea activos y liquidez para evitar el compromiso del patrimonio.

Gestión:

Rotación de Activo fijo: Indica la cantidad de unidades vendidas por unidad monetaria invertida, en este caso se ve que el primer año es bastante alto, y se va estabilizando a lo largo de los años, es decir la inversión va bajando y las ventas suben.

Rotación de inventario: los índices de rotación del negocio son bastante altos dada la naturaleza de su gestión, al ser alimentos, se rotarán inventarios cada 15 días.

Análisis de sensibilidad

Para hacer los diferentes escenarios para el análisis de sensibilidad se varió el precio del ticket promedio, considerando que para un escenario normal el ticket utilizado es de \$6,5 dólares, para el escenario optimista se lo puso a \$7 dólares y para el pesimista en \$6 dólares. Se puede ver que la variación en escenarios no muestra que el proyecto no sea viable a pesar de bajar los precios, no la tasa de retorno siempre será buena, incluso para el escenario optimista es muy rentable.

Tabla 23. Comparación de escenarios

TICKET PROMEDIO					INDICADORES				
ESCENARIO	1	2	3	4	5	TIR anual	VAN anual	TIR medio año	VAN medio año
PESIMISTA	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29	14%	-10.290,51	15%	6.001,74
NORMAL	6,50	6,83	7,17	7,52	7,90	24%	18.202,00	27%	24.718,78
OPTIMISTA	7,00	7,35	7,72	8,10	8,51	34%	46.471,93	38%	55.275,18

Conclusiones financieras.

Al realizar el análisis financiero de este proyecto, se puede concluir que tiene grandes posibilidades de ser aceptado dentro del mercado y de lograr una participación relevante, lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas obtenidas y en el significativo VAN mostrado. Además, al analizar la TIR que es de 68%, se puede ver que es mayor que el WACC anual que convierte al proyecto en rentable.

Sin embargo, hay que considerar que, aunque el proyecto será muy rentable como se muestra, gracias a su inversión es relativamente pequeña y su incremento en las ventas es sostenido, el mercado en el cual se desarrolla es muy competitivo, con pocas barreras de entrada y fuertes amenazas.

CONCLUSIONES

Una vez analizados todos los puntos clave del plan de negocios se puede concluir que el proyecto de establecimiento de camiones de comida rodante en la ciudad de Quito tiene múltiples posibilidades de éxito a pesar de las grandes fuerzas sectoriales a las que se enfrenta, presumiendo que la rentabilidad difícilmente será positiva ya que existen fuerzas tales como la alta rivalidad, la alta amenaza de entrada en el sector, el alto poder de negociación del consumidor y la presencia de sustitutos.

Con la finalidad de minimizar el riesgo de fracaso se aplicarán estrategias agresivas de posicionamiento de marca con la finalidad de diferenciar la misma. Se trabajará en enfatizar la calidad del producto y servicio. Además, en inversiones agresivas de promoción. Para alcanzar el éxito, es necesario mantener la propuesta de valor a través de la consistencia en el producto, el servicio y el posicionamiento de la marca en el consumidor.

Otro factor importante es la rivalidad de los competidores, siendo un negocio con poca inversión, se han proliferado los camiones de comida en la ciudad siguiendo esta tendencia, sin embargo, no se ha establecido una normativa ni permisos de funcionamiento hasta el momento, por lo cual una estrategia para evitar que se convierta en un océano rojo es poner parámetros de calidad, de regulación sanitaria y legales muy estrictos, para garantizar que

quienes entren al segmento sean competidores que vayan a prestar el mismo nivel de productos o servicios.

Adicionalmente, la diferenciación será la estrategia más fuerte a implementar, enfocada en el concepto del producto y servicio personalizado. Como ventaja competitiva, el consumidor tendrá acceso a un producto de calidad, diferenciado y enfocado a las nuevas tendencias de alimentación saludable, con la mayor rapidez posible y sobre todo cerca del cliente en todo momento, lo que significa una la ventaja competitiva a través de la cafetería rodante. Además, se busca un liderazgo en costos para el segmento de comida saludable, ya que el modelo del negocio del camión permite reducir costos en comparación con los restaurantes similares que incurren en altos costos fijos. Un recurso muy importante es el camión de comida rodante, como tal.

Es importante enfocar y segmentar bien el mercado al que se quiere llegar, siendo el mercado objetivo el de clase media-alta, ejecutivos en su mayoría o personas que son económicamente activas y que pueden gastar un promedio de 7,5 dólares en un almuerzo o merienda que es la comida que más se consume fuera de casa.

Se puede resaltar, que, durante la elaboración de este modelo de negocios, se observó que la población de la ciudad considera que la tendencia de Food Trucks es una alternativa viable, innovadora y factible para ser introducida en el sector de alimentos de Quito, se pudo rescatar las siguientes opiniones:

Sistema exitoso que incentiva los emprendimientos, en la situación de crisis que atraviesa el país es una buena iniciativa para innovadores que podría solucionar los problemas de empleo.

El concepto innovador de los camiones de comida rodante atrae a todo tipo de consumidores que está dispuesto a buscar alternativas de comida, donde pueda explorar nuevos productos o un nuevo ambiente.

El segmento de camiones de comida rodante goza de tener un modelo de negocio que facilita movilidad geográfica y es posible ajustarse a los cambios en demanda acorde a las preferencias del consumidor.

Adicionalmente, es importante contar con recursos económicos para una estrategia efectiva de marketing. En este caso, dada la movilidad de la ubicación del restaurante, una combinación de promociones de productos en canales de comunicación tradicionales y en redes sociales serán los medios más efectivos para tener una exposición con la audiencia en casi tiempo real.

Otra ventaja es que actualmente las tendencias de alimentación se encaminan a alimentos más naturales, con menos calorías, menos frituras; lo cual será el concepto del camión de comida rodante.

Es importante mencionar también que en el análisis financiero los primeros meses del año 1 de funcionamiento se tendrán pérdidas considerables, por lo cual un capital de trabajo

suficiente será necesario en todo momento para cubrir con los gastos mismos de la operación y aquellas eventualidades propias del giro del negocio. Sin embargo, al final del primer año ya se contará con utilidades, en los siguientes años se irá poco a poco recuperando la inversión y teniendo utilidades, esto ayudará a la expansión del negocio para poder llegar a convertirse en una cadena de comida rápida rodante.

Para finalizar, es importante recordar que actualmente el país se ha convertido en un buen nicho para emprendimientos, sin embargo muchos fracasan por su falta de planeación y estrategias consistentes que analicen al entorno y al modelo del negocio como tal, la propuesta de creación de camiones de comida se ha difundido a lo largo de muchas ciudades en el mundo, siendo un gran segmento gastronómico, que no solo se enfoca a ejecutivos, sino que puede ser un atractivo turístico, por lo que su sostenibilidad está en función de regulaciones y normativas adecuadas, calidad, servicio de alto nivel y diferenciación.

REFERENCIAS

Estrategia Nacional del Cambio de la Matriz Productiva. (2015). Vicepresidencia de la República de Ecuador. Obtenido en septiembre de 2015 de **<http://www.vicepresidencia.gob.ec/secretaria-tecnica-del-comite-interinstitucional-para-el-cambio-de-la-matriz-productiva/>**.

Dirección de Políticas Sectoriales e Intersectoriales, Borrador de la Agenda de Coordinación Intersectorial. (2015). Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2015.

Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador-SIISE. (2014). Ministerio Coordinador de Desarrollo Social de Ecuador.

Encuesta Nacional de Salud y Alimentación-ENSANUT (2013). Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Censo de Población y Vivienda, Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador, INEC, (2010). Obtenido en octubre de 2015 de **<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-2010/>**.

Facturación de los principales restaurantes en Quito. (2015). Diario El Comercio. Obtenido en octubre de 2015 de **<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/mesas-se-llenar-y-cuenta.html>**.

Noboa, F. (2014) Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, 1980, Notas de clase de la Maestría de Administración de Empresas. Universidad San Francisco de Quito.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis Fuerzas de Porter

Anexo 2.- Preguntas del Sondeo de lugares para almorzar rápido

Anexo 3. Entrevista

Anexo 4.- Encuesta

Anexo 5.- Información relevante de las empresas competidoras

Anexo 6.- Manual de Puestos

Anexo 7. Hoja de vida del Equipo

Anexo 8. Canvas

Anexo 19: Precios de los Camión de comida rodante en la ciudad de Quito

Anexo 10. Tabla de Amortización

Anexo 11. Productos de venta

Anexo 12. Gastos de venta

Anexo 13. Gastos Financieros

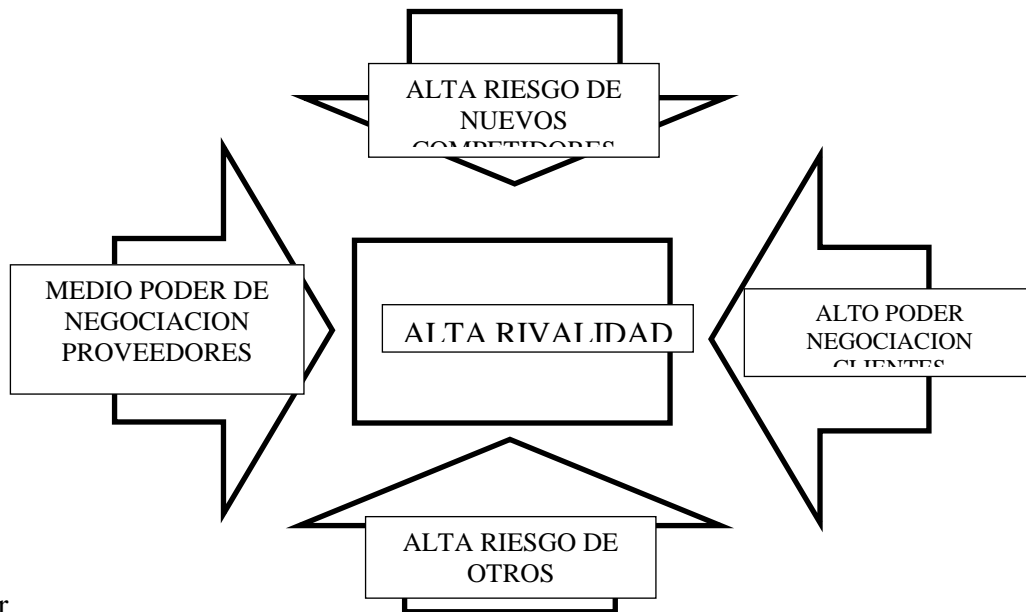
Anexo 14. Estado de Resultados

Anexo 15. Balance General

Anexo 16. Supuestos CAPM

Anexo 17. Indicadores

Anexo 1. Análisis Fuerzas de



Rivalidad entre los competidores existentes:

Existen muchos competidores en el sector de la comida rápida, como, por ejemplo: KFC, Subway, Quiznos, Burguer King, Mc. Donalds, Go Green, El Español, y los menús ejecutivos. Sin embargo, en los últimos años el crecimiento de la población y especialmente de la clase media ha hecho que el sector crezca a pesar de tener una alta rivalidad al existir muchos competidores. Normalmente, en este sector se dan guerras de precios, lo que hace que exista una baja fidelidad de los clientes. Pero muchos buscan calidad y comodidad por lo que las iniciativas diferenciadas permanecen y se van posicionando. Estos factores resultan en una alta rivalidad entre los competidores.

La amenaza de entrada de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores que cubren el mismo enfoque es baja

Productos o servicios sustitutivos:

Se tienen muchos sustitutos para este sector: comida lista en supermercados, comida a domicilio, cafeterías, cocinar en casa y llevar a la oficina, ir a comer a la casa, etc. Que suponen una alta cantidad de productos sustitutos.

El poder de negociación de los clientes:

Los consumidores están altamente fragmentados, y las compras son relativamente pequeñas; adicionalmente, los clientes de este sector son sensibles al precio, y tienen una gran variedad de opciones, por lo cual alto poder de elección, alto poder de negociación.

El poder de negociación de los proveedores:

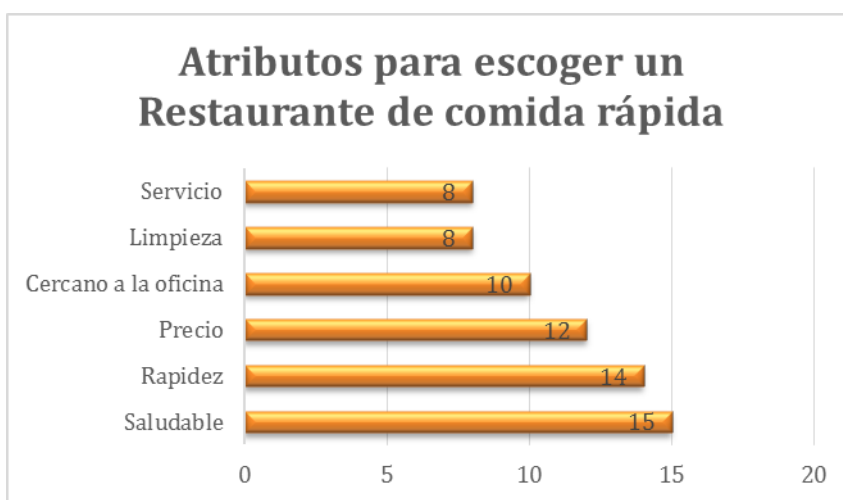
Los proveedores son pequeños y medianos, pero pocos proveedores con alta calidad, y no es fácil sustituir los productos. Por lo cual el poder de negociación de los proveedores es medio.

Anexo 2.- Preguntas del Sondeo de lugares para almorzar rápido

1.- ¿Cuáles son los atributos que considera más importantes al momento de escoger un lugar para almorzar rápido, entre semana en Quito?

2.- ¿Cuáles son los lugares para almorzar rápido que le vienen a la cabeza entre semana en Quito?

Grafico 1.



Variables relevantes

Saludable	15
Rapidez	14
Precio	12
Cercano a la	10
Limpieza	8
Servicio	8

Restaurantes comida rápida

Subway	11
KFC	7
Burguer King	6
Ceviches de la Rumiñahui	6
Menus ejecutivos	6
El Hornero	5
Centros comerciales	3
Go green	3
Almuerzos caseros	2
La tablita	2
Mc. Donalds	2
Pizza Hut	2
Quiznos	2
Tac and roll	2
Al forno	1
American Deli	1
Casa Humbolt	1
Chorid	1
Chorigol	1
Cocoroco	1
El Arbolito	1
El Corral	1
Fruteria Monserrat	1
Hornado de Riobamba 6 Dic	1
Hot dogs Gonzales	1
May flower	1
Mister Bagel	1
Ninguno	1
Perro Vago	1
Pobre Diablo	1
Quito Deli	1
Raices	1
Restaurante Venezolano	1
Salad bar	1
Señor ceviche	1
Señora Clementina	1
Texas Chicken	1

Anexo 3. Entrevista

Buenos días/tardes. Mi nombre es Dominique Freile y estoy realizando un estudio sobre el nuevo modelo de servicio de alimentos “Camiones de comida rodante”.

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de un proyecto de Camiones de comida rodante de comida saludable, cafetería y antojitos en algunos sectores de la Ciudad de Quito.

Cabe aclarar que la información es recopilada únicamente con un fin académico. Sus opiniones serán manejadas de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Con la finalidad de tener una buena recopilación de la información, le pido su autorización para grabar la entrevista.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Pregunta / sección	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4	Individuo 5	Individuo 6
¿Qué edad tiene? ¿Cuál es su ocupación?	26 años, Funcionaria pública.	25 años, Funcionaria pública.	27 años, Profesional en finanzas.	Economista, 55 años.	28 años, Abogado.	33 años, Asesor ministerial.
¿Come fuera de casa en los días laborables?	Si	Algunos días, a veces lleva comida.	Algunas veces.	Si almuerzos.	Sí.	Si
¿Ha escuchado de la nueva tendencia de comida rápida “Camiones de comida rodante o camiones de comida”? ¿Qué conoce de ellos?	Si, No hay ninguno por su sector, hay en otros países y tienen comida con distintos estilos.	Muy poquito, básicamente autos adaptados para llevar comida en buen estado. Comida móvil.	Sí, he probado, camión de comida rodante de comida mexicana, buena comida, no se consigue en cualquier lugar, limpio, se veía la preparación, comida manejable.	Si, a nivel internacional, tendencia en USA, nuevo sistema de oferta de comida especial rápida.	No.	Si, algunos en la ciudad de Quito, comida rápida.

¿Qué opina de esta nueva tendencia?	Bueno, si necesitas comida rápida, En Quito hay mucha desconfianza en la elaboración de alimentos asociado con ventas ambulantes.	Podría tener buenos resultados si se aplica de forma ingeniosa. Debe ser innovador, no como un domicilio, propuesta de dieta saludable.	Un mesón con bebida, facilitar el manejo.	Para el caso ecuatoriano se puede adaptar, se puede posicionar poco a poco, porque hay mucha gente que come fuera, almuerzos ejecutivos y noche gente joven.	En ciertas zonas es interesante, en oficinas es una opción, gracias al tiempo reducido de preparación.	Le gusta por la variedad que hay y la rapidez.
¿Ha visto alguno en las calles de su ciudad? ¿O en algún otro lugar que haya visitado? ¿Ha consumido en alguno de ellos? ¿Si No, por qué?	No, sandwiches del huevon podría ser.	Uno, vendía comida rápida.	Fuera de la ciudad. En china hay un centro específico con varios camiones de comida que se movilizan como ferias. Comida internacional, típico postres, mexicano.	Uno el Pilche Burro, es aceptable.	Si, Sur de la ciudad, bien al norte. Si la comida es buena sí.	
Que características /atributos debería tener este tipo de servicio para que usted lo consuma?	Que se vea la preparación, que estén bien equipados.	Higiénico, equipado, para que este en buen estado. Calidad en la comida, no como un quiosco ambulante.	Higiene, sanidad, como ves la manipulación es importante, sabor, diferente.	Atractivo, productos variados, calidad, higiene, buena presentación, innovadores.	Comida entra por los ojos, higiene, atención al cliente, amabilidad.	Calidad, precio, cantidad, rapidez.
¿Qué tipo de servicio imagina cuando piensa en un camión de comida rodante?	Comida rápida o una cafetería.	Comida al paso.	Rápido, atención cordial, amigables, atención al cliente.	Ordenado, rápido, acorde a requerimientos del cliente.	Rapidez, Alimentos saludables.	Servicio de calidad, amabilidad, cordiales, graciosos, personalización.

¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas de este modelo de servicio de comida?	Ventajas: acceso rápido, mayor posicionamiento en varios lugares, diversificación. Desventajas: tema normativo y funcionamiento, planificación, ventas ambulantes.	Ventajas: movilidad, y acceso. Facilidad de moverse. Desventajas: se podría confundir con un servicio que no es de calidad, ventas ambulantes	Ventajas: consigues donde sea. Tiempo de servicio muy rápido, accesible, está a la mano. Movilidad. Ahorros. Desventaja: no hay mesitas, comodidad para el usuario.	Ventajas: buena alternativa, distintos tipos de comida, en lugares donde no haya gran oferta de comida. Desventajas: congestión.	Ventajas: en el tiempo corto para almuerzos es una buena opción. Desventaja el exceso de comida rápida es mala para la salud y la gente puede tener problemas. Se imagina que es barato, ahorro.	Ventaja: variedad para el cliente, Desventajas: procesos estandarizados en cuanto a calidad y cantidad.
¿Qué tipo de comida le gustaría encontrar en estos camiones?	Ensaladas, sandwichitos, jugos	Comida que se mantenga bien, no frituras, mala reputación no papitas fritas cualquiera, frescas, que se puedan ver.	Mexicana, thai, comida cómoda.	De todo, rápida, postres, comida saludable, jugos, frutas, alternativas de comida ecuatoriana.	Lo que más se encuentra es comida chatarra, ahora hay secos de pollo, menestras, etc.	Hamburguesas, pizzas, burritos, sandwiches, pinchos.
¿Cuáles son los lugares para almorzar rápido que le vienen a la cabeza entre semana en Quito?	Subway (gran cobertura), El Hornero.	Casa Humbolt, Donburi.	Centros comerciales, Kfc, El Hornero, El Corral.	Kfc, Burger King, Pizza Hut, El Hornero.	Subway, Mac. Donalds, Burger King, Encebollados	Burger King, Domino's, Subway.
¿Que promedio de dinero que gastaría en un Camión de comida rodante?	Entre 5 y 6 dólares	8 dólares	5 dólares	6-8 dólares	2-4 dólares	hasta 5 dólares
¿Cuales considera que son las principales barreras de este tipo de modelo de servicio "Camión de comida rodante"?	Legislación	Cultura, ventaja y desventaja. Boca a boca. Registro sanitario.	Desconocimientos, novelería, no se arriesga, permisos de funcionamiento.	Planificación como no está posicionado, funcionamiento y ubicación, incentivar la nueva modalidad de consumo, promoción.	Restaurantes competencia, van a haber otras alternativas.	Permisos

<p>Recomendaciones</p>				<p>Sistema exitoso que incentiva los emprendimientos, la situación de crisis es una buena iniciativa para innovadores que podría solucionar los problemas de empleo.</p>	<p>Libre competencia, que no exista competencia desleal, poner en lugares donde la gente necesita este tipo de atención.</p>	<p>Limpieza muy relevante. Si es una idea innovadora y más si es comida rápida.</p>
------------------------	--	--	--	--	--	---

Anexo 4.- Encuesta

Encuesta sobre el un nuevo proyecto de “Camiones de comida rodante de comida saludable, café y postres en la ciudad de Quito”.

1.- ¿Conoce de la nueva tendencia de camiones de comida (Camiones de comida rodante)?

- Si
- No

2.- Indique su edad

- 15-18
- 18-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- 60 o más

3.- Indique su Género

- Femenino
- Masculino

4.- ¿Cuál es el sector donde trabaja?

- Norte
- Centro norte
- Centro
- Sur
- Cumbaya
- Valle de los Chillos
- Otros:

5.- ¿Cuál es su ocupación? Escoja una opción

- Empleado empresa pública
- Empleado empresa privada
- Independiente
- Estudiante
- Ama de casa
- Sin empleo

Preferencias alimentarias

6.- ¿Con qué frecuencia come usted afuera de su casa?

- Con mucha frecuencia (5 o más días a la semana)
- Frecuentemente (3 o 4 días a la semana)
- Poco Frecuente (1 o 2 días a la semana)
- Nunca

7.- ¿Qué comida prefiere comer afuera de su casa?

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Café/media mañana/ media tarde

8.- ¿Qué tipo de comida prefiere tomar fuera de casa? * Escoja una o varias opciones

- Ensaladas y sopas
- Postres y pasteles
- Sánduches
- Hamburguesas
- Almuerzos y meriendas
- Otros:

9.- ¿Dónde prefiere comer?

- Patios de comida
- Restaurantes
- Lugares ambulantes

10.- ¿Qué productos considera saludables en su dieta?

- Carnes rojas
- Carnes blancas
- Vegetales y legumbres
- Frutas
- Productos lácteos
- Embustidos
- Panes y pastas
- Otros:
-

11.- ¿Qué grado de importancia tienen las siguientes características en un lugar de comida rápida? Valorar del 1 al 5 (siendo 1 poco importante y 5 muy importante)

- Rapidez del servicio
- Atención al cliente
- Ubicación
- Precios
- Preparación saludable
- Variedad de comida
- Ingredientes frescos
- Limpieza y ambiente agradable
- Sabor

12.- ¿Qué cadenas de comida rápida conoce?

- Go Green
- El hornero
- Burger King

- Subway
- Mc. Donald's
- KFC
- Quiznos

13.- ¿Cuáles son los atributos por marca que resaltaría de los restaurantes seleccionados en la pregunta anterior? Escoja varias opciones.

- Rapidez del servicio
- Atención al cliente
- Ubicación
- Precios
- Preparación saludable
- Variedad de comida
- Calidad de comida
- Sabor
- Limpieza y ambiente agradable

14.- ¿Como se entera de las ofertas, promociones y noticias de las cadenas o restaurantes de comida rápida que consume?

- Internet
- Redes Sociales
- Anuncios en revistas
- En el restaurante o cadena
- Por amigos

15.- ¿Ha comido alguna vez en un Camión de comida rodante?

- Si
- No

¿Dónde? ¿Recuerda cómo se llamaba?

16.- ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en una comida saludable? Más de 20 usd.

- 10-15 usd.
- 10-15 usd.
- 5-10 usd.
- Menos de 5 usd.

Anexo 5.- Mapa de competidores



Anexo 6.- Manual de Puestos

1.- Gerente General

DESCRIPCIÓN DE PERFILES O PUESTOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Denominación: Gerente General	Nivel de Instrucción: Cuarto nivel
Nivel Jerárquico: 1	Título: MBA
Área: Gerencia	Área de Conocimiento: Negocios y Administración
2.- MISIÓN	6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
Gerenciar la empresa de camiones de comida con una visión innovadora enfocada al servicio al cliente y la calidad	Tiempo de experiencia: 3 años
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES	Especificidad de la experiencia: Experiencia Gerencial de empresas del sector de alimentos y bebidas
Formular y ejecutar estrategias que creen valor para el crecimiento de la empresa	7.- CONOCIMIENTO
Buscar fuentes de financiamiento	Conocimiento de la Industria
Maximizar utilidades	Conocimiento de estrategia
4.- RELACIONES INTERNAS	8.- DESTREZAS/HABILIDADES

Jefe de Marketing	Liderazgo
Jefe de Producción	Comunicación
Jefe de Administración	Analítico
Servicio al Cliente	Resolución de Problemas

2.- Junta de Accionistas y Directorio

JUNTA DE ACCIONISTAS Y DIRECTORES DE DIRECTORIO
Director con experiencia en Regulación
Director Comercial
Director con experiencia en manejo de proveedores

3.- Jefe de Marketing

DESCRIPCIÓN DE PERFILES O PUESTOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Denominación: Jefe de Marketing	Nivel de Instrucción: Cuarto nivel
Nivel Jerárquico: 2	Título: MBA o Ingeniero Comercial o Marketing
Área: Jefatura	Área de Conocimiento: Marketing
2.- MISIÓN	6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
Generar planes comerciales y presupuestos que maximicen las ventas y utilidades de la empresa	Tiempo de experiencia: 3 años
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES	Especificidad de la experiencia: Experiencia marketing de empresas del sector de alimentos y bebidas
Formular y ejecutar planes comerciales	7.- CONOCIMIENTO
Diseñar estrategias promocionales	Conocimiento de la Industria
Fija políticas de ventas	Demanda y Oferta
Promocionar y publicitar los diferentes servicios y productos que brindará la empresa	Publicidad y Promoción
Analizar el comportamiento de la demanda	Conocimiento de la competencia
Diseñar planes estratégicos de marketing	Conocimiento de estrategias de marketing y mercadeo
4.- RELACIONES INTERNAS	8.- DESTREZAS/HABILIDADES
Jefe de Marketing	Creatividad
Jefe de Producción	Comunicación e integración
Jefe de Administración	Analítico

Servicio al Cliente	Manejo de cifras
---------------------	------------------

4.- Jefe de Producción

DESCRIPCIÓN DE PERFILES O PUESTOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Denominación: Jefe de Producción	Nivel de Instrucción: Cuarto nivel
Nivel Jerárquico: 2	Título: MBA o Ingeniero Industrial o de Alimentos
Área: Jefatura	Área de Conocimiento: Alimentos
2.- MISIÓN	6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
Formular planes para optimizar los recursos disponibles, talento humano, producción, compras, etc.	Tiempo de experiencia: 3 años
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES	Especificidad de la experiencia: Experiencia en producción de alimentos y bebidas
Organizar y planificar la producción de la empresa	7.- CONOCIMIENTO
Organizar y planificar la compra de materia prima, distribución y transporte del producto terminado	Producción de alimentos
Fija políticas de ventas	Distribución
Coordinar con las diferentes áreas el uso eficiente y eficaz de recursos	Logística
Optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción	Proveedores
Diseñar planes estratégicos de marketing	Costos
4.- RELACIONES INTERNAS	8.- DESTREZAS/HABILIDADES
Jefe de Marketing	Planificación y organización
Jefe de Producción	Trabajo en equipo
Jefe de Administración	Analítico
Servicio al Cliente	Costeo y procesos

5.- Jefe de Administración

DESCRIPCIÓN DE PERFILES O PUESTOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Denominación: Jefe de Administración	Nivel de Instrucción: Cuarto nivel
Nivel Jerárquico: 2	Título: MBA o Ingeniero en Administración
Área: Jefatura	Área de Conocimiento: Alimentos

2.- MISIÓN	6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
Controlar las actividades técnicas y administrativas de las áreas de presupuesto, contabilidad, mantenimiento, compras con la finalidad de administrar bien los recursos financieros	Tiempo de experiencia: 3 años
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES	Especificidad de la experiencia: Experiencia en sector de alimentos y bebidas
Planificar, coordinar y ejecutar los sistemas y procedimientos contables y financieros	7.- CONOCIMIENTO
Organizar y planificar la contratación de talento humano	Administración
Planificar presupuestos	Contabilidad
Controlar inventarios	Compras
Actividades contables	Selección de personal
4.- RELACIONES INTERNAS	8.- DESTREZAS/HABILIDADES
Jefe de Marketing	Negociación
Jefe de Producción	Trabajo en equipo
Jefe de Administración	Analítico
Servicio al Cliente	Flexibilidad

6.- Servicio al Cliente/Operarios

DESCRIPCIÓN DE PERFILES O PUESTOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Denominación: Servicio al Cliente/Operarios	Nivel de Instrucción: Tercer nivel
Nivel Jerárquico 3	Título: Gastronomía u Hospitalidad
Área: Servicio al Cliente	Área de Conocimiento: Alimentos o gastronomía
2.- MISIÓN	6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
Atender al cliente de la mejor manera brindando un producto de calidad y un servicio personalizado	Tiempo de experiencia: 1 años
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES	Especificidad de la experiencia: Experiencia en sector de alimentos y bebidas
Servir al cliente	7.- CONOCIMIENTO
Manejar los productos con calidad	Servicio al Cliente
Limpieza	Ventas

Entregar los productos al cliente en el mejor	Clientes
Receptar recomendaciones, quejas y sugerencias del cliente	Control de calidad
4.- RELACIONES INTERNAS	8.- DESTREZAS/HABILIDADES
Jefe de Marketing	Servicio al Cliente
Jefe de Producción	Trabajo en equipo
	Cordialidad/Gentileza
	Inteligencia emocional

Anexo 7. Hoja de vida del Equipo

Dominique Freile Vega

Celular: 0984 224733
dominiquefreile@gmail.com
@domifreile
7 de noviembre de 1982

FORMACIÓN

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-MBA,

- Universidad San Francisco de Quito (Agosto 2014-fecha actual).

MASTER EN TECNOLOGÍA, CONTROL Y SEGURIDAD ALIMENTARIA,

- Centro de Estudios Superiores de la Industria Farmacéutica, Madrid-España (Enero 2010- Enero 2011).

INGENIERA AGROPECUARIA,

- Escuela Politécnica del Ejército, Facultad de Ciencias Agropecuarias I.A.S.A, Quito-Ecuador. (Agosto 2007).
- Bachillerato Internacional Químico-Biólogo, Colegio Internacional SEK Quito-Ecuador (Julio 2000).

EXPERIENCIA LABORAL

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad,

Directora de Diseño de Políticas Sectoriales e Intersectoriales (Octubre 2013- fecha actual).

Especialista de Diseño de Políticas Públicas (Noviembre 2012-Octubre 2013).

Coordinar el Diseño de Políticas Públicas equitativas, inclusivas con enfoque territorial y de alto impacto para el desarrollo de la producción, empleo y competitividad.

Coordinar procesos participativos, diálogos públicos - privados y mesas temáticas y demás instrumentos de política pública.

Revisar propuestas de modelos de gestión, programas y proyectos para el sector productivo.

Coordinar la celebración de los espacios de deliberación del Sector de la Producción como Consejos Sectoriales de la Producción y Consejos Consultivos.

Validación de modelos de gestión, programas y proyectos de las instituciones del Consejo Sectorial de la Producción.

Acompañamiento técnico para la generación de programas y proyectos para el sector de la producción.

Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Coordinación Nacional de Nutrición,

Responsable Técnica de Programas de Fortificación de Alimentos de Nutrición-Dirección y Coordinación (Enero 2012- Octubre 2012)
Elaboración de manuales y documentos técnicos para los programas de fortificación de alimentos.
Coordinación del programa de fortificación de alimentos a nivel nacional, trabajo con las unidades provinciales.
Elaboración del proyecto de fortificación de alimentos, planificación y presupuestos.

Auditar Alimentaria S.L., Consultora Alimentaria, Madrid- España. (Marzo 2011/ Junio 2011)

Desarrollo de Programas de Buenas Prácticas de Manufactura.
Desarrollo de los Programas de autocontrol HACCP.
Seguimiento de documentación y visitas de control en auditoría alimentaria para los establecimientos de restauración colectiva y empresas de elaboración de productos alimentarios.
Prácticas de laboratorio de análisis microbiológico de alimento y superficies.
Revisión de la documentación para la formación de manipuladores de alimentos.

HMC Eventos y Viajes de incentivo, Depto. Comercial, Ejecutiva de Ventas (May 2009/Oct. 2009)

Venta de productos (Viajes y eventos)
Desarrollo de propuestas para eventos Nacionales e Internacionales
Atención al Cliente

Ecofroz S.A., Depto. de Control de Calidad, Auditora de Buenas Prácticas Agrícolas. (Nov. 2008/ Abr. 2009)

Implementación de Certificación Global Gap para explotaciones agrícolas.
Desarrollo y seguimiento de Buenas Prácticas Agrícolas en explotaciones de brócoli.
Auditorías internas de Buenas Prácticas Agrícolas a productores de brócoli.
Gestión de calidad en campo.

Dorlagro S.A., Depto. Ventas, Asesora Técnica Comercial. (Ene 2008/Nov 2008)**Cursos y Seminarios**

- Taller de Gestión de Incidencia Política, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA. (22 al 24 de abril de 2014)
- Curso presencial sobre Diseño e Implementación de Políticas Públicas, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA. (16 al 19 de diciembre de 2013)
- Curso virtual de Fundamentos de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA. (29 de noviembre al 12 de diciembre de 2013)
- Curso "Políticas de Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe"-Núcleo de Capacitación de la FAO (Julio 2013)
- Curso de Análisis de Impacto de la Política Sectorial Agrícola (Equilibrio Parcial), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA. (26 de febrero al 1 de marzo del 2013)
- Foro Internacional sobre "Transformación de la Matriz Productiva". Quito-Ecuador (Diciembre 2012)
- Taller "para la formulación de Políticas Públicas Sectoriales". Quito-Ecuador (Noviembre 2012)
- Taller de "Aseguramiento de la Calidad de Bancos de Leche Humana" Riobamba-Ecuador (Septiembre 2012)
- Seminario Taller de "Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria" Guayaquil -Ecuador (Julio 2012)
- Foro Internacional sobre "Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y su Implicación en el Comercio Internacional". Quito-Ecuador (Nov. 2011)
- Jornada Técnica sobre "El laboratorio acreditado clave en la seguridad alimentaria". Madrid-España (Mayo 2010)
- Curso de Microsoft Office Project. UTE - Ecuador (Junio 2009)
- I Seminario Internacional y II Nacional de Control Biológico. E.S.P.E - Ecuador (Abril/04)

Proyectos Relevantes

- "Producción de quesos funcionales tipo andino y fresco a partir de cultivos bacterianos (*Lactobacillus bulgaricus* y *Lactobacillus helveticus*) con propiedades probióticas, extralidos de yogurt y quesos de pasta dura".
- "Elaboración y control de vino de arazá (*Eugenia stipitata* subsp. *sororia*)"

Idiomas

ESPAÑOL- Nativo

INGLES- Nivel alto hablado y escrito.

Wall Street Institute, Nivel alto (Mayo 2010 - Junio 2011)
E.S.P.E, Instituto de Idiomas (Agosto 2007).

ITALIANO- Centro Cultural Italiano, Ecuador (Abril 2007)- Nivel bajo hablado y escrito








Manejo de Herramientas Informáticas:

- Conocimientos en las aplicaciones de Microsoft Office: Excel, Word, PowerPoint, Internet Explorer y Outlook.

Otros datos de Interés

Becaria de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación- Programa de Fortalecimiento de Talento Humano 2009.
Pasantía Internacional: Medicine Ridge Farm, Alberta- Canadá (Mar/Abr. 05)
La Holandesa, Área de producción de Quesos. Pichincha-Ecuador (2006)
Curso de Liderazgo y trabajo en equipo.
Colaboración en la Fundación Ángeles de Luz para niños especiales.
Club de Ciclismo "Deltas"

Anexo 8. Canvas

<p>Socios Clave</p> <p>Proveedores claves de alimentos Proveedores de envases Proveedores de tecnología Proveedores de Marketing Autoridades Municipales y de Salud</p> 	<p>Actividades Clave</p> <p>Alimentos Frescos- Preproducción y simplificación del menú Conservación adecuada de alimentos Servicio personalizado, buen servicio al cliente Gestión de información e inteligencia de negocios Manejo adecuado de caja chica Aceptación de tarjetas de crédito Carrito en línea</p> <p>Recursos Clave</p> <p>Food Truck Permisos de funcionamiento Talento humano adecuado Flujo de caja Disponibilidad de inventario</p> 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Comida Saludable Rapidez en la entrega Sabor consistente a las expectativas de consumidor Diseño del Food Truck Experiencia Accesibilidad</p> 	<p>Relación con Clientes</p> <p>Servicio personalizado Asistencia personal dedicada a los requerimientos del cliente</p> <p>Canales</p> <p>Marketing viral a través de Redes sociales Aplicación para teléfonos móviles Redes sociales</p> 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Ejecutivo Oficinistas Estudiantes Transeúntes</p> 
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos Fijos El Food Truck El marketing La mano de Obra El mantenimiento del vehículo Los permisos de funcionamiento</p> <p>Costos Variables Combustibles Insumos</p> 		<p>Fuente de Ingresos</p> <p>Tiene precios fijos El cliente paga por el producto que recibe Puede pagar en efectivo o tarjeta de crédito</p> 		

Anexo 9: Precios de los Camión de comida rodante en la ciudad de Quito

MENU

NUESTRA COMIDA NO ES PICANTE
USAMOS INGREDIENTES FRESCOS,
INKAS Y DE CALIDAD



HAMBURGUESAS



★ Inka Azul	→	\$ 3,99
Queso azul + Salsa BBQ + Cebolla Caramelizada + Salsas de la casa + Vegetales.		MAJLA BOMBO POR \$ 1,00
★ Inka Cervecera	→	\$ 3,99
Salsa de queso + Tocino + Cerveza y cuatro pimientas + Salsas de la casa + Vegetales.		MAJLA BOMBO POR \$ 1,00
Inka Black	→	\$ 3,99
Champiñones + Cebolla caramelizada + Queso Holandes + Salsas de la casa + Vegetales.		MAJLA BOMBO POR \$ 1,00
Inka Oliva	→	\$ 3,99
Tocino + Queso parmesano + Salsa al Olivo + Salsas de la casa + Vegetales.		MAJLA BOMBO POR \$ 1,00
★ La Atahualpa	→	\$ 4,99
Doble carne + Tocino + Champiñones + Queso + Cebolla Caramelizada + Salsas de la casa + Vegetales.		
Inka Simple	→	\$ 2,75
Queso + Salsas de la casa + Vegetales.		
Inka Doble	→	\$ 3,75
Doble carne + Queso + Salsas de la casa + Vegetales.		
Vegetariano tres quesos	→	\$ 3,75
Champiñones salteados + Cebolla Caramelizada + Queso Holandés, azul y amarillo + Salsas de la casa + Vegetales.		
Inka Pollo	→	\$ 3,90
Pechuga de pollo + Champiñones + Queso azul + Cebolla caramelizada + Salsa BBQ + Salsas de la casa + Vegetales.		

WRAPS / ENVUELTOS



Wrap de Lomo	→	\$ 3,99
Todo envuelto: Lomo + Chorizo + Ensalada + Papas fritas + Salsas de la casa.		
Wrap Pollo	→	\$ 3,60
Todo envuelto: Pollo + Ensalada + Papas fritas + Salsas de la casa.		
Wrap Mixto	→	\$ 3,99
Todo envuelto: Pollo + Lomo + Chorizo + Papas fritas + Salsas de la casa.		

PAPAS FRITAS:

CHORI PAPA	PAPA GRANDE	PAPA PEQUEÑA
\$ 2,50	\$ 2,00	\$ 1,50



BEBIDAS:

GASEOSA PERSONAL	INKA COLA
\$ 0,50	\$ 0,90

MENÚ



FOODWAGEN

 <p>Philly Cheese Steak 2,90 Cebolla + pimiento + queso + salsas - Carne - Pollo - Kombi-nación: mixto</p>	 <p>Sausage 2,50 Salchicha alemana + salsas</p>
 <p>Metralleta 2,90 Carne + papas fritas + salsa de queso + salsas</p>	<p>FoodWagen 2,90 Sausage + papas fritas + salsa de queso + salsas</p>
 <p>Burrito 2,90 Tortilla suave + fréjol + queso + guacamole + vegetales + salsas - Carne - Pollo - Kombi-nación: mixto</p>	 <p>Papas fritas 2,00 Estilo mediterráneo</p> <p>Sausage papa 2,50 Sausage + papas fritas</p>
 <p>Crepé de Pollo 2,50 Champiñones + vegetales + salsas</p> <p>Crepé vegetariano 2,50 Champiñones + queso + vegetales + salsas</p>	<p>BEBIDAS</p> <p>Coca-Cola, fanta, Sprite 600mL 1,00 Coca-Cola light 500mL 1,00 Té helado verde/negro 550mL 1,00 Agua sin gas 600mL 0,65 Agua con gas 600mL 0,75</p>

¡Cómete el mundo!

COMBO 1
COMBO 2
COMBO 3
COMBO 4

			
Lechuga + Tomate \$ 3,50	Lechuga + Tomate + Queso + Cebolla \$ 4,00	Lechuga + Tomate + Queso + Cebolla y Tocino \$ 4,50	Lechuga + Tomate + Queso + Cebolla + Tocino y Huevo \$ 5,50

CHORIPAN



Anexo 10. Tabla de Amortización

Payment Number	Payment	capital	interes	Balance	Año
1	(\$4.832,16)	(\$2.815,49)	(\$2.016,67)	\$52.184,51	2016
2	(\$4.832,16)	(\$2.918,72)	(\$1.913,43)	\$49.265,79	2017
3	(\$4.832,16)	(\$3.025,74)	(\$1.806,41)	\$46.240,04	2017
4	(\$4.832,16)	(\$3.136,69)	(\$1.695,47)	\$43.103,35	2017
5	(\$4.832,16)	(\$3.251,70)	(\$1.580,46)	\$39.851,65	2018
6	(\$4.832,16)	(\$3.370,93)	(\$1.461,23)	\$36.480,72	2018
7	(\$4.832,16)	(\$3.494,53)	(\$1.337,63)	\$32.986,19	2018
8	(\$4.832,16)	(\$3.622,66)	(\$1.209,49)	\$29.363,53	2019
9	(\$4.832,16)	(\$3.755,49)	(\$1.076,66)	\$25.608,04	2019
10	(\$4.832,16)	(\$3.893,20)	(\$938,96)	\$21.714,84	2019
11	(\$4.832,16)	(\$4.035,95)	(\$796,21)	\$17.678,89	2020
12	(\$4.832,16)	(\$4.183,93)	(\$648,23)	\$13.494,96	2020
13	(\$4.832,16)	(\$4.337,34)	(\$494,82)	\$9.157,62	2020
14	(\$4.832,16)	(\$4.496,38)	(\$335,78)	\$4.661,24	2021
15	(\$4.832,16)	(\$4.661,24)	(\$170,91)	\$0,00	2021
Total a pagar	(\$72.482,35)	(\$55.000,00)	(\$17.482,35)		

Anexo 11. Productos de venta

Ensalada cesar de pollo	gr/unidad	Presentación	kg/unidad	precio
Lechuga romana	0,1	200 gr	0,92	0,092
CROUTONES	0,05	400 gr	1,2	0,06
Tiras de pollo a la parrilla	0,2	1000 gr	9,53	1,906
Aderezo cesar o ranch	0,02	330 cc	2,79	0,0558
Queso parmesano rallado	0,05	250 gr	5,09	0,2545
			Precio Total	2,3683

Panini Capresse	gr/unidad	presentación	kg/unidad	precio
Pan Panini	0,2	1000 gr	2,5	0,5
Queso mozzarella	0,2	900 gr	7,01	0,8412
Tomate	0,1	1000 gr	1,45	0,145
albahaca	0,03	70 gr	1,2	0,036
Jamón	0,02	200 gr	3,28	0,0656
mostaza	0,02	4000 kg	19,94	0,3988
aceite de oliva	0,01	1000 cc	8,9	0,089
			Precio Total	2,0756

Panini de pollo	gr/unidad	presentación	kg/unidad	precio
Pan Panini	0,2	1000 gr	2,5	0,5
Queso mozzarella	0,12	900 gr	7,01	0,8412
Tomate	0,1	1000 gr	1,45	0,145
Rucula	0,03	100 gr	0,59	0,0177
Pollo	0,2	1000 gr	9,53	1,906
Mostaza	0,02	4000 gr	19,94	0,3988
mayonesa	0,01	3800 gr	11,4	0,114
Lechuga	0,05	200 gr	0,92	0,046
			Precio Total	3,9687

Bebidas	ml		\$/unidad
horchata	400		0,6
gaseosas	500		0,6
café pasado	250		0,5
agua con gas	500		0,7
agua sin gas	500		0,6

Postres	porción		\$/unidad
cheesecake	1		2,5
torta de naranja	1		2,5

Anexo 12. Gastos de venta

	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos de Ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina	\$35.015,71	\$36.766,49	\$38.604,82	\$40.535,06	\$42.561,81
Mantenimiento vehículo	\$600,00	\$630,00	\$661,50	\$ 694,58	\$729,30
Combustible	\$ 600,00	\$630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30
Seguros	\$600,00	\$ 630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30
Depreciaciones	\$5.836,67	\$5.836,67	\$5.836,67	\$ 5.836,67	\$5.836,67
Marketing y publicidad	\$7.200,00	\$7.560,00	\$7.938,00	\$8.334,90	\$8.751,65
Total gastos Administrativos	\$49.852,37	\$52.053,16	\$54.363,98	\$56.790,35	\$59.338,03

Anexo 13. Gastos Financieros

	2017	2018	2019	2020	2021
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Financiero	\$ 4.737,15	\$ 3.623,78	\$ 2.383,40	\$ 1.001,51	\$ -
Total gastos financieros	\$ 4.737,15	\$ 3.623,78	\$ 2.383,40	\$ 1.001,51	\$ -

Anexo 14. Estado de Resultados

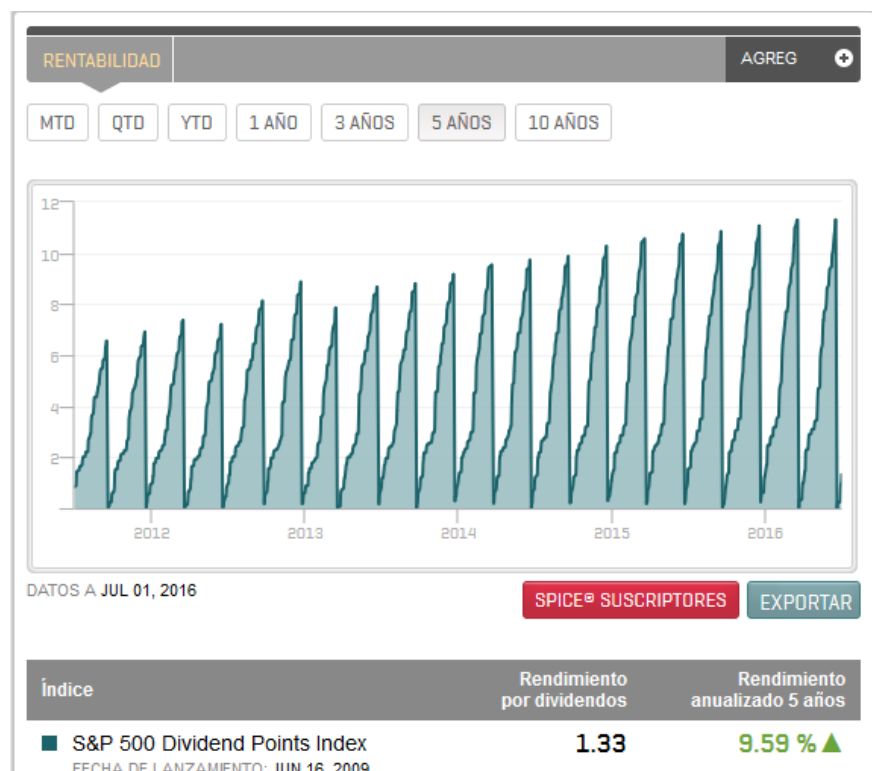
ESTADO DE RESULTADOS																				
AÑO 0 (2016)			AÑO 1 (2017)																	
	Porcentaje de ventas	3%	3%	3%	5%	5%	6%	9%	9%	10%	15%	15%	17%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Noviembre	Diciembre	AÑO 0 (Total)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO 1 Total	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS UNIDADES	-	-	-	460,00	460,00	460,00	767,00	767,00	920,00	1.380,00	1.380,00	1.533,00	2.300,00	2.300,00	2.607,00	15.334,00	24.203,34	26.058,93	27.959,70	28.686,65
Ventas en dólares				2.990,00	2.990,00	2.990,00	4.985,50	4.985,50	5.980,00	8.970,00	8.970,00	9.964,50	14.950,00	14.950,00	16.945,50	99.671,00	165.187,80	186.744,80	210.384,50	226.647,22
COMPRA UNIDADES (costo de Ventas)	-	-	-	1.614,60	1.614,60	1.614,60	2.692,17	2.692,17	3.229,20	4.843,80	4.843,80	5.380,83	8.073,00	8.073,00	9.150,57	53.822,34	89.201,41	100.842,19	113.607,63	122.389,50
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-	-	-	1.375,40	1.375,40	1.375,40	2.293,33	2.293,33	2.750,80	4.126,20	4.126,20	4.583,67	6.877,00	6.877,00	7.794,93	45.848,66	75.986,39	85.902,61	96.776,87	104.257,72
Gastos de Ventas																				
Nómina	2.223,00	2.223,00	4.446,00	3.395,10	3.395,10	3.395,10	3.395,10	3.395,10	3.395,10	3.395,10	3.395,10	3.395,10	3.395,10	3.395,10	3.395,10	40.741,25	43.017,27	45.168,13	47.426,54	49.797,86
mantenimiento vehiculo	200,00	200,00	400,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
combustible	200,00	200,00	400,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
seguros	200,00	200,00	400,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Depreciaciones	486,39	486,39	972,78	486,39	486,39	486,39	486,39	486,39	486,39	486,39	486,39	486,39	486,39	486,39	486,39	5.836,67	5.836,67	5.836,67	5.836,67	5.836,67
Marketing y publicidad	600,00	600,00	1.200,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Total gastos Administrativos	3.909,39	3.909,39	7.818,78	4.631,49	4.631,49	4.631,49	4.631,49	4.631,49	4.631,49	4.631,49	4.631,49	4.631,49	4.631,49	4.631,49	4.631,49	55.577,92	58.303,93	60.927,30	63.681,83	66.574,09
Gastos Financiero		2.016,67	2.016,67				1.913,43				1.806,41				1.695,47	5.415,31	4.379,31	3.225,12	1.939,25	506,69
Total gastos financieros	-	2.016,67	2.016,67	-	-	-	1.913,43	-	-	-	1.806,41	-	-	-	1.695,47	5.415,31	4.379,31	3.225,12	1.939,25	506,69
Utilidad antes de impuestos	-3.909,39	-5.926,06	-9.835,44	-3.256,09	-3.256,09	-3.256,09	-4.251,60	-2.338,16	-1.880,69	-505,29	-2.311,71	-47,82	2.245,51	2.245,51	1.467,97	-15.144,57	13.303,14	21.750,20	31.155,79	37.176,94
Impuesto a trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.995,47	3.262,53	4.673,37	5.576,54
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.487,69	4.067,29	5.826,13	6.952,09
Utilidad Neta	-3.909,39	-5.926,06	-9.835,44	-3.256,09	-3.256,09	-3.256,09	-4.251,60	-2.338,16	-1.880,69	-505,29	-2.311,71	-47,82	2.245,51	2.245,51	1.467,97	-15.144,57	8.819,98	14.420,38	20.656,29	24.648,31

Anexo 16. Supuestos CAPM

Beta Estados Unidos

Date updated:	05-ene-16									
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu									
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures					US companies				
Home Page:	http://www.damodaran.com									
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html									
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls									
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable									
<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>	<i>Unlevered beta corrected for cash</i>	<i>HiLo Risk</i>	<i>Standard deviation of equity</i>	
Restaurant/Dining	83	0,76	25,85%	18,54%	0,63	2,12%	0,64	0,4150	40,67%	

Rentabilidad mercado Estados Unidos.



Riesgo País-Ecuador

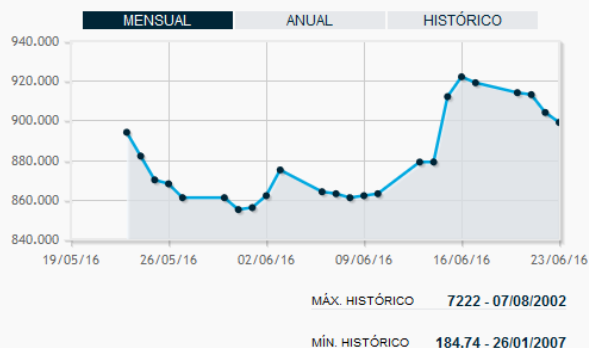
ECUADOR - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)

ÚLTIMO **899**

ANTERIOR **904**

VARIACIÓN PORCENTUAL **▼ -0,55%**

VARIACIÓN PUNTOS **-5**



FECHA	VALOR	VARIACION
23/06/2016	899	-0,55%
22/06/2016	904	-0,99%
21/06/2016	913	-0,11%
20/06/2016	914	-0,54%
17/06/2016	919	-0,33%
16/06/2016	922	1,10%
15/06/2016	912	3,75%
14/06/2016	879	0,00%
13/06/2016	879	1,85%
10/06/2016	863	0,12%
09/06/2016	862	0,12%
08/06/2016	861	-0,23%
07/06/2016	863	-0,12%
06/06/2016	864	-1,26%
03/06/2016	875	1,51%
02/06/2016	862	0,70%
01/06/2016	856	0,12%
31/05/2016	855	-0,70%
30/05/2016	861	0,00%
27/05/2016	861	-0,81%
26/05/2016	868	-0,23%
25/05/2016	870	-1,36%
24/05/2016	882	-1,34%
23/05/2016	894	0,45%
	880,75	
	8,8%	

Anexo 17. Indicadores de Verificación

INDICADORES						
LIQUIDEZ		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,0	1,2	1,9	2,5	0,0
2. Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	1,5	1,5	1,7	2,3	0,0
SOLVENCIA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	0,8	0,7	0,5	0,3	0,1
2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	4,3	2,0	0,9	0,4	0,2
GESTIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	6,3	6,7	5,1	4,3	3,1
2. Rotación de Inventario	Costos de Ventas / Inventario	53,8	59,5	44,8	33,7	24,2
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	Utilidad / Patrimonio	-151%	47%	43%	38%	31%
ROA	Utilidad / Activos	-29%	16%	23%	28%	27%
Rentabilidad Neta Ventas	Utilidad / Ventas	-15%	5%	8%	10%	11%