

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

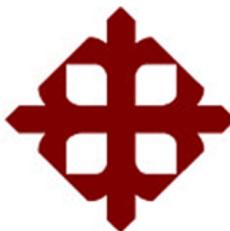
**TÍTULO:  
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA DEDICADA A PREPARAR Y COMERCIALIZAR  
ALIMENTOS DESTINADOS A SUPLIR NECESIDADES  
NUTRICIONALES ESPECÍFICAS EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

**AUTORA:  
Aguirre Torres Gilda Jackeline**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:  
Traverso Holguín Paola Ing. MBA**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Gilda Jackeline Aguirre Torres, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

**TUTOR**

\_\_\_\_\_  
Ing. Paola Traverso Holguín, MBA

**REVISORES**

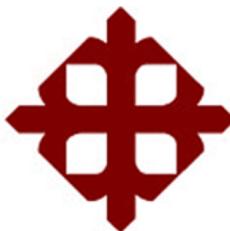
\_\_\_\_\_  
Ing. María Laura Roche A., Mg, PMP

\_\_\_\_\_  
Econ. Lucía Pico Versoza MBA

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
Mgs. Darío Vergara Pereira

**Guayaquil, a los 26 días del mes de Mayo del año 2014.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Gilda Jackeline Aguirre Torres**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa dedicada a preparar y comercializar alimentos destinados a suplir necesidades nutricionales específicas en la ciudad de Cuenca.”, previo a la obtención del **Título de Ingeniera Comercial** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

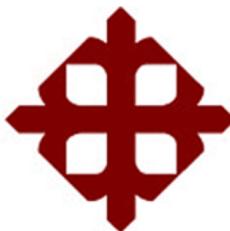
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de Mayo del año 2014.**

**LA AUTORA**

---

**Gilda Jackeline Aguirre Torres**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Gilda Jackeline Aguirre Torres**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa dedicada a preparar y comercializar alimentos destinados a suplir necesidades nutricionales específicas en la ciudad de Cuenca.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de Mayo del año 2014.**

**LA AUTORA**

---

**Gilda Jackeline Aguirre Torres**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis me gustaría agradecerle a Dios por bendecirme y permitirme disfrutar este triunfo, y llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A mi Mami: Si hay algo que sé hacer bien es por ti, y cuando llega la recompensa por un esfuerzo no puedo dejar de recordar tus sabios consejos, amor, complicidad, devoción... tu ejemplo. Que esta sea la recompensa a tantos años de entrega, desvelos, apoyo. Te quiero con todo mi corazón.

A mi Papi: Detrás de este logro estás tú, tu apoyo, confianza y cariño. Nada podría ser mejor: Gracias por darme la oportunidad de hacer realidad este sueño compartido, por alentarme a hacer lo que quiero y ser como soy. Te amo.

A mis Hijos: Aunque no se hayan dado cuenta, me han enseñado a luchar con todo por cumplir un deseo. Gracias por regalarme momentos inolvidables gracias por su comprensión. Ustedes saben el trabajo que costó esta tesis, espero que les sirva de ejemplo y que un día hagan realidad este sueño ustedes también. Gracias por demostrarme amor, en todo momento, me dio ánimo para seguir adelante. También cuentan con mi apoyo, Los amo mucho.

A mis Hermanos: Cristian, Gabby y Juan Se, apenas tienen una idea de todo lo que significan para mí, hemos compartido tanto que mis logros son los suyos: Mis compañeros de siempre.

A mis compañeros de carrera Pedro y Silvia: Tantos años de compartir, todos nos sirvieron de práctica para alcanzar esta meta sin caer en el intento. Somos un buen equipo, pero más que eso hemos sido confidentes, compañeros, amigos. Los quiero

A mi tutora la Ing. Paola Traverso quien su apoyo e incansable deseo de que me supere, ha contribuido enormemente a que este sueño se haga realidad, Muchas gracias Ing. Siempre va a estar latente mi agradecimiento hacia Ud.

Jackeline Aguirre

## DEDICATORIA

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme todo su apoyo incondicional, y su paciencia, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi amor está tesis se las dedico a ustedes:

Papi Marce

Mami Carmi

Y a mis hijos:

Denisse y Jose Francisco

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

Mgs. Darío Vergara Pereira  
DIRECTOR DE LA CARRERA

---

Ing. María Laura Roche A.,Mg,PMP  
REVISORA

---

REPRESENTANTE DEL SED

---

Econ. Lucía Pico Versoza MBA  
REVISORA

---

Ing. Paola Traverso Holguín, MBA  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**ING. PAOLA TRAVERSO HOLGUÍN, MBA  
TUTORA**

# ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN .....	2
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	3
AUTORIZACIÓN.....	4
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	vii
CALIFICACIÓN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
1. MARCO CONTEXTUAL.....	3
1.1 Ubicación y contextualización de la problemática.....	3
1.2 Situación actual de la problemática.....	5
1.3 Problema de investigación .....	6
1.4 Delimitación del problema.....	8
1.5 Justificación.....	8
1.6 Objetivos .....	10
1.6.1 Objetivo general.....	10
1.6.2 Objetivos específicos .....	10
2. MARCO TEORICO .....	11
2.1 La necesidad creciente de cuidar la alimentación .....	11
2.2 Nuevas tendencias de comida light y gourmet.....	12
2.3 Gestión y administración de Restaurantes .....	13
2.4 Control de existencias .....	14
2.5 El proceso de elaboración en la cocina .....	15
2.6 Los Estudios de factibilidad .....	16
2.6.1 Estudio de mercado.....	16
2.6.2 Estrategias de mercado .....	20
2.6.3 Estudio legal .....	21
2.6.4 Estructura organizacional .....	22
2.6.5 Estudio técnico y localización .....	23
2.6.6 Estudio económico-financiero .....	25

2.7	Marco Conceptual .....	26
3.	METODOLOGÍA .....	27
3.1	Justificación de la elección del método .....	27
3.2	Diseño de la investigación .....	28
<b>3.2.1</b>	<b>Muestra de los participantes .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Técnicas de recolección de datos.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Técnicas y modelos de análisis de datos .....</b>	<b>30</b>
3.3	Presentación de resultados .....	30
3.4	Análisis de los resultados .....	31
	CAPÍTULO I.....	33
	ESTUDIO DE MERCADO .....	33
1.1.	Estudio de campo por encuesta .....	33
1.1.1.	Presentación de los resultados de la encuesta.....	33
1.1.2.	Balance Oferta – Demanda .....	48
1.1.3.	Expectativas de comercialización .....	51
1.2.	Segmentación con base demográfica.....	52
1.3.	Logotipo y lema comercial .....	52
1.4.	Definición del producto y servicio .....	53
1.6.	Canales de distribución y logística .....	57
1.7.	Proyecciones de ventas .....	59
	CAPÍTULO II .....	61
	ESTRATEGIA DE MERCADO .....	61
2.1.	Estrategias de fijación de precios .....	61
2.2.	Estrategias de distribución.....	62
2.3.	Estrategias de promoción .....	62
2.4.	Estrategias de posicionamiento .....	63
	CAPÍTULO III.....	64
	ESTUDIO LEGAL.....	64
3.1.	Figura legal y constitución de la empresa .....	64
3.2.	Registros, permisos, patentes e inscripciones .....	65
3.2.1.	Registro único de contribuyentes RUC .....	65
3.2.2.	Patente municipal .....	66
3.2.3.	Permiso sanitario .....	68
3.2.4.	Permiso del Cuerpo de Bomberos.....	69
3.2.5.	Inscripción de la marca .....	69
	CAPÍTULO IV.....	72
	ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	72

4.1. Diseño organizacional .....	72
4.2. Gestión del talento humano .....	73
4.2.1. Funciones y tareas del personal .....	74
4.2.2. Cuantificación del recurso humano .....	86
CAPÍTULO V .....	88
ESTUDIO TÉCNICO Y DE LOCALIZACIÓN .....	88
5.1. Determinación del proceso de producción .....	88
5.1.1. Diagrama de flujo .....	88
5.1.2. Menús de productos .....	90
5.2. Distribución del interior de la planta .....	92
5.3. Localización de la empresa .....	93
5.4. Plan de Inversión .....	94
5.4.1. Especificación de equipos y menaje .....	94
5.4.2. Análisis de costos y gastos .....	96
CAPÍTULO VI .....	102
ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO .....	102
6.1. Inversión .....	102
6.1.1. Elementos de la inversión .....	102
6.1.2. Capital de trabajo .....	103
6.2. Fuentes de Financiamiento .....	103
6.3. Estados Financieros Proyectados .....	106
6.3.1. Estado de Resultados .....	106
6.3.2. Flujo de caja .....	108
6.4. Evaluación financiera del proyecto .....	109
6.4.1. Indicadores financieros (TIR, VAN, ROI) .....	109
6.4.2. Recuperación del capital .....	110
6.4.3. Razones financieras del proyecto .....	111
6.4.4. Análisis de riesgo y sensibilidad .....	111
CAPÍTULO VI .....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	113
7.1. Conclusiones .....	113
7.2. Recomendaciones .....	115
BIBLIOGRAFÍA .....	117
ANEXOS .....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. GÉNERO DE PERSONAS ENCUESTADAS .....	33
TABLA 2. PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA.....	34
TABLA 3. PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA.....	35
TABLA 4. PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA.....	36
TABLA 5. PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA.....	37
TABLA 6. PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA.....	39
TABLA 7. PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA.....	40
TABLA 8. PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA.....	41
TABLA 9. PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA.....	42
TABLA 10. PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA.....	43
TABLA 11. PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA.....	44
TABLA 12. PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA.....	46
TABLA 13. POTENCIALES DEMANDANTES .....	50
TABLA 14. PARTICIPACION ESTIMADA .....	51
TABLA 15. DEFINICIÓN DE PRECIOS .....	56
TABLA 16. PROYECCIONES DE VENTAS .....	59
TABLA 17. PROYECCIONES DE VENTAS MENSUALES .....	60
TABLA 18. PROYECCIONES DE VENTAS AÑO 1 .....	60
TABLA 19. PROYECCIONES DE VENTAS ANUALES .....	60
TABLA 20. CUANTIFICACION DEL RECURSO HUMANO. COSTO MANO DE OBRA.....	86
TABLA 21. CUANTIFICACION DEL RECURSO HUMANO. SUELDOS Y SALARIOS .....	86
TABLA 22. MENÚ DE PRODUCTOS EN DE GUSTO SANO .....	90
TABLA 23. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO DE GUSTO SANO .....	93
TABLA 24. EQUIPO Y MENAJE BÁSICO DE OPERACIONES .....	94
TABLA 25. EQUIPO Y MUEBLES PARA OFICINA .....	95
TABLA 26. COSTO DIRECTO. COSTO DEL MENÚ .....	96
TABLA 27. COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS .....	98
TABLA 28. DETALLE DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	98
TABLA 29. GASTOS DE PUBLICIDAD .....	99
TABLA 30. GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES .....	99
TABLA 31. DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS .....	100
TABLA 32. CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1 .....	101
TABLA 33. INVERSIÓN INICIAL.....	102
TABLA 34. AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO .....	104
TABLA 35. PROYECCIÓN ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	106
TABLA 36. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA .....	108
TABLA 37. MODELO CUANTITATIVO DE VIABILIDAD .....	109
TABLA 38. INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO .....	109
TABLA 39. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL .....	110
TABLA 40. TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	110
TABLA 41. RAZONES FINANCIERAS.....	111
TABLA 42. ESCENARIO NEGATIVO. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	111
TABLA 43. ESCENARIO NEGATIVO. PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA .....	112

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ejemplo de formato de presentación de datos obtenidos por encuesta.....	30
Gráfico 2. Ejemplo de gráfico estadístico para presentación de datos obtenidos por encuesta.....	31
Gráfico 3. Porcentajes pregunta 1 encuesta .....	34
Gráfico 4. Porcentajes pregunta 2 encuesta .....	35
Gráfico 5. Porcentajes pregunta 3 encuesta .....	36
Gráfico 6. Porcentajes pregunta 4 encuesta .....	38
Gráfico 7. Porcentajes pregunta 5 encuesta .....	39
Gráfico 8. Porcentajes pregunta 6 encuesta .....	40
Gráfico 9. Porcentajes pregunta 7 encuesta .....	41
Gráfico 10. Porcentajes pregunta 8 encuesta .....	42
Gráfico 11. Porcentajes pregunta 9 encuesta .....	43
Gráfico 12. Porcentajes pregunta 10 encuesta .....	45
Gráfico 13. Porcentajes pregunta 11 encuesta .....	47
Gráfico 14. Población económicamente activa Cuenca .....	49
Gráfico 15. Logotipo y lema comercial de DE GUSTO SANO .....	53
Gráfico 16. Estructura organizacional de DE GUSTO SANO .....	73
Gráfico 17. Proceso de compras y almacenamiento .....	88
Gráfico 18. Proceso de preparación de menús y entregas.....	89
Gráfico 19. Distribución del interior de la planta .....	92

## RESUMEN

El presente proyecto de factibilidad comprende un análisis completo y pormenorizado para la respectiva evaluación técnica, legal, organizacional y financiera correspondiente a la implementación de una empresa dedicada a la elaboración y distribución de alimentos para cubrir necesidades nutricionales específicas en la ciudad de Cuenca.

Para su realización fue necesario hacer un estudio de mercado mediante el cual se conocieron las expectativas y las preferencias de los posibles consumidores, estableciendo como población objetivo a las personas que forman parte de la población económicamente activa y que pertenecen al nivel socioeconómico medio.

Una vez estimado el mercado potencial se realizaron las respectivas proyecciones de ingresos, costos y gastos. La evaluación técnica del proyecto implicó el desglose del monto de la inversión y las respectivas fuentes de financiamiento, las mismas que recaen sobre los socios y sobre la adquisición de un préstamo bancario. En cuanto a la localización del proyecto, éste será ubicado en la Av. Remigio Crespo de la ciudad de Cuenca, y el área de planta consta de 180m<sup>2</sup>.

Con el mercado potencial estimado y las proyecciones realizadas se pudo realizar la evaluación financiera dando como resultado una recuperación de la inversión en menos de un año y una tasa interna de retorno del 47% por lo cual se llegó a la conclusión de que el proyecto es rentable.

**Palabras clave:** alimentación sana, evaluación de proyectos, rentabilidad, administración de restaurantes.

## ABSTRACT

This feasibility project comprises a full and detailed assessment for the respective technical, legal, organizational and financial analysis related to the implementation of a company dedicated to the production and distribution of food to meet specific nutritional needs in the city of Cuenca.

For its realization was necessary to make a market study by which the expectations and preferences of potential consumers are met, setting a target population to people who are part of the economically active population and belong to middle socioeconomic level.

Having estimated the potential market the respective projections of revenue, costs and expenses were incurred. The technical evaluation of the project involved the breakdown of the amount of investment and the respective funding sources, they levied on the partners and on the acquisition of a bank loan. As for the location of the project, it will be located at Avenue Remigio Crespo Cuenca city, and the area of floor has 180m<sup>2</sup>.

With the market potential estimated and projections could make the financial evaluation resulting in a payback in less than one year and an internal rate of return of 47% for which it was concluded that the project is profitable.

**Keywords:** healthy eating, project evaluation, profitability, restaurant management.

## INTRODUCCIÓN

La alimentación saludable es uno de los aspectos de la vida del ser humano que debe ser cuidado para poder así conservar y mejorar la salud y los hábitos de vida. Es notable que la oferta de este tipo de productos alimenticios en la actualidad, mayoritariamente, radica en productos industrializados y no en una alimentación balanceada preparada con todos los estándares de calidad y frescura que requiere el organismo.

El presente proyecto indaga la factibilidad de incursionar en el mercado de la restauración en la ciudad de Cuenca con una propuesta alternativa de alimentación saludable y balanceada, con servicio de entrega a domicilio en los diferentes sectores de la ciudad.

En primer lugar se realizó un análisis de la problemática actual para luego poder realizar el estudio de factibilidad que incluyó básicamente los siguientes aspectos:

El capítulo I hace referencia al estudio de mercado donde se evaluó por medio de una encuesta a la ciudadanía las preferencias de los consumidores y el grado de aceptación de un producto de esta índole. Se realizó el balance de la oferta y la demanda, se establecieron las expectativas de comercialización y los diferentes aspectos del marketing mix tales como el producto, el precio, los canales de distribución. De igual manera se definió el logotipo y lema comercial, y se realizaron las proyecciones de ventas.

En el capítulo II de la estrategia de mercado se determinaron las diferentes estrategias a ser aplicadas en el proyecto, tanto las de precios, distribución, promoción y posicionamiento.

El capítulo III del estudio legal, remarcó toda la tramitología necesaria para la implementación de la empresa en proyecto incluyendo los requisitos para la obtención de licencias y permisos tales como: RUC, patente municipal, permiso sanitario, permiso del cuerpo de bomberos e inscripción de la marca. Así mismo se estableció la figura legal y la constitución de la empresa.

En el Capítulo IV se mencionó la estructura orgánica en referencia al diseño organizacional y la gestión del talento humano, para lo cual se definieron las funciones y tareas del persona y la cuantificación del recurso humano.

El Capítulo V abarcó el estudio técnico y de localización para la determinación de los procesos de producción, distribución de la planta y localización de la empresa, a su vez que define el plan de inversión con la especificación de los equipos y el respectivo análisis de los costos y gastos.

Finalmente, en el Capítulo VI se detalló el estudio económico-financiero donde se establecieron los elementos de la inversión y el capital de trabajo. De igual manera se determinó la fuente de financiamiento y se proyectaron los estados financieros como el estado de resultados y el flujo de efectivo. En última instancia y para evaluar la factibilidad del proyecto se realizó el análisis de los principales indicadores financieros y de la sensibilidad.

# 1. MARCO CONTEXTUAL

## 1.1 Ubicación y contextualización de la problemática

Uno de los males de la vida moderna es la mala alimentación, el abuso de la comida rápida es sin duda uno de los mayores causantes del sobrepeso y enfermedades tales como la hipertensión, hipercolesterolemia, diabetes, enfermedades cardiovasculares, etc. Sin lugar a dudas, la vida agitada de la actualidad ha provocado que las familias hayan modificado sus hábitos alimenticios dejando de lado la comida saludable de casa y reemplazándola por comida preparada en la calle y alimentos procesados que aportan muchas calorías y pocos nutrientes.

Conjuntamente a este problema, aparece una de las tendencias predominantes en la vida moderna: la preocupación excesiva por la apariencia física que provoca que un sinnúmero de personas, especialmente mujeres, vivan constantemente a dieta y con restricciones en su alimentación. Sin embargo, esta tendencia no siempre va de la mano con buenos hábitos alimenticios ya que las dietas restrictivas, si bien logran un rápido descenso de peso, éste no se puede mantener por mucho tiempo debido a la ansiedad que provoca, y a la par desencadena otra serie de dolencias físicas originadas por la mala alimentación y la deficiencia de nutrientes característicos de las dietas restrictivas.

Desde el año 2004, la OMS (Organización Mundial de la Salud) entre una de sus metas generales contempla la táctica de promover y preservar la salud a través de la nutrición sana y la actividad física, es por ello que, desde entonces se han combinado esfuerzos de muchas partes interesadas por medio de acciones racionales y eficaces, tanto a nivel mundial, regional, nacional y local. (<http://www.who.int/dietphysicalactivity/goals/es/index.html>)

Todos estos esfuerzos aunados de la OMS han despertado la conciencia alimentaria de gran parte de la sociedad civil alrededor del todo el mundo, ya que, principalmente promueve que los gobiernos realicen acciones que tiendan a educar a la población en el tema alimentario. De igual manera, insta a la industria alimentaria a producir alimentos sanos para el consumidor

Particularmente en nuestro país, Ecuador, el programa promovido por el gobierno en curso, Aliméntate Ecuador, tiene como objetivo principal hacer frente a los problemas de alimentación y nutrición que se presentan especialmente en las zonas rurales y en los quintiles 1 y 2 de pobreza. Si bien este programa está dirigido a esa parte de la población, también es cierto que sus esfuerzos van destinados a promover de manera general una alimentación saludable por medio de un componente comunicacional y de capacitación realmente importante a lo largo de todo el país.

Debido a todos estos esfuerzos por concientizar e informar a la población sobre una alimentación saludable, resulta evidente un creciente interés por mejorar los hábitos alimenticios a manera de prevención. Conjuntamente, la existencia de personas que padecen enfermedades originadas por una mala alimentación y que se ven obligados a cambiar su forma de alimentarse, se constituyen en un segmento de mercado importante al que hay que satisfacer dada la poca o nula demanda existente en el mercado cuencano para este tipo de alimentos.

Todo lo expuesto anteriormente representa una indiscutible oportunidad de negocio que es necesario aprovechar. Por lo tanto, se requiere un análisis minucioso para conocer su respectiva factibilidad, y con ello formar un documento que sirva de base al investigador al momento de su implementación

## **1.2 Situación actual de la problemática**

La epidemia del milenio es como la OMS denomina a la obesidad ya que esta enfermedad está relacionada con el 60% de las defunciones en el mundo.

En los países desarrollados, debido al auge de las comidas rápidas e industrializadas, la obesidad y las múltiples enfermedades crónicas derivadas de ella, se presentan en mayor cuantía, mientras que en los países en desarrollo esta tendencia va en aumento cada vez más.

Para frenar la propagación de estos males derivados de la mala alimentación, algunos países como Estados Unidos y Francia, están tratando a este fenómeno como una política de Estado, y en la actualidad en estos países está prohibida la venta de bebidas carbonatadas y azucaradas en las escuelas y colegios con el objetivo de frenar la incidencia del sobrepeso en los infantes.

Ecuador, es un país en vías de desarrollo que en las últimas décadas ha visto incrementada la presencia de enfermedades tales como la diabetes mellitus, se encuentra entre las principales causas de mortalidad según un estudio presentado por el INEC en el 2009.

De acuerdo a la revista virtual *Alimentarya*, sexta edición, en los países en vías de desarrollo la incidencia de las enfermedades crónicas no transmisibles relacionadas con la alimentación es notable.

Específicamente en Ecuador, el 26% de los niños menores de 5 años sufre de desnutrición crónica y el 6 % de sobrepeso, el 60 % de las mujeres en edad fértil tienen anemia, el 40,4 % sobrepeso y el 14,6 % padecen de obesidad. En el 2008 la diabetes mellitus, las enfermedades cerebrovasculares e hipertensivas representaron el 16.9% de la causa de

muerte de la población. ([http://www.alimentosecuador.com/descargas/bt4d8262d646db8\\_consumidor.pdf](http://www.alimentosecuador.com/descargas/bt4d8262d646db8_consumidor.pdf))

Por otro lado, un nuevo estudio no divulgado de alcance nacional en adultos mayores reporta que el 59% de ellos tienen exceso de peso (2010). ([http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101051854/-1/En\\_Ecuador\\_el\\_59%25\\_de\\_adultos\\_sufren\\_de\\_obesidad.html#.USuKgFf6ivg](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101051854/-1/En_Ecuador_el_59%25_de_adultos_sufren_de_obesidad.html#.USuKgFf6ivg))

Todas las enfermedades y dolencias causadas por la mala alimentación tienen serias consecuencias y son causantes de cientos de muertes anuales. La ciudad de Cuenca no es ajena a esta realidad. Aunque son pocos los estudios realizados localmente sobre la incidencia de estas enfermedades, se puede mencionar los resultados encontrados por un grupo de estudiantes de Pediatría de la Universidad de Cuenca, que en el año 2008 presentaron su tesis de grado sobre la incidencia del sobrepeso y la obesidad en una muestra de 530 escolares de una Unidad Educativa de la ciudad. Los datos obtenidos revelaron que la prevalencia de sobrepeso en la muestra escogida fue de 18,9% y la de obesidad del 15,3%.

Cada enfermedad puede reflejar un pequeño tanto por ciento, sin embargo, todas las enfermedades juntas, sumados todos los porcentajes existentes y considerando que esta tendencia va en aumento, evidencia lo grave de la situación no solo a nivel local sino nacional.

### **1.3 Problema de investigación**

La ciudad de Cuenca no cuenta en su casco urbano con un servicio especializado de este tipo de alimentos preparados para suplir las necesidades nutricionales específicas de la población. Se puede observar a simple vista que comienza a aparecer la tendencia *light* en algunos de sus

restaurantes, heladerías y cafés que ofrecen a sus clientes opciones bajas en calorías para aquellas personas que no consumen azúcar ni grasas.

Se puede observar también la aparición de negocios domésticos a baja escala y de poca cobertura en oferta de alimentos ligeros cuya característica principal son las comidas extremadamente bajas en calorías basadas en el conocimiento empírico del dueño del negocio mas no en una adecuada orientación nutricional ni complementada con técnicas culinarias apropiadas.

Con toda esta observación previa, se puede argumentar que la oferta de comida sana y ligera en la ciudad de Cuenca no es completa ni personalizada, sino incipiente, aislada y poco variada, lo cual no satisface los requerimientos nutricionales de una población tendiente a mejorar sus hábitos alimenticios en pos de su salud y bienestar.

Es por ello que el presente trabajo pretende reunir la información necesaria para realizar un Estudio de Factibilidad que implique el análisis técnico, financiero y de mercado a través de una metodología de investigación definida, herramientas de gestión y por medio de un enfoque holístico que permita llegar a conocer la viabilidad de poner en marcha una empresa que supla una necesidad existente e incremental de la población cuencana.

Una buena alimentación sana y equilibrada es sin duda uno de los mejores correctores para todas las enfermedades alimentarias. Por lo tanto, el título del trabajo será el siguiente:

“Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a preparar y comercializar alimentos destinados a suplir necesidades nutricionales específicas en la ciudad de Cuenca”.

#### **1.4 Delimitación del problema**

La presente investigación comprende un estudio de factibilidad técnica, financiera y de mercado para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos destinados a satisfacer las necesidades nutricionales específicas de la población en la ciudad de Cuenca, bajo la modalidad de entregas a domicilio. La idea del negocio surgió ante la necesidad creciente de la población de alimentarse mejor debido a una mayor preocupación existente por la salud y la apariencia física. Este trabajo investigativo será realizado en el primer trimestre del año 2014 en la ciudad de Cuenca.

#### **1.5 Justificación**

##### **Justificación teórica**

Todos los estudios relacionados con los malos hábitos alimenticios y sus consecuencias en la salud de las personas alrededor del mundo reflejan una gran preocupación por la evidente gravedad de un fenómeno social y de salud pública que es difícil de erradicar.

Los esfuerzos que se realizan a nivel nacional y local por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales, con el objetivo de informar a la población sobre la forma correcta de alimentarse, deben verse apoyados por emprendimientos privados, sean grandes o pequeños, que perciban en la necesidad nutricional existente de la población una oportunidad de inversión que no sólo genere ganancias, sino que contribuya a paliar un problema de salud pública en constante crecimiento.

## **Justificación práctica**

La comida es una necesidad diaria de toda la gente. Sin embargo, la alimentación tradicional de todos los días en nuestro entorno está basada en la presencia predominante de carbohidratos y grasas poco beneficiosas para la salud y contraproducente para las personas cuyos hábitos alimenticios deben ser modificados para mantener su peso y su salud como es el caso de las personas que padecen enfermedades cardiovasculares, diabetes, hipertensión, problemas hepáticos, obesidad, sobrepeso, entre otras.

Es necesario contribuir a modificar estos hábitos alimenticios diarios, no solamente a las personas que se ven obligadas a cambiar su alimentación cotidiana por causa de una enfermedad crónica, sino a las personas que están conscientes de que una alimentación equilibrada y saludable es la mejor arma de prevención de un sinnúmero de dolencias muy comunes en la actualidad.

## **Justificación metodológica**

La importancia del presente estudio radica también en el aporte científico y metodológico que implica la realización de un Plan de Inversión como un estudio completo acerca de la viabilidad técnica, financiera y de mercado que servirá como base al investigador para decidir la realización de una inversión en su localidad

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Realizar un Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa dedicada a suplir las necesidades nutricionales específicas en la ciudad de Cuenca.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de mercado para establecer el mercado meta y las preferencias de los clientes.
- Elaborar la estrategia de mercado para definir las tácticas a ser aplicadas en lo referente a precios, distribución, promoción y posicionamiento
- Elaborar el estudio legal del proyecto para establecer la tramitología necesaria para la constitución de la empresa y su funcionamiento.
- Elaborar el diseño organizacional del proyecto para definir la estructura orgánica y la gestión del talento humano.
- Realizar un estudio técnico y de localización haciendo referencia a los procesos, la distribución, localización y el monto de la inversión.
- Realizar el estudio financiero del proyecto para conocer la factibilidad de la implementación de la empresa.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 La necesidad creciente de cuidar la alimentación**

De acuerdo a Biesalski y Grimm (2009), a medida que la ciencia de la nutrición evoluciona, las recomendaciones nutricionales vigentes se van actualizando de forma constante ya que conforme avanza el tiempo comienzan a aparecer nuevos hallazgos que desafían las ideas ya establecidas en cuanto a la alimentación sana. De la misma manera, los factores externos han cambiado, por ejemplo, la actividad física laboral promedio disminuyó, es decir, los empleos evolucionaron al punto de que no se requiere de mucha actividad física en comparación con los empleos de antaño. Todos estos factores influyen directamente sobre la elección de los alimentos apropiados y el respectivo requerimiento de nutrientes.

Además, como menciona Almodóvar (2011, p.991) citando a la Organización Mundial de la Salud, en las últimas décadas “se han acelerado los rápidos cambios experimentados por los regímenes alimentarios y los modos de vida en respuesta a la industrialización, la urbanización, el desarrollo económico y la globalización de los mercados.” Esta situación evidencia una gran secuela en la salud y el estado nutricional de los pueblos ya que, si bien los niveles de vida se han incrementado, éstos han venido acompañados de hábitos alimentarios inapropiados, bajo nivel de actividad física e incremento de consumo de sustancias dañinas como cigarrillo y alcohol.

A nivel mundial existe un incremento en el consumo de comestibles de alto valor calórico y energético con alto contenido de grasas saturadas y carbohidratos refinados. Este hecho, conjuntamente con el poco consumo energético característico del estilo de vida sedentario predominante en la

actualidad, se traduce en un incremento de enfermedades no transmisibles crónicas tales como, la obesidad, diabetes, hipertensión, entre otras.

Se comenzó entonces a considerar la nutrición como un aspecto determinante en el diagnóstico de enfermedades crónicas, sin embargo esta alarma puede ser modificada si se toma en cuenta que no cesan de realizarse las investigaciones científicas en apoyo a mejorar la alimentación de las personas. Todo este llamado a la conciencia alimentaria ha hecho que poco a poco la gente tome en cuenta que el tipo de dieta que consuman diariamente es una gran influencia en la salud a lo largo de la vida.

## **2.2 Nuevas tendencias de comida light y gourmet**

En la actualidad, es evidente que existe una importante y creciente preocupación por la salud y por el estado físico. Esta tendencia inclina a las personas a buscar nuevas alternativas de alimentación entre las cuales se encuentra la denominada comida “light” o ligera.

De acuerdo a González y Hurtado (2008), la creciente elección de productos ligeros en la región latinoamericana se sitúa principalmente en los sectores compuestos por los consumidores de la clase media y alta debido a que estos sectores tienen una mayor conciencia sobre la salud. Esto puede deberse también al costo algo más elevado de estos productos y alimentos, por lo cual hace que se dirija la oferta especialmente a los sectores con mayor poder adquisitivo.

Sin embargo, se puede apreciar a simple vista que el aumento de la oferta gastronómica ligera va mucho más allá del alto poder adquisitivo de las personas, y a que actualmente la sociedad se preocupa más por el mantenimiento de la figura y la posibilidad de llevar una alimentación balanceada.

Es por ello que se ha incrementado la tendencia de la cocina “light”, la misma que se trata de la preparación de platos ligeros dirigidos a las personas que gustan de comer bien sin la necesidad de incrementar calorías superfluas en sus comidas. De acuerdo a un artículo publicado en una página web dedicada a la buena nutrición, [www.alimentacion-sana.org](http://www.alimentacion-sana.org), se trata de “elaborar platos que contengan un 40-50% menos de calorías que una receta tradicional, pero esta cocina light, debe ser también parte de una alimentación sana y equilibrada”.

Otra tendencia que crece a la par con la cocina ligera es la tendencia gourmet que, de acuerdo a lo que afirma Massonnier (2008, p.184), tiene que ver con “la incorporación de lo sofisticado, de lo exótico, de la estética en la presentación, del refinamiento y del conocimiento asociado con la cocina”. Así mismo, crece la integración del estilo saludable o natural y lo gourmet, debido a que hay un mayor nivel de información de los consumidores en general sobre los aspectos de nutrición y al mismo tiempo sobre tendencias gastronómicas.

Es indudable que los espacios que las personas habitan van evolucionando a la par con los estilos de vida. Es por ello que la tendencia light y gourmet son inclinaciones que van creciendo en la sociedad conforme pasa el tiempo.

### **2.3 Gestión y administración de Restaurantes**

A decir de Montes (2009. p.6), la cocina es “el espacio del establecimiento de restauración destinado a efectuar la elaboración de las comidas mediante la transformación de alimentos”.

Una buena gestión de cocinas implica conocer su complejidad pues resulta ser un espacio demasiado extenso y complicado y es por ello que se debe definir sus partes con el objetivo de que las tareas interrelacionadas

que utilizan espacios compartidos se puedan configurar de una manera óptima. Para ello existen los conceptos de zona y emplazamiento.

Se define como zona a “cada uno de los espacios destinados a efectuar las distintas actividades habituales de la cocina” (Montes, 2009, p.6). Estos espacios son: recepción de materias primas, almacenamiento y mantenimiento de alimentos, descongelación, preparación climatizada, cocción, lavado y almacenamiento de vajilla y utensilios, almacenamiento de contenedores de residuos sólidos, almacenamiento de útiles de limpieza, aseos y vestuarios del personal.

Por su parte, el emplazamiento queda referido al “espacio o lugar al que sus peculiaridades o el uso a que se destina lo convierten en específico y diferenciado en el interior de una zona” (Montes, 2009, p.7). Esto quiere decir que dentro de cada zona pueden existir varios emplazamientos, por ejemplo, dentro de la zona de almacenamiento de alimentos se puede distinguir emplazamientos diferentes dependiendo del tipo de alimentos que se almacenen en base a la temperatura de conservación.

## 2.4 Control de existencias

Dentro de los procesos de cocina es necesario tener claros algunos conceptos referentes a las existencias, por ejemplo:

- **Exceso de existencias:** De acuerdo a lo que afirma Grüner, Metz y Martínez (2008), el exceso de existencias en la cocina supone un gasto innecesario de capital, utilización innecesaria de espacio de almacenamiento y un puede también conducir a un innecesario deterioro o caducidad.
- **Escasez de existencias:** Esta situación puede limitar la oferta al no permitir cumplir con todas las necesidades de los clientes, de la

misma manera provoca que se tengan que realizar compras posteriores a un precio más elevado que comprando en conjunto con otros productos para inventarios.

- **Cantidad máxima:** También se denomina stock máximo y según Grüner, Metz y Martínez (2008), es la cifra máxima que se establece cuando se trata de productos de larga duración o no perecibles y que depende de la capacidad de almacenamiento de la cocina.
- **Cantidad mínima o stock mínimo:** Es una cantidad fijada por la dirección de la empresa para poder suplir la demanda sin limitaciones.
- **Métodos de valoración de mercancías almacenadas:** Son varios los métodos que se emplean para la valoración de mercaderías o productos almacenados para la cocina: PEPS (primeras entradas, primeras salidas), UEPS (últimas entradas, primeras salidas), Método de promedio ponderado.

## 2.5 El proceso de elaboración en la cocina

En el ámbito empresarial, la norma ISO 9000 define un proceso como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En el ámbito gastronómico, el proceso más conocido y utilizado se denomina “marcha adelante” en el que, de acuerdo a Grüner, Metz y Martínez (2008), comienza por la recepción de mercancías de las cuales se desechan los embalajes. Consecutivamente, éstas son almacenadas en el lugar definido por la administración. Posteriormente se procede a la manipulación de los alimentos, actividad que genera más desperdicios, los

mismos que deben ser tratados adecuadamente. A continuación se produce la utilización de los utensilios, herramientas y equipos de cocina para la producción de alimentos preparados. Estos utensilios y las instalaciones en general posteriormente deben ser higienizados para un posterior uso. El producto final es el plato terminado el mismo que debe conservarse para su degustación al cliente.

## **2.6 Los Estudios de factibilidad**

Para aprobar la recomendación de cualquier proyecto es necesario estudiar un mínimo de tres factibilidades que condicionarán el éxito o fracaso de una inversión: la factibilidad de mercado, la factibilidad técnica y de localización y la factibilidad económica-financiera

Otros estudios complementarios son: la estrategia de mercado, el estudio legal y la estructura orgánica.

Para el presente trabajo investigativo se analizarán diferentes aspectos que en conjunto formarán un estudio de factibilidad integral.

### **2.6.1 Estudio de mercado**

Un estudio de mercado permite conocer la situación que existe entre la oferta y la demanda y los precios de un determinado bien para saber si existe demanda potencial que pueda ser cubierta mediante un aumento de los bienes ofrecidos.

Fernández Espinoza (2007), considera que un estudio de mercado completo abarca la descripción de los productos y/o servicios a ofrecerse, el análisis del mercado al que va dirigido, ubicación geográfica de este mercado, la oferta y demanda existente tanto de productos similares como de materia prima.

En la literatura consultada, diversos autores coinciden en que el estudio de mercado es el primer punto y el más importante a considerar para iniciar el informe del proyecto. El objetivo de este estudio es determinar si realmente existe una necesidad en los consumidores y emitir criterios de juicio para justificar la demanda y la forma de llegar a los posibles clientes.

Los principales aspectos que se deben considerar en un estudio de mercado son:

- **Estudio de campo por encuesta:** En un proyecto de negocios es importante determinar exactamente lo que los clientes quieren. Es por ello que se utilizan las encuestas para recopilar información sobre los clientes objetivo. El mercado de destino se investiga por medio de las encuestas para poder comprender los hábitos de compra, comentarios sobre productos nuevos, opiniones sobre servicios a ser brindados, actualizar ofertas de productos, obtener datos demográficos de los clientes.

En el caso del presente proyecto, las encuestas ayudarán a determinar el posible tamaño del mercado, el precio óptimo del producto, las condiciones del servicio, las opiniones del consumidor en cuanto a alimentación saludable, entre otras.

- **Balance Oferta y demanda:** En este punto es necesario hacer un análisis de la demanda total del producto, cuantificar la oferta del producto en la localidad, así como los productos similares que representen competencia.

Para establecer la demanda es necesario proyectar el requerimiento de los consumidores por medio de estadísticas existentes, entrevistas, encuestas, entre otros. De igual manera es necesario conocer los aspectos referentes al ingreso y egreso de los

consumidores, el segmento al que se dirige el producto y los precios de los productos sustitutos en caso de que los hubiere.

Por su parte, los elementos fundamentales para establecer la oferta abarca el costo de producción, el nivel tecnológico, la marca, el precio del bien y la competencia.

- **Expectativas de comercialización:** Para establecer las expectativas de comercialización es necesario identificar las oportunidades de mercado, calcular y prever el tamaño de dicho mercado que depende del número de compradores que existen para una determinada oferta. Para desglosar el mercado, a decir de Kotler y Keller (2009, p.126), existen muchas formas tales como:

**Mercado potencial:** Hace referencia a los consumidores que manifiestan un nivel de interés bastante elevado por la oferta de mercado. No obstante, el interés del usuario no es suficiente para delimitar el mercado; los clientes potenciales deben tener una renta adecuada y deben tener acceso a la oferta del mercado. Es por ello que en la presente investigación se utilizó como población para el establecimiento de la muestra a la población económicamente activa.

**El mercado disponible:** Es el conjunto de consumidores que muestran interés por una oferta, que tienen los ingresos suficientes, que tienen acceso a la misma y que está calificado para adquirirla. Se tomó en cuenta a la población de ingresos medios y a la población que al medio día consume el tradicional almuerzo.

**El mercado meta:** Es la porción del mercado competente a la que la compañía decide proveer. La compañía podría disponer centralizar sus energías en un grupo determinado de consumidores del mercado meta.

**El mercado penetrado:** Se refiere al conjunto de usuarios que adquieren el producto de la empresa.

- **Segmentación con base demográfica:** El criterio más claro de segmentación es el basado en variables demográficas: la edad, el sexo, el lugar de residencia, etc. Se puede establecer diferencias entre hombres y mujeres, solteros y casados, niños, jóvenes, adultos y ancianos, habitantes de zonas rurales y de ciudades, etc.
- **Definición del producto o servicio:** Se realiza un análisis de la envoltura, la forma de presentación, características, logotipo, asistencia técnica disponible, etc. Numerosas necesidades del público no están atendidas. La invención o desarrollo de nuevos productos pueden satisfacer estas necesidades.
- **Logotipo y lema comercial:** Cuadrado (2007, p.405) manifiesta que un logotipo “no es más que una palabra diseñada. El diseño es lo que confiere a la palabra que se haya elegido su originalidad, su carácter distinto y único”. Entonces se puede afirmar que el logotipo es la expresión de la marca y lo que representa la empresa. Por su parte, el lema comercial, como expresa Canaval (2008, p.109), son “palabras, frases o leyendas utilizadas como complemento de una marca”. Por lo general las compañías casi siempre tienen un lema creado como punto de referencia y asociación para el consumidor.

De acuerdo a Gallegos (2008), “poner en el mercado una marca o cambiar de marca no es una tarea sencilla. Requiere recursos, una identidad clara y reconocible de nombre, diseño gráfico, definición clara de los productos y servicios, saber a quien se dirige, disponer de un equipo formado y que crea firmemente en lo que vende”. Estos

recursos son los que van a lograr una diferenciación cuyas características en el fondo son más emocionales que tangibles, a pesar de que éstas últimas son imprescindibles.

- **El precio:** Es la expresión de valor que tiene un producto o servicio manifestado en términos monetarios. Hace referencia a la cantidad de dinero que el consumidor tendrá que pagar por adquirir el bien o servicio. La forma de establecer el precio depende de la estrategia que se quiera adoptar para el mismo. Rosa, Rondán y Díez (2013) manifiestan que es necesario proceder a un análisis detallado y cuidadoso de ciertos factores determinantes que constituyen la esencia del precio de venta, es decir, el coste, la demanda y la competencia.
- **Canales de distribución:** Se trata de la forma en que serán distribuidos los productos a los consumidores. Se analiza también la publicidad y propaganda. El objetivo de los canales de distribución es poner el producto al alcance del potencial cliente
- **Proyecciones de ventas:** Es la predicción de futuros eventos de tipo cuantitativo y cualitativo, de carácter hipotético. El objetivo de las proyecciones es posibilitar las decisiones sobre el futuro y proporcionar una estimación del riesgo involucrado en la decisión.

### 2.6.2 Estrategias de mercado

El objetivo de establecer estrategias de mercado consiste en brindar a la organización una guía acerca de cómo enfrentar los retos que abarcan los diferentes tipos de mercado. Son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Diferentes autores plantean diversas estrategias de mercado. Entre las principales y más relevantes se encuentran:

- **Estrategias de crecimiento intensivo:** De acuerdo a Munuera y Rodríguez (2007), las estrategias de crecimiento son producto de la competitividad existente en el mercado para poder crecer y mantener los beneficios, para algunas empresas son la única forma de mantenerse en el mercado. Entre las estrategias de crecimiento se encuentran las estrategias de penetración (para persuadir a los clientes usar más el producto y atraer a los de la competencia); estrategias de desarrollo de mercado (se enfoca en segmentos a los que no se ha llegado aún); estrategias de desarrollo del producto (desarrolla nuevos productos para atraer personas de los mercados ya existentes).
- **Estrategias de Crecimiento Integrativo:** En el crecimiento integrativo la empresa procura crecer ingresando en mercados diferentes, aunque relacionados con el suyo. Dentro de este tipo de estrategias se encuentra: la estrategia de integración hacia atrás (cuando la empresa controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor); estrategia de integración hacia adelante (cuando la empresa ejerce control sobre su sistema de distribución); y, estrategias de integración horizontal (cuando la empresa ejerce control sobre sus competidores).

### 2.6.3 Estudio legal

Dentro del estudio legal es necesario determinar las diferentes regulaciones de tipo legal que podrían afectar el desarrollo del proyecto. A decir de Fernández Espinoza (2007), el estudio legal debe realizar principalmente en lo referente a la ubicación y funcionamiento de la empresa en análisis.

Muchas veces la ubicación se ve afectada por los planes reguladores de las municipalidades locales ya que éstas cuentan con sus normativas específicas para regular el desarrollo urbano. De la misma manera, el tipo de actividad genera una serie de regulaciones y normativas a cumplir, trámites y permisos respectivos que son necesarios para el funcionamiento.

Entre los principales rubros que se deben analizar y considerar dentro del estudio legal se encuentran: patentes, licencias, impacto ambiental, régimen impositivo, aranceles de importación, etc.

#### **2.6.4 Estructura organizacional**

Forma parte del estudio administrativo del proyecto y tiene que ver con la definición de la estructura organizativa de la empresa.

Principalmente, es necesario que sea definida una estructura por medio de un organigrama funcional para que con ello la empresa pueda administrar el proceso de contrataciones. En toda empresa es necesario desde que el proyecto está en marcha, tener una clara idea de dónde va a estar situados todos los equipos y de cómo va a estar distribuido el personal. Entre otros rubros, los principales que tienen que ser detallados en la parte organizativa son:

- Manual de organización: Es un documento donde se detallan los departamentos, las personas a cargo, las subordinaciones, las funciones principales.
- Manual de procedimientos administrativos
- Manual de descripción de puestos
- Plan orgánico de la empresa

- Presupuesto del personal necesario para el funcionamiento de la empresa.

### **2.6.5 Estudio técnico y localización**

El estudio técnico tiene por objeto proporcionar los datos que servirán para evaluar y estimar el valor de las inversiones y de los costes de operación. En este apartado se determinan las condiciones técnicas de realización del proyecto.

Dentro del estudio técnico se analizan aspectos como: tamaño del proyecto, procesos y localización.

Fernández Espinoza (2007) se refiere al tamaño de la planta como “la cantidad a producir en función de la fracción del mercado que se desea satisfacer”. En esta parte del proyecto es necesario contar con los datos obtenidos en el estudio de mercado, es decir, tamaño del mercado, capacidad de recursos financieros, materiales y humanos, transporte, capacidad administrativa, entre otros adicionales.

Por su parte, la definición de procesos mediante flujogramas es una parte importante para conocer los procesos de transformación, es decir, la conversión de la materia prima en el producto resultante o terminado. Los diagramas de flujo sirven para mostrar las diferentes etapas de producción necesarios para la elaboración del producto.

La localización del proyecto implica el análisis de las variables que permitan determinar el lugar donde se ubicará el proyecto, teniendo en cuenta que el objetivo es maximizar las utilidades y minimizar los costos de operación. Para ello es necesario localizar zonas geográficas tanto en lo referente a macrolocalización como lo referente a la microlocalización en

donde se definirá de manera más precisa la ubicación y localidad del proyecto.

Los factores determinantes para la localización del proyecto implica el análisis de la proximidad del mercado, la disponibilidad de materias primas, los medios de transporte, los servicios públicos y el clima.

El estudio técnico puede desglosarse principalmente en los siguientes rubros:

- Selección y especificación equipos y maquinarias: Resulta conveniente proporcionar orientación para la selección de equipos, incluyendo cotizaciones, especificaciones, evaluaciones de las propuestas de los proveedores y preparativos para la instalación.
- Distribución del interior de la planta y oficina (Lay-out): Para determinar la distribución de una fábrica, local u oficina existente en un proyecto, es necesario diseñar un plan para colocar las maquinarias y demás equipos de manera que permitan a los materiales avanzar con mayor facilidad y costo más bajo y con el mínimo manipuleo.
- Determinación del proceso de producción: Para ello es necesario diseñar el diagrama de flujo para el proceso de producción completo. Se debe especificar también el procedimiento técnico para la obtención de bienes o servicios y detallar factores relevantes tales como: mano de obra necesaria, costos de mantenimiento, consumo de energía eléctrica, costo de instalación y puesta en marcha, costo de insumos, cargos por depreciación y amortización.

- **Costos de Administración:** Se debe determinar los costos provenientes de realizar la función de administración dentro de la empresa, por ejemplo, sueldos de los gerentes, contadores, secretarías, auxiliares, así como los gastos de oficina general. De acuerdo al tamaño de la empresa se puede costear por áreas, por ejemplo, Desarrollo humano, Finanzas, Contabilidad, etc).
- **Costos de Venta:** En muchas ocasiones el departamento de Ventas es llamado de Mercadotecnia, la misma que abarca la investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados, adaptando los gustos y necesidades de los consumidores. Se deben establecer los costos de Ventas del producto o servicio.

#### **2.6.6 Estudio económico-financiero**

El objetivo del estudio financiero es “determinar por medio de indicadores financieros la rentabilidad del proyecto, para lo cual es necesario estimar en detalle los ingresos, así como los costos de inversión inicial y los costos de operación del proyecto”. (Fernández Espinoza, 2007, p.45).

Los principales rubros a ser analizados dentro del análisis financiero son los detallados a continuación.

- **Inversión inicial:** Cuando se habla de inversión inicial nos estamos refiriendo a la totalidad de entradas y salidas que se efectuarán para determinar los costos y gastos iniciales en el momento cero o de partida del proyecto.
- **Costos de producción y de operación:** Para ello es necesario determinar los costos directos, indirectos relacionados con la operación y la producción.

- **Capital de trabajo:** Se hace referencia a la cantidad de efectivo que se necesita en la puesta en marcha de un proyecto.
- **Costo de capital:** Hace referencia al costo del financiamiento del proyecto tomando en cuenta las diferentes fuentes de financiamiento del mismo.
- **Flujos de efectivo:** Toma como base los ingresos y egresos que se constituyen en los flujos de efectivo del proyecto y se utilizarán para calcular la rentabilidad del proyecto en estudio.
- **Rentabilidad del proyecto:** Para este análisis es necesario usar utilizar indicadores financieros tales como TIR y VAN.
- **Escenarios:** Los escenarios sirven para hacer un análisis de sensibilidad considerando al menos tres escenarios: real, pesimista, optimista, y considerando diferentes variables que podrían afectar el proyecto.

## 2.7 Marco Conceptual

**La industria de la restauración:** Como manifiesta García, García y Gil (2011), la restauración es una actividad perteneciente al sector de servicios y que también forma parte del subsector de la hostelería, pues proporciona tanto a viajeros, residentes y clientes servicios de comida y bebida.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Justificación de la elección del método**

Para el presente proyecto se aplicará una investigación de tipo exploratoria, descriptiva y proyectiva.

Es exploratoria porque se está tratando con un tema que es poco conocido, poco estudiado; en la ciudad no existen estudios concretos sobre la incidencia de las enfermedades crónicas de tipo nutricional en la población ni de la necesidad insatisfecha frente a la poca o nula oferta de alimentos que ayuden a la población alimentarse correctamente. Existen solamente reportajes, artículos de periódicos y revistas, editoriales y noticias que dan a conocer de manera superficial sobre el tema nutricional.

Es descriptiva porque se describe una realidad, las necesidades nutricionales específicas son un hecho que va en aumento no solo en la localidad sino en el país y el mundo entero debido al incremento de las enfermedades crónicas no transmisibles como fue expuesto en el marco contextual. Esta problemática es analizada y descrita tomando en cuenta varios aspectos que le aproximarán a la realidad, se pudo analizar la necesidad existente para poder tomar los datos y transformarlos en un proyecto.

Por lo tanto, la investigación también es proyectiva, porque al final se llega a la elaboración de una propuesta o modelo, en este caso a un Plan de Inversión, para que el investigador cuente con una base que le permita decidir la creación de una empresa que satisfaga la necesidad comprobada.

El diseño aplicado al presente trabajo de investigación es de tipo no experimental ya que los hechos y la realidad de las personas con

necesidades nutricionales específicas fueron observados tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo, con el único objetivo de obtener información para el desarrollo del Plan de Inversión.

De igual manera se trabaja con un diseño de tipo cualitativo pues se requiere que la investigación sea de tipo flexible que se adapte a lo que se descubre mientras se recogen datos y más que nada que se concentre en comprender el entorno social en sus hábitos alimentarios. Este tipo de diseño permite realizar análisis continuos de los datos obtenidos y con ello determinar las estrategias a seguir.

## **3.2 Diseño de la investigación**

### **3.2.1 Muestra de los participantes**

El universo a ser estudiado corresponde a los pobladores de la ciudad de Cuenca. Para ello es necesario tomar en cuenta que la población es de 277,374 según el Censo de Población y Vivienda 2010.

Para la realización de este estudio se tomó en cuenta la Población económicamente Activa (45,7%) según datos del INEC. De igual manera, se tomó en cuenta el nivel de estratificación socio económico medio (medio bajo, medio típico y medio alto) que, de acuerdo al INEC (2010) en la ciudad de Cuenca representa el 83,3% de la población, es decir 231,052 habitantes.

La población a ser tomada en cuenta es de: 87.851 personas. En el estudio de mercado se detalla cuáles son los grupos de interés.

Se utilizará un muestreo probabilístico al azar. Entonces, para el cálculo de la muestra de las personas a ser encuestadas se utiliza la fórmula:

$$n = \frac{\delta^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + \delta^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

$\delta$  = sigma (nivel de confianza) = 1.96 ya que se busca que los resultados tengan el 95% de validez

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa

N = universo o tamaño de la población = 87.851 habitantes

E = error de estimación = 5%

Entonces:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(87.851)}{(0,05)^2(87.851-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25)(87.851)}{(0,0025)(87.850) + (3,8416)(0,25)}$$

n= 384 personas

### 3.2.2 Técnicas de recolección de datos

La observación es el principal método utilizado en el presente proyecto ya que permitió conocer los hechos de manera espontánea y traducirlos en datos necesarios.

De igual manera se utiliza el método inductivo para llegar a conclusiones generales; el método deductivo que aplica verdades generales a verdades particulares; el método de análisis para desarrollar cada una de las partes que conforman el estudio; y la síntesis para poder sintetizar el problema en su totalidad.

La técnica utilizada es la encuesta que permite obtener información específica sobre el problema a analizar, específicamente para conocer las principales necesidades nutricionales específicas de la población cuencana y con ello estimar la producción y las ventas. El instrumento utilizado es el cuestionario.

### 3.2.3 Técnicas y modelos de análisis de datos

Una vez obtenidos los datos de las encuestas se procede a tabularlos, formar los cuadros y gráficos estadísticos para su análisis e interpretación. El análisis es una combinación de análisis cualitativo y cuantitativo.

### 3.3 Presentación de resultados

Para el procesamiento de los datos obtenidos en las encuestas se presenta la siguiente tabla, a manera de ejemplo:

<b>Variable</b>	<b>fa</b>	<b>fr (%)</b>
Menor de 18 años		
Entre 18 y 35		
Entre 36 y 59		
Mayor de 60 años		
Totales		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la población de Cuenca  
**Elaborador por:** la autora

**Gráfico 1.** Ejemplo de formato de presentación de datos obtenidos por encuesta

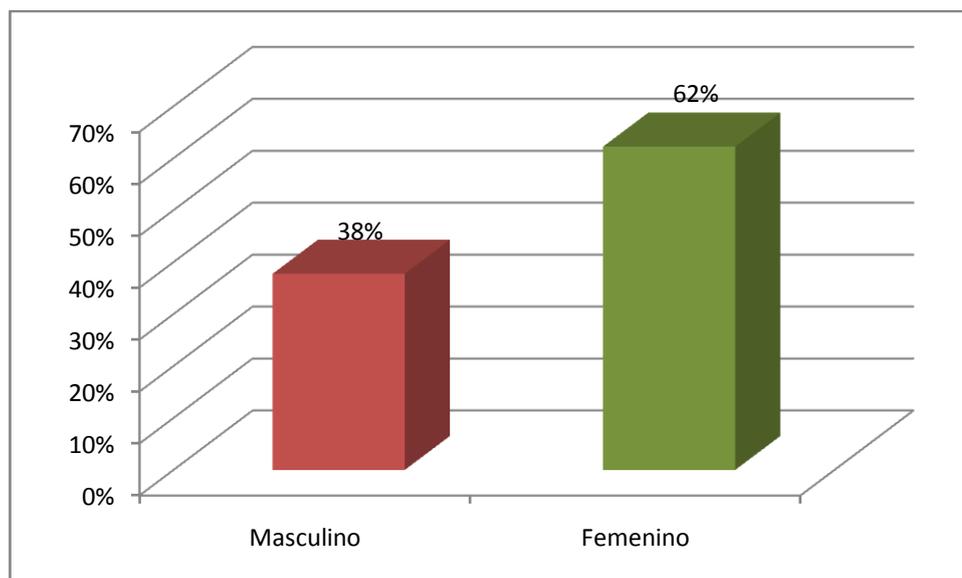
**Elaborador por:** la autora

Donde:

fa = frecuencia absoluta, es decir, el número de veces que la variable aparece en la muestra.

fr(%) = frecuencia relativa, es decir, la frecuencia absoluta expresada en porcentaje para una mejor medición de la variable.

Y consecuentemente se realiza un gráfico de barras, como por ejemplo:



**Gráfico 2.** Ejemplo de gráfico estadístico para presentación de datos obtenidos por encuesta

**Elaborador por:** la autora

### 3.4 Análisis de los resultados

Los datos obtenidos por encuesta son necesarios para el análisis de mercado que es uno de los componentes del Plan de Inversión. Consecuentemente se realizarán análisis con respecto a la estimación de la demanda y análisis demográfico de la población objetivo, con herramientas destinadas para ello.

Para el análisis técnico se analizarán los requerimientos dependiendo de las consultas realizadas a profesionales del tema. En el caso del lay-out para

las instalaciones será consultado un arquitecto especialista en diseño de espacios gastronómicos.

En cuanto al análisis financiero se utilizarán herramientas tales como proyecciones y escenarios financieros con el fin de obtener balances y flujos operativos proyectados y que éstos, en conjunto con los datos obtenidos en el análisis de mercado y técnico, sirvan para establecer la rentabilidad y factibilidad del proyecto de inversión.

# CAPÍTULO I

## ESTUDIO DE MERCADO

La industria de la restauración y hostelería es un mercado altamente competitivo, especialmente cuando se trata de una de las ciudades más pobladas del país como Cuenca, ciudad con 505.585 habitantes según el INEC (2010), ubicada en tercer lugar después de Guayaquil y Quito.

El servicio que se desea implementar pertenece a la industria de la restauración y es necesario realizar el análisis del mercado para poder reducir los niveles de incertidumbre y mejorar la toma de decisiones frente a posibles situaciones previsibles e imprevisibles. Con el presente estudio se pretende identificar la demanda insatisfecha y poder cubrir esas expectativas.

### 1.1. Estudio de campo por encuesta

#### 1.1.1. Presentación de los resultados de la encuesta

Con el objetivo de analizar el mercado para el lanzamiento de este nuevo servicio y producto, se realizó una encuesta a la ciudadanía de Cuenca, a quienes se les pidió llenar un cuestionario con once preguntas. Previamente se estableció el género de las personas encuestadas como se muestra a continuación:

**TABLA 1. GÉNERO DE PERSONAS ENCUESTADAS**

Alternativas	fa	fr
Masculino	145	38%
Femenino	239	62%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de Cuenca

**Realizado por:** la autora

**Análisis e interpretación:** Más de la mitad de las personas encuestadas fueron mujeres.

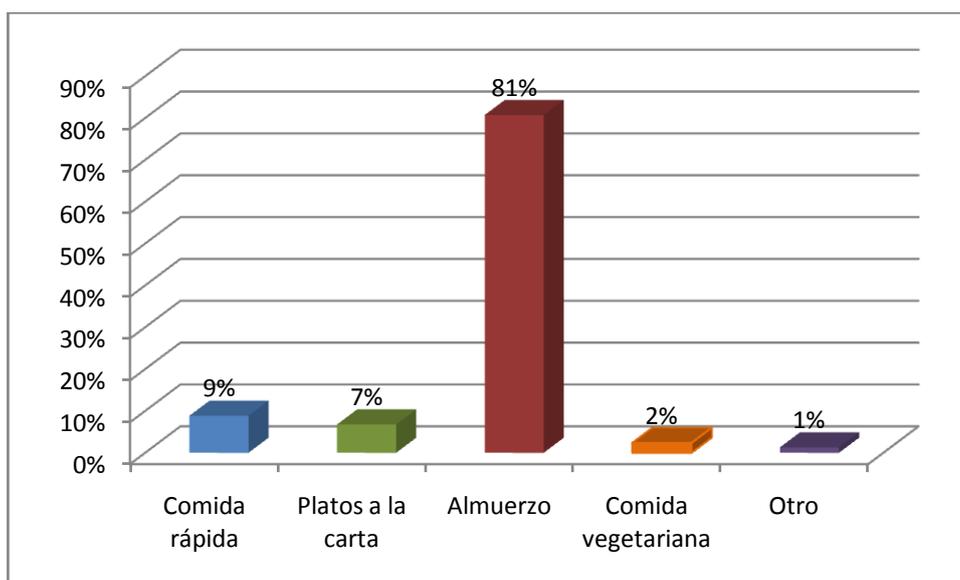
**TABLA 2. PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA**

1. ¿Qué tipo de comida acostumbra a consumir a la hora del almuerzo?

Alternativas	fa	fr
Comida rápida	34	9%
Platos a la carta	26	7%
Almuerzo	310	81%
Comida vegetariana	9	2%
Otro	5	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de Cuenca

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 3.** Porcentajes pregunta 1 encuesta

**Realizado por:** la autora

**Análisis e interpretación:** El 81% de los encuestados consumen almuerzo en la comida del medio día. Evidentemente, el almuerzo es la comida tradicional de las familias cuencanas.

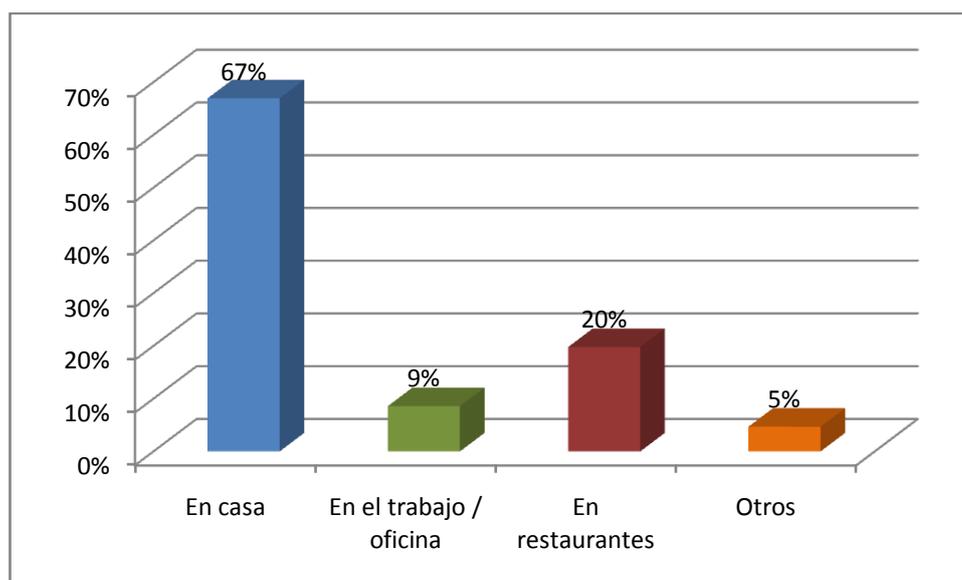
**TABLA 3. PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA**

2. ¿Dónde suele usted almorzar?

Alternativas	fa	fr
En casa	257	67%
En el trabajo / oficina	33	9%
En restaurantes	76	20%
Otros	18	5%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de Cuenca

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 4.** Porcentajes pregunta 2 encuesta

**Realizado por:** la autora

**Análisis e interpretación:** El 67% de los encuestados almuerza en casa y un 20% en restaurantes. La mayoría de la población prefiere la comida casera y en un ambiente relajado como el hogar.

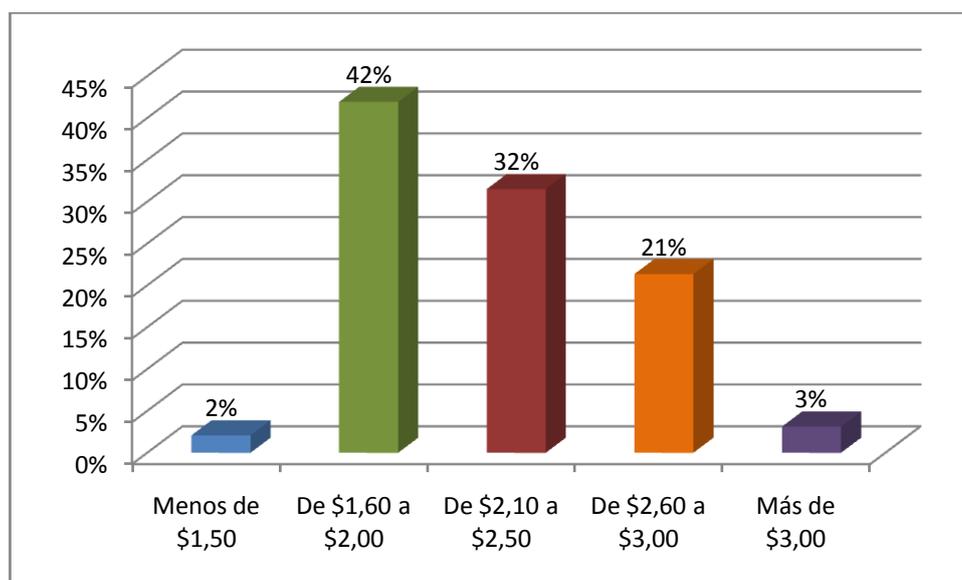
**TABLA 4. PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA**

3. Por lo general ¿cuánto gasta en un almuerzo?

Alternativas	fa	fr
Menos de \$1,50	8	2%
De \$1,60 a \$2,00	161	42%
De \$2,10 a \$2,50	121	32%
De \$2,60 a \$3,00	82	21%
Más de \$3,00	12	3%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a la población de Cuenca

Realizado por: la autora



**Gráfico 5.** Porcentajes pregunta 3 encuesta

Realizado por: la autora

**Análisis e interpretación:** El 95% de los encuestados gastan entre 1,60 y 3,00 dólares por un almuerzo. La minoría, es decir el 5% gastan menos de 1 dólar o más de 3 dólares por concepto de almuerzo.

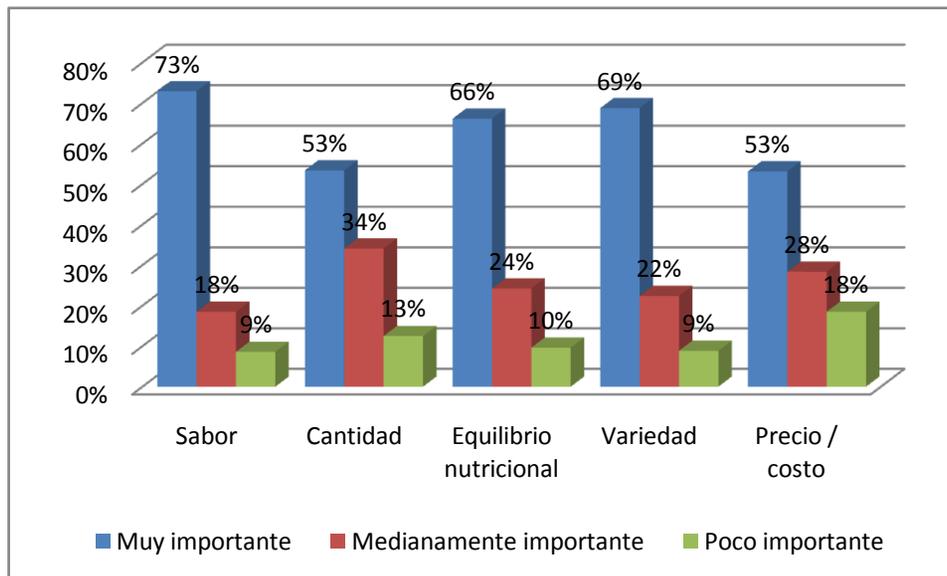
**TABLA 5. PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA**

4. Califique la importancia que tiene cada una de las siguientes características al momento de almorzar

Alternativas	Muy importante		Medianamente importante		Poco importante		TOTAL	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
	Sabor	280	73%	71	18%	33	9%	384
Cantidad	205	53%	131	34%	48	13%	384	100%
Equilibrio nutricional	254	66%	93	24%	37	10%	384	100%
Variedad	264	69%	86	22%	34	9%	384	100%
Precio / costo	204	53%	109	28%	71	18%	384	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de Cuenca

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 6.** Porcentajes pregunta 4 encuesta

**Realizado por:** la autora

**Análisis e interpretación:** El sabor es la característica que más aprecian los cuencanos, junto con la variedad y el equilibrio nutricional. En estos tres rubros es donde hay mayor diferencia en los resultados obtenidos, ya que el mayor porcentaje de las personas consideran muy importantes estos tres aspectos.

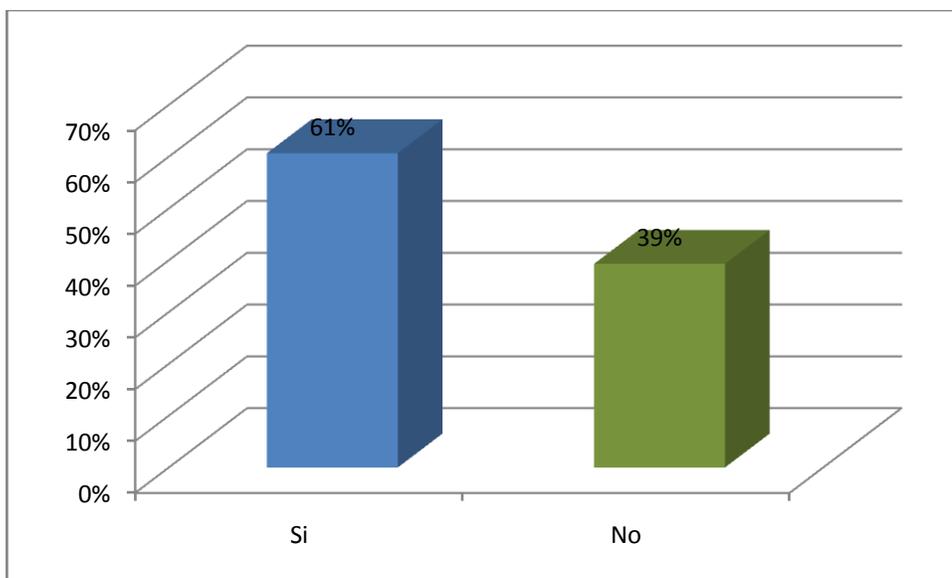
**TABLA 6. PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA**

5. ¿Existen miembros de su familia que requieran alimentarse de una manera diferente debido a cuestiones de salud o estado físico?

Alternativas	fa	fr
Si	233	61%
No	151	39%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de Cuenca

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 7.** Porcentajes pregunta 5 encuesta

**Realizado por:** la autora

**Análisis e interpretación:** Más de la mitad de los encuestados afirman que en su familia existen miembros que requieren necesidades nutricionales específicas. Es un porcentaje importante.

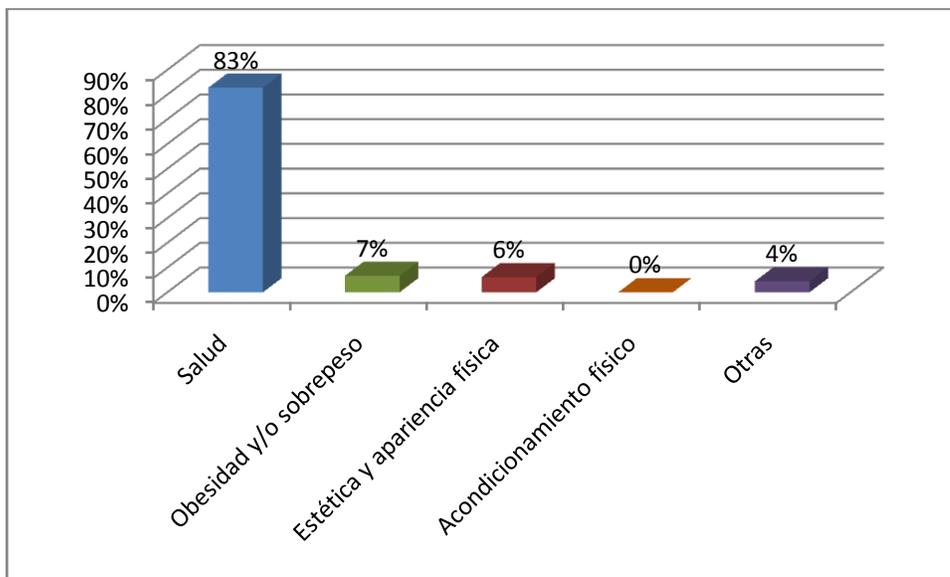
**TABLA 7. PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA**

6. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿cuál de las siguientes condiciones es la causa de que su(s) familiar(es) tengan que alimentarse de manera diferente a la tradicional?

Alternativas	fa	fr
Salud	149	83%
Obesidad y/o sobrepeso	12	7%
Estética y apariencia física	11	6%
Acondicionamiento físico	0	0%
Otras	8	4%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de Cuenca

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 8.** Porcentajes pregunta 6 encuesta

**Realizado por:** la autora

**Análisis e interpretación:** De los encuestados que contestaron afirmativamente la pregunta 5, el 83% aduce que son razones de salud por la que sus familiares requieren otro tipo de alimentación.

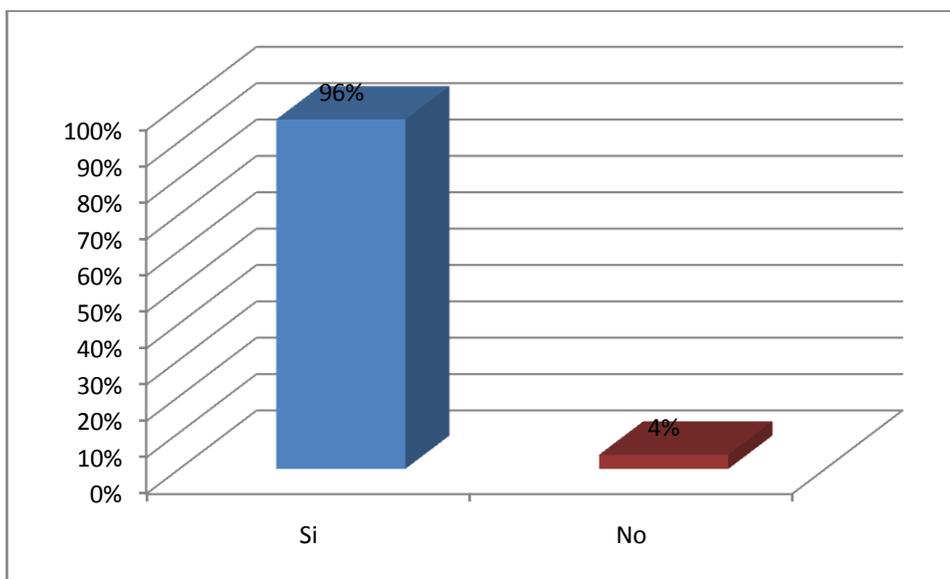
**TABLA 8. PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA**

7. ¿Estaría dispuesto a consumir su almuerzo en base a comidas nutricionalmente equilibradas, entendiéndose ésta como una alimentación con las cantidades adecuadas de los diferentes grupos de alimentos y libre de azúcares, grasas saturadas y condimentos artificiales, basada en productos naturales y orgánicos, con el objetivo de preservar su salud y prevenir enfermedades para usted y su familia?

Alternativas	fa	fr
Si	369	96%
No	15	4%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de Cuenca

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 9.** Porcentajes pregunta 7 encuesta

**Realizado por:** la autora

**Análisis e interpretación:** Casi la totalidad de los encuestados manifiesta que estarían dispuestos a consumir un almuerzo equilibrado por preservar su salud. Se evidencia la preocupación por la salud individual y familiar.

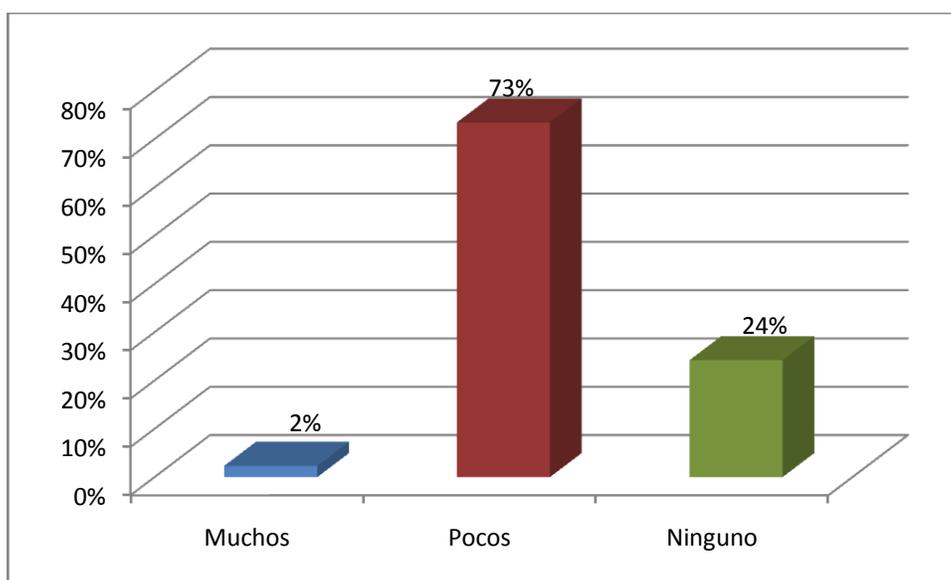
**TABLA 9. PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA**

8. ¿Considera usted que en la ciudad de Cuenca hay lugares especializados en ofrecer alimentos que cubran estas necesidades nutricionales específicas detalladas en la pregunta anterior?

Alternativas	fa	fr
Muchos	9	2%
Pocos	282	73%
Ninguno	93	24%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a la población de Cuenca

Realizado por: la autora



**Gráfico 10.** Porcentajes pregunta 8 encuesta

Realizado por: la autora

**Análisis e interpretación:** El 73% de la población encuestada considera que son pocos los lugares que existen en la ciudad donde se cubren las necesidades nutricionales específicas. El 24% considera que no existen este tipo de lugares en la ciudad de Cuenca. Es evidente la escasez de oferta de comida equilibrada en la localidad.

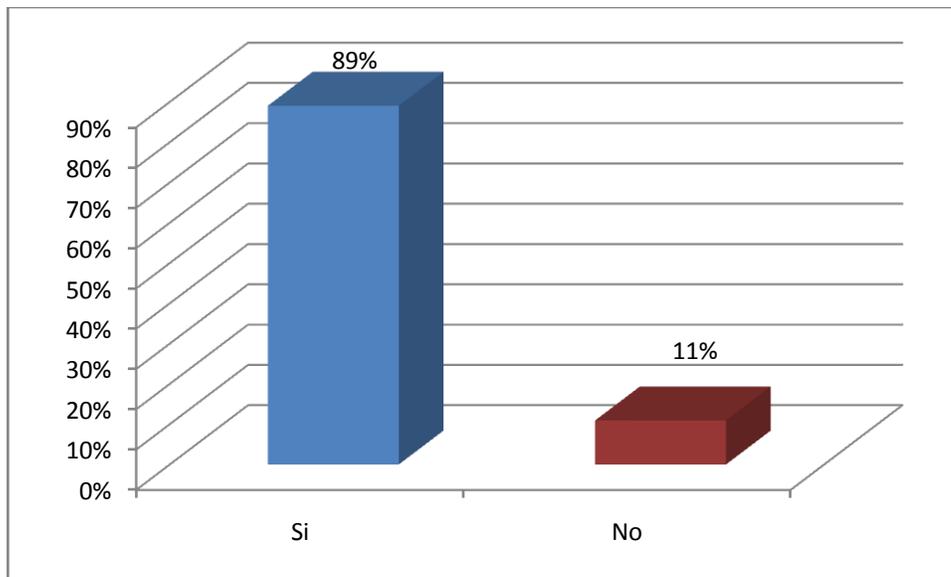
**TABLA 10. PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA**

9. ¿Ha utilizado alguna vez el servicio de entrega a domicilio para que llegue el almuerzo a su casa, oficina o lugar donde consume la comida del medio día?

Alternativas	fa	fr
Si	342	89%
No	42	11%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de Cuenca

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 11.** Porcentajes pregunta 9 encuesta

**Realizado por:** la autora

**Análisis e interpretación:** El 89% de los encuestados si ha utilizado el servicio de entrega a domicilio para la comida del medio día. El tipo de servicio es conocido por los habitantes de la ciudad de Cuenca.

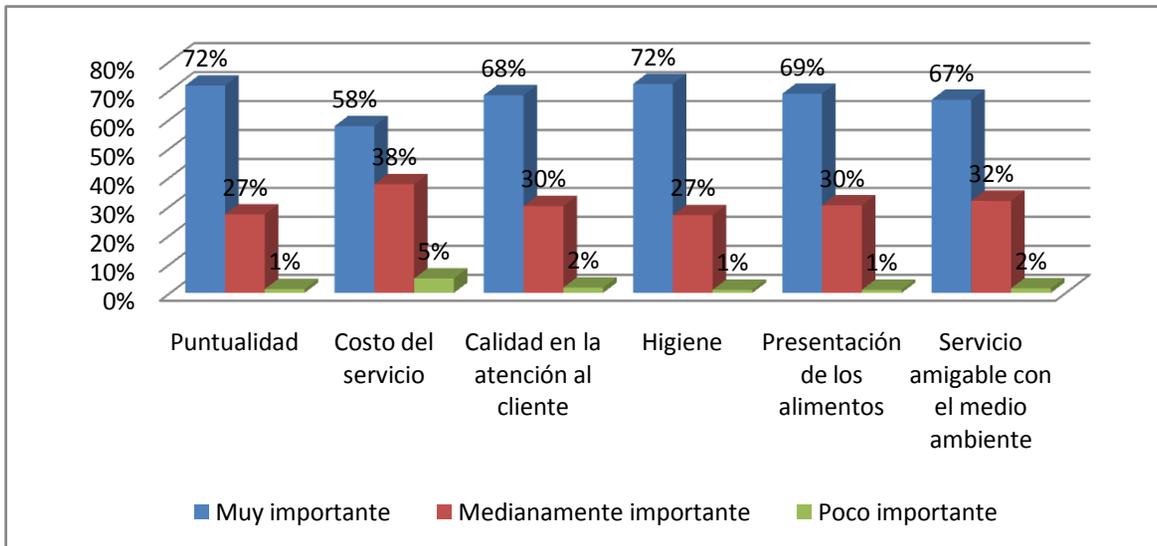
**TABLA 11. PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA**

10. Califique la importancia que tendría para usted cada una de las siguientes características al momento de elegir un servicio de entrega a domicilio

Alternativas	Muy importante		Medianamente importante		Poco importante		TOTAL	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
	Puntualidad	275	72%	104	27%	5	1%	384
Costo del servicio	221	58%	144	38%	19	5%	384	100%
Calidad en la atención al cliente	262	68%	115	30%	7	2%	384	100%
Higiene	277	72%	103	27%	4	1%	384	100%
Presentación de los alimentos	264	69%	116	30%	4	1%	384	100%
Servicio amigable con el medio ambiente	256	67%	122	32%	6	2%	384	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de Cuenca

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 12.** Porcentajes pregunta 10 encuesta

**Realizado por:** la autora

### **Análisis e interpretación:**

Los rubros que los habitantes de Cuenca consideran de mucha importancia en el servicio de entrega a domicilio, son mayoritariamente la puntualidad, la higiene y la presentación de los alimentos.

**TABLA 12. PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA**

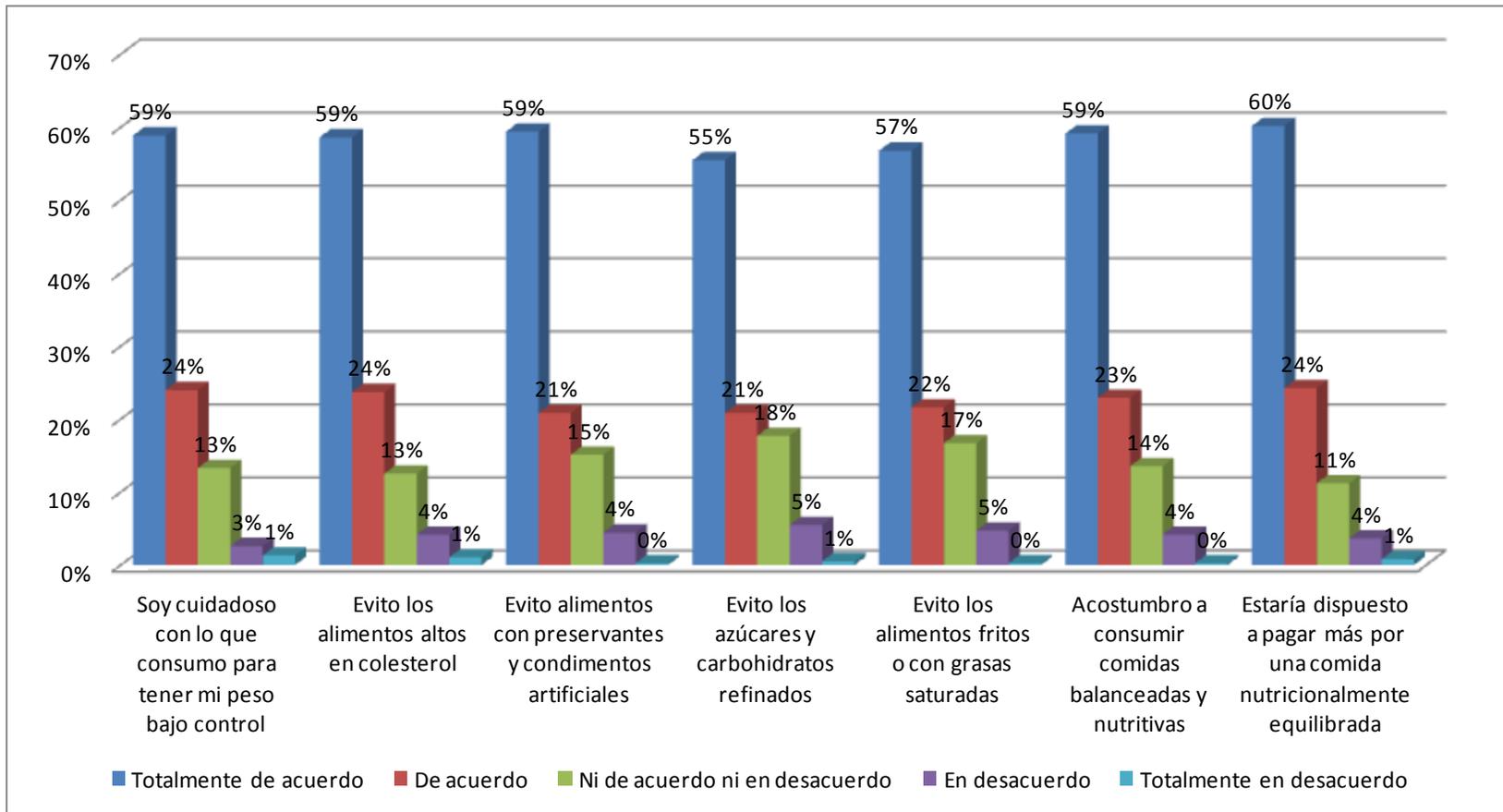
11. Califique cada una de las siguientes afirmaciones de acuerdo a su manera de pensar

Alternativas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
Soy cuidadoso con lo que consumo para tener mi peso bajo control	226	59%	92	24%	51	13%	10	3%	5	1%	384	100%
Evito los alimentos altos en colesterol	225	59%	91	24%	48	13%	16	4%	4	1%	384	100%
Evito alimentos con preservantes y condimentos artificiales	228	59%	80	21%	58	15%	17	4%	1	0%	384	100%
Evito los azúcares y carbohidratos refinados	213	55%	80	21%	68	18%	21	5%	2	1%	384	100%
Evito los alimentos fritos o con grasas saturadas	218	57%	83	22%	64	17%	18	5%	1	0%	384	100%
Acostumbro a consumir comidas balanceadas y nutritivas	227	59%	88	23%	52	14%	16	4%	1	0%	384	100%
Estaría dispuesto a pagar más por una comida nutricionalmente equilibrada	231	60%	93	24%	43	11%	14	4%	3	1%	384	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a la población de

Cuenca

**Realizado por:** la autora



**Gráfico 13.** Porcentajes pregunta 11 encuesta

**Realizado por:** la autora

**Análisis e interpretación:** La población cuencana le da mucha importancia a su salud y su alimentación. Sus creencias sobre la alimentación saludable son correctas. El 60% y 24% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente en pagar más por una comida equilibrada.

### 1.1.2. Balance Oferta – Demanda

#### **Oferta**

La avenida Remigio Crespo es un sector muy destacado de la ciudad de Cuenca por su comercio variado y dinámico. Comprende la totalidad de la avenida desde el Estadio Alejandro Serrano ubicado en la avenida Solano hasta el sector de la Feria el Arenal en la Avenida de las Américas.

Con respecto a restaurantes de comida equilibrada se conoce de pocos emprendimientos a baja escala y de índole doméstica, ubicados no sólo en los alrededores de la Avenida Remigio Crespo sino en el casco urbano de la ciudad de Cuenca.

La presencia en los primeros meses del año 2014 de un local en el Patio de Comidas del Centro Comercial Milenium a pocas cuadras del Estado Alejandro Serrano dedicado a la venta de alimentos ligeros “Mundo Light”. La oferta de alimentos de este local es estandarizada, es decir tienen un menú de cinco especialidades light, tales como sánduches y piqueos, y ofrecen también una variedad de helados a base de edulcorantes, es decir, sin azúcar y grasas.

En la Avenida Remigio Crespo se ubica un restaurante con servicio de entregas a domicilio cuya diferenciación consiste en utilizar para todas sus preparaciones alimentos orgánicos y condimentos naturales. Su nombre es “Come en casa” y se ha convertido en uno de los locales de comida saludable más concurridos en la ciudad.

## Demanda

De acuerdo a un estudio de la Universidad de Cuenca, el sector comercial es el más importante y el mayor generador de empleo y recursos de Azuay. El 46% de las ventas que se efectúan en la provincia provienen del comercio, seguido del 31% del industrial y el 14% del eléctrico. El nivel de ingresos total promedio de los habitantes del área urbana es, según el INEC, \$1.046, mientras que el gasto promedio es de \$ 943, de los cuales un 24,4% son destinados a gastos de alimentación y bebidas no alcohólicas.

En cuanto a la actividad de los cuencanos, en el cantón Cuenca el 45.7% del total de la población entran dentro de la PEA (Población Económicamente Activa). De la cifra de cuencanos que están dentro de la PEA, el 55,6% son hombres y el 44,4% son mujeres. Estos datos fueron tomados del Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el INEC. De la totalidad de la población económicamente activa del cantón Cuenca, estas son las categorías de trabajadores:

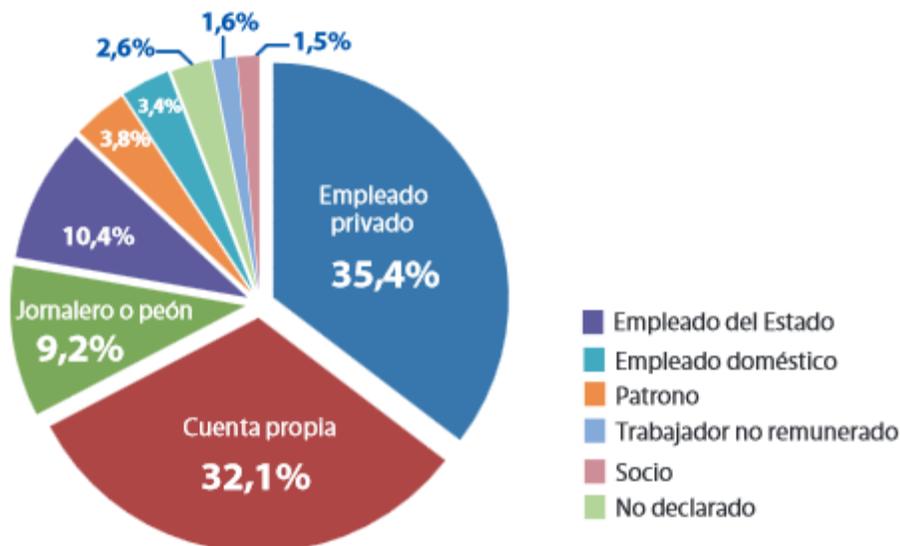


Gráfico 14. Población económicamente activa Cuenca

**TABLA 13. POTENCIALES DEMANDANTES**

Población Cuenca	277.374	personas
Población económicamente activa	45,7%	126.760
<b>Categoría de ubicación PEA</b>		
	<b>%</b>	<b>Número de personas</b>
Empleado privado	35,4%	44.873
Cuenta propia	32,1%	40.690
Empleado público	10,4%	13.183
Patrono	3,8%	4.817
Socio	1,5%	1.901
<b>Total</b>		<b>105.464</b>
<b>Nivel socio económico medio</b>		
	83,3%	<b>87.851</b>
<b>Ingreso promedio</b>		
		\$1.046
<b>Gasto promedio</b>		
		\$943
Gasto alimentación	24,4%	\$230,10

**Realizado por:** La autora

Los grupos de interés del proyecto los empleados privados, cuenta propia, empleados públicos, patronos y socios, por considerarse que mayoritariamente se encuentran ubicados en el nivel socioeconómico medio.

En lo referente a la salud, en Cuenca, de acuerdo a datos de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca (2011), “las enfermedades crónicas como la hipertensión afectan más a las mujeres, en un porcentaje del 67,7%, y a la población adulta mayor; el mayor porcentaje de obesidad se concentra en el rango de 35 a 50 años, y la diabetes afecta más a los hombres”.

### 1.1.3. Expectativas de comercialización

En base al resultado del balance oferta y demanda, y considerando que la oferta es baja en esta línea de servicio y producto, la cual se estimó en un 25%, se realizaron los cálculos respectivos hasta conseguir el mercado meta y estimar la participación del mercado de acuerdo a nivel máximo de producción con la que el proyecto va a comenzar.

**TABLA 14. PARTICIPACION ESTIMADA**

Población	277.374
Población económicamente activa 45,7% INEC	126.760
Grupos de interés PEA 83,2% (proyecto)	105.464
<b>Mercado potencial</b>	<b>105.464</b>
Población de ingresos medios 83,3% INEC	87.851
Nivel ponderado de aceptación 96% (encuesta)	84,337
Nivel de consumo de almuerzos 81% (encuesta)	68.313
<b>Mercado disponible</b>	<b>68.313</b>
Nivel de necesidades nutricionales específicas 61% (encuesta)	41.671
Disponibilidad de pagar más por este producto 60% (encuesta)	25.002

<b>Mercado meta</b>	<b>25.002</b>
Participación estimada de servicios de esta categoría en la ciudad de Cuenca 25% (proyecto)	6.250
<b>Mercado meta estimado</b>	<b>18.751</b>
Participación estimada DE GUSTO SANO 2%	375 personas

Realizado por: La autora

Se ha determinado que el proyecto, óptimamente, puede alcanzar los 375 clientes al día, considerando una captación inicial del 70%, el número de clientes que inicialmente se espera atender es de 262 personas, número que con el apoyo de las estrategias de marketing se pretende ir incrementando hasta alcanzar sus niveles óptimos en el transcurso de los 5 años de análisis.

## 1.2. Segmentación con base demográfica

La segmentación con base demográfica toma en cuenta a las personas habitantes del área rural del cantón Cuenca, de estrato socio económico medio (medio bajo, medio típico y medio alto). En cuanto a la edad se tomó en cuenta a la Población Económicamente Activa que, según datos del INEC, se considera a la población desde los 10 años de edad. El sexo es indiferente por tratarse de un servicio y producto de naturaleza universal como es la alimentación.

## 1.3. Logotipo y lema comercial

El logotipo y el lema comercial deben reflejar calidad, seguridad, diferenciación, nivel social medio – alto, servicio exclusivo, éxito, salud, equilibrio, bienestar. Es importante lograr que el consumidor grave en su mente

la esencia de la marca, sus atributos, cualidades y diferenciaciones para que responda inmediatamente cuando surja la necesidad.



**Gráfico 15.** Logotipo y lema comercial de DE GUSTO SANO

**Realizado por:** la autora

#### 1.4. **Definición del producto y servicio**

En el presente proyecto se plantea un servicio de alimentación donde los clientes podrán llevar o recibir en sus hogares almuerzos nutricionalmente equilibrados preparados por expertos en nutrición y gastronomía. El producto final será de consumo inmediato, dirigido exclusivamente para consumidores finales, para lo cual se llevará un proceso minucioso de producción bajo estrictos estándares de calidad, con el fin de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

El servicio que se pretende ofrecer

#### **Producto: Almuerzos**

Los almuerzos de DE GUSTO SANO se caracterizan por tener menos calorías que un almuerzo tradicional. Esto se consigue al reducir

considerablemente (sin llegar a eliminar), la cantidad de carbohidratos y el aporte de grasas que contienen como regla general la comida tradicional diaria en nuestro medio.

Para ello se reemplazan ciertos alimentos que aportan muchas calorías por otros con las mismas características nutricionales pero con un aporte calórico menor.

- Los lácteos se reemplazan por las versiones descremadas: leche descremada; queso light, mozzarella light, requesón o ricotta; yogurt natural o desnatado sin azúcar.
- Las carnes rojas y blancas se utilizan magras, es decir, sin grasas y sin piel. Entre las carnes utilizadas están: lomo de res, lomo de cerdo, pollo, pavo, borrego, pescado de carne roja y blanca, entre otras. Los mariscos también son utilizados en las preparaciones.
- Las bases para salsas y aderezos se realizan con fondos de carne y pollo desgrasados en frío, y fondos de vegetales.
- Uso de aceite en cantidades moderadas en aderezos y salteados. Los aceites permitidos para una dieta saludable incluyen el de oliva, canola y maíz (mazola). No se realizan frituras.
- Salsas y aderezos son realizados artesanalmente, con baja cantidad de calorías y aligerados con yogurt.
- Técnicas culinarias más utilizadas: a la plancha, al vapor, al horno, a la parrilla, al papillote, rehogados y salteados sin aceite.

- No se eliminan los carbohidratos por completo ya que toda buena alimentación requiere de estos importantes alimentos; sin embargo, se evitan los carbohidratos refinados como arroz, harinas, fideos, pasta, bollería, pan. Estos son reemplazados por carbohidratos integrales y más saludables como las papas, yuca, plátanos, granos integrales, entre otros, pero en cantidades moderadas que no excedan el 30% de la preparación.
- Embutidos bajos en grasas: jamón de pollo y pavo, jamón serrano, fiambres de aves.
- Se elimina totalmente el azúcar en los jugos y en los aderezos que lo requieran. Este ingrediente se reemplaza por edulcorantes tipo Splenda y Stevia.
- No se utilizan alimentos ni condimentos envasados pues éstos contienen conservantes. Preparación con alimentos 100% naturales y orgánicos. Los condimentos más utilizados para las preparaciones son hechos en casa a base de especias naturales y hierbas tales como: orégano, romero, tomillo, albahaca, perejil, cilantro, mejorana, pimienta, curry, canela, clavo de olor, laurel, jengibre, entre otras.

Cocinar sanamente implica cuidar la selección de los alimentos y aprovechar la estacionalidad de verduras, hortalizas y frutas de cada temporada ya que ello va a resultar en alimentos con más sabor. También exige cierta habilidad y conocimientos culinarios de técnicas y prácticas que apenas requieren grasas para conseguir platos ligeros y saludables.

No se trata de comidas hipocalóricas ni dietas restrictivas que eviten de manera extrema los nutrientes presentes en cierto tipo de alimentos sino de

proporcionar de manera adecuada todos los grupos alimenticios para lograr que las personas adquieran el hábito de comer bien.

Los alimentos preparados en DE GUSTO SANO son aptos para personas con enfermedades cardiovasculares, diabetes, hipertensión arterial, colesterol elevado, obesidad, sobrepeso, incluso para personas que deseen mantener su peso, ya que se trata de menús nutricionalmente equilibrados, bajos en grasas y carbohidratos.

### **Servicio**

- Servicio a domicilio en las diversas zonas de la ciudad de Cuenca.
- Entrega en el local de DE GUSTO SANO

### **1.5. Definición del precio**

Los precios serán definidos de la siguiente manera:

**TABLA 15. DEFINICIÓN DE PRECIOS**

<b>Precios</b>	
<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Personalizado	\$ 4,00
Menú light, postre, entrega a domicilio	\$ 3,50
Menú light, postre, s/entrega	\$ 3,00
Menú light s/postre, entrega	\$ 3,00
Menú light s/postre, s/entrega	\$ 2,50

**Realizado por:** la autora

El plato personalizado consiste en los pedidos especiales de los clientes de DE GUSTO SANO. Al tratarse de almuerzos equilibrados para necesidades nutricionales específicas, y tomando en cuenta las características de lo que va a ser el producto, cabe destacar que habrán personas con mayores requerimientos en cuanto a una nutrición especial, como por ejemplo los deportistas. Es por ello que se crea un plato personalizado a un mayor costo, de acuerdo con otras necesidades específicas de los clientes.

Cada día será preparado un menú y ese menú será adaptado a las variantes especificadas en el cuadro.

#### **1.6. Canales de distribución y logística**

La distribución de los menús equilibrados de DE GUSTO SANO será directa y sin intermediarios.

Para la distribución y logística, es decir, para poner el producto al alcance del cliente, se contará con cuatro motorizados que serán adaptados con contenedores térmicos para la respectiva distribución y entrega a domicilio de los menús.

Así mismo, en el local se realizará la entrega directa de los menús sin el uso del motorizado. Existirá un área específica para la entrega de los menús.

#### **Definición de las rutas.**

La ciudad de Cuenca tiene cuatro sectores bien definidos que serán tomados en cuenta para la distribución del producto. Cada uno de los motorizados cubrirá un área específica, a detallar:

- Área de El Ejido (Sur de Cuenca)
- Área del Centro Histórico (Centro-Norte)
- Noreste de Cuenca
- Noroeste de Cuenca

El establecimiento de las rutas se irá construyendo conforme se tenga la lista de clientes en cada área. La distribución se realizará desde las 11 am hasta la 1 pm.

#### **Canales de comunicación:**

En DE GUSTO SANO el principal canal de comunicación de los clientes con la empresa se ubica en el área de atención al cliente anexa al área de entregas del producto.

De igual manera, existirá un canal de comunicación tecnológica por medio de la creación de una página web, cuenta de correo electrónico, cuenta en las diferentes redes sociales de uso generalizado en la ciudad de Cuenca.

## 1.7. Proyecciones de ventas

Se estima:

TABLA 16. PROYECCIONES DE VENTAS

Precios		
Producto	Precio	% estimado de ventas
Personalizado	\$ 4,00	4%
Menú light, postre, entrega a domicilio	\$ 3,50	20%
Menú light, postre, s/entrega	\$ 3,00	28%
Menú light s/postre, entrega	\$ 3,00	20%
Menú light s/postre, s/entrega	\$ 2,50	28%
		<b>100%</b>

Realizado por: la autora

Considerando que se estimó una Participación de 375 platos diarios y que inicialmente se cubrirá el 70%, es decir, 262 platos, se irán incrementando las ventas paulatinamente. Considerando también que se laborará 6 días de la semana, las 4 semanas del mes, la proyección de ventas en el primer mes es la siguiente:

**TABLA 17. PROYECCIONES DE VENTAS MENSUALES**

<b>Proyección Ventas Mensuales</b>					
<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>% estimado de ventas</b>	<b>Número de Platos/día</b>	<b>Número de Platos/mes</b>	<b>Subtotal mensual</b>
Personalizado	\$ 4,00	4%	10,48	251,52	\$ 1.006,08
Menú light, postre, entrega a domicilio	\$ 3,50	20%	52,40	1257,6	\$ 4.401,60
Menú light, postre, s/entrega	\$ 3,00	28%	73,36	1760,64	\$ 5.281,92
Menú light s/postre, entrega	\$ 3,00	20%	52,40	1257,6	\$ 3.772,80
Menú light s/postre, s/entrega	\$ 2,50	28%	73,36	1760,64	\$ 4.401,60
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>262,00</b>	<b>6288</b>	<b>\$ 18.864,00</b>

Realizado por: la autora

Estimando el 5% de incremento trimestral a partir del segundo trimestre, entonces la proyección de ventas del primer año es la siguiente:

**TABLA 18. PROYECCIONES DE VENTAS AÑO 1**

<b>Proyección de Ventas AÑO 1</b>	<b>TRIMESTRE 1</b>	<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
	\$ 56.592,00	59.421,60	62.392,68	65.512,31	\$ 243.918,59

Realizado por: la autora

Estimando el 5% de incremento anual a partir del AÑO 2, se proyecta:

**TABLA 19. PROYECCIONES DE VENTAS ANUALES**

<b>Proyección Ventas Anuales</b>	
AÑO 1	\$ 243.918,59
AÑO 2	\$ 256.114,52
AÑO 3	\$ 268.920,25
AÑO 4	\$ 282.366,26
AÑO 5	\$ 296.484,58

Realizado por: la autora

## CAPÍTULO II

### ESTRATEGIA DE MERCADO

#### 2.1. Estrategias de fijación de precios

Para la fijación de precios en DE GUSTO SANO serán utilizadas varias estrategias

- **Precios en relación al costo:** Se imputará al producto un margen de beneficio en relación al coste. Se estima que los costes directos serán del 60% del precio de venta final estimado, y los indirectos del 3% de los costes directos.
- **Precios para efectuar descuentos posteriores:** Este criterio será aplicado dejando un margen de descuento al cliente por la compra de cinco o más menús diarios, conjuntamente, en contratos mensuales del servicio y el producto. Descuento a aplicarse 5%.
- **Precios basados en la demanda:** Considerando que el promedio de lo que los potenciales consumidores pagan por un almuerzo normal es de \$2,30 (según los datos de la encuesta) y tomando en cuenta que un buen porcentaje (60%) estaría dispuesto a pagar más por un menú nutricionalmente equilibrado, se establecieron precios desde los \$2,50 hasta \$4,00.

## 2.2. Estrategias de distribución

Para poner el producto a disposición del cliente, DE GUSTO SANO toma en cuenta las siguientes estrategias de distribución:

- **Distribución intensiva:** Se asegurará la máxima cobertura del territorio de ventas por medio del servicio a domicilio para el que se contará con cuatro motorizados acondicionados para la entrega de los productos de manera puntual, higiénica y fresca. Con esto se maximiza la disponibilidad del producto y lograr una mayor participación.

## 2.3. Estrategias de promoción

Para promocionar el servicio y producto de DE GUSTO SANO se ejecutarán las siguientes estrategias:

- Demostraciones del producto: Para comenzar la promoción se realizarán degustaciones en el propio local.
- Se establecerán cupones de descuento para los contratos de mes completo y de acuerdo a la cantidad contratada.
- A los clientes que contratan el mes completo se les obsequiará un poste light.
- Se enviarán correos directos presentando ofertas especiales una vez al mes.
- Se participará en exposiciones que tengan que ver con alimentación saludable.

#### 2.4. Estrategias de posicionamiento

Para lograr que el cliente acepte la marca DE GUSTO SANO se tomarán en cuenta las siguientes estrategias:

- Posicionamiento basado en las características del producto: DE GUSTO SANO reúne muchas de las características que otros establecimientos de alimentos han ignorado.
- Posicionamiento con base en precio/calidad: La marca tiene una buena relación precio/valor debido a su calidad.
- Posicionamiento con respecto al uso: Se liga el producto a una necesidad específica. Es para las personas que necesitan o desean mejorar su alimentación.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO LEGAL**

#### **3.1. Figura legal y constitución de la empresa**

La empresa DE GUSTO SANO se conformará como una Compañía de Responsabilidad Limitada.

**Razón social de la Compañía:** De Gusto Sano Cía. Ltda.

**Domicilio de la Compañía:** La empresa tendrá como domicilio la ciudad de Cuenca.

**Objeto social:** “De gusto sano Cía. Ltda.” tendrá como objeto social la preparación y comercialización de almuerzos nutricionalmente equilibrados.

**Plazo:** El plazo de duración de la compañía será de mínimo 10 años.

**Socios:** La compañía se constituirá con dos socios.

**Capital:** Capital social \$29.290,77

**Participaciones de cada socio:** \$14.645,39

**Porcentaje de las participaciones.** 50%

**Junta General:** La Junta General estará formada por los dos socios. Las decisiones que se llegaren a tomar serán aprobadas por unanimidad de los

socios. En caso de haber desacuerdos se dará un plazo de 48 horas para buscar otras alternativas de solución y plantearlas en la Junta. Las resoluciones deberán ponerse por escrito mediante acta redactada. Para constancia firmarán los socios.

## **3.2. Registros, permisos, patentes e inscripciones**

### **3.2.1. Registro único de contribuyentes RUC**

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

Para inscribirse al Registro Único de Contribuyentes existe un plazo máximo de treinta días a partir de la constitución de la compañía.

Los requisitos, de acuerdo a la Guía Referencial del SRI obtenido en la <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/REQRUCMAY2006.pdf>, son:

- Formulario RUC 01<sup>a</sup> y RUC 01 B suscritos por el representante legal.
- Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución.
- Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal.
- Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Copia de la Cédula de Ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- Original de Certificado de Votación.

- Planilla de servicio eléctrico o consumo telefónico o consumo de agua potable de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro; o,
- Comprobante del pago de impuesto predial, puede corresponder al año en curso o del inmediatamente anterior.
- Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción.

### 3.2.2. **Patente municipal**

El registro de patente municipal es un documento obligatorio para ejercer un negocio en Cuenca. El pago es anual y lo deben hacer las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. Es un impuesto de declaración anual. Es indispensable para sacar el RUC.

Para pagar la patente municipal en Cuenca, se debe acercarse a las Ventanillas de Rentas y proporcionar el número de RUC del contribuyente. El funcionario de ventanilla obtendrá la información proporcionada por el SRI sobre su patrimonio y procederá con la emisión de los títulos, para constancia el contribuyente firmará las respectivas declaraciones.

Según, la información otorgada por la I. Municipalidad de Cuenca en su página web <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/10510>, los requisitos para obtener una nueva patente municipal en Cuenca, son:

### **Para personas naturales NO obligadas a llevar contabilidad**

- Formulario de la declaración de Patente Municipal debidamente lleno.
- Copia de la cédula y certificado de votación de las últimas elecciones.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes. En el caso de que posea, registro de comerciantes. No necesita el RUC actualizado.
- Original y copia de la licencia de conducir, categoría profesional, en el caso de que realice actividades de transporte.
- Clave predial

Según el tipo de negocio los dueños deben también de sacar el permiso de funcionamiento en la Jefatura de Control Sanitario de la Dirección Provincial de Salud del Azuay.

### **Para personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas jurídicas**

- Formulario de declaración de patente municipal debidamente lleno y suscrito por el representante legal.
- Copia de cédula y certificado de votación de las últimas elecciones del representante legal.
- Copia de la escritura protocolizada de constitución de la persona jurídica (en el caso de las empresas nuevas).
- Copia del nombramiento del representante legal
- Clave predial

Estos trámites se realizan en el Municipio de Cuenca ubicado en la Avenida Solano, en las ventanillas 7,8 y 9.

### 3.2.3. Permiso sanitario

Según el tipo de negocio los dueños deben también de sacar el permiso de funcionamiento en la Jefatura de Control Sanitario de la Dirección Provincial de Salud del Azuay.

Los requisitos para Obtener Permiso de Funcionamiento, según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, publicados en su página web <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>, son:

- Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
- Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
- Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.
- Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
- Plano del establecimiento a escala 1:50.
- Croquis de ubicación del establecimiento.
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

#### 3.2.4. Permiso del Cuerpo de Bomberos

Los requisitos para Obtener Permiso de Funcionamiento de Locales comerciales, de acuerdo a la página web del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Cuenca <http://www.bomberos.gob.ec/servicios-a-la-comunidad/Permiso-Locales-Comerciales/30>, son:

- Presentar solicitud del permiso del Municipio.
- Copia de factura de compra de extintores o de recarga a nombre del propietario.
- Inspección por este departamento de las instalaciones y de seguridades contra incendios.
- El propietario debe cumplir las condiciones dadas por el inspector para poder emitir el permiso de funcionamiento.

#### 3.2.5. Inscripción de la marca

Para registrar la marca “DE GUSTO SANO” y de acuerdo a una publicación en el blog de la Universidad Técnica Equinoccial del Ecuador, <http://alexaesp200887.blogspot.com/2013/09/consulta.html>, se debe acudir al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), para lo cual se debe hacer lo siguiente:

**Búsqueda fonética:** Es un trámite previo al registro de marca, nombre comercial o lema comercial. Es recomendable hacerlo pero no es obligatorio por ley. Esta búsqueda permite tener conocimiento si una marca, nombre comercial o lema comercial no ha sido previamente registrado o su registro está siendo tramitado. No se requiere de un abogado o abogada para realizar este trámite.

El proceso para realizar una búsqueda fonética es el siguiente:

- Depositar USD 16,00 en efectivo en la cuenta corriente No. 7428529 del Banco del Pacífico a nombre del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual y guardar el comprobante de depósito.
- Ingresar al sitio web del IEPI en [www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec), hacer click en la opción “Servicios en Línea” y dentro de esta en “Formularios”.
- Descargar el Formato de Solicitud para Búsqueda Fonética, llenarlo en computadora, imprimirlo y firmarlo. En esta solicitud se debe incluir el número de comprobante del depósito realizado.
- Adjuntar a la solicitud el original y una copia en blanco y negro del comprobante del depósito realizado y una copia de la solicitud de búsqueda fonética.
- Entregar estos documentos en la oficina del IEPI más cercana a la organización. El resultado de la búsqueda fonética se entrega en aproximadamente 45 minutos posteriores a la entrega de los documentos.
- Aunque el resultado de la búsqueda fonética indique que no existe una marca registrada similar, el proceso de Registro de Marca es el que determina si una marca se puede registrar o no.

**Registro de marca:** Para registrar una marca se debe realizar el siguiente proceso:

- Depositar USD 116,00 en efectivo en la cuenta corriente No. 7428529 del Banco del Pacífico a nombre del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual y guardar el comprobante de depósito.
- Ingresar al sitio web del IEPI en [www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec), hacer click en la opción “Servicios en Línea” y dentro de esta en “Formularios”.
- Descargar la Solicitud de Registro de Signos Distintivos, llenarla en computadora, imprimirla y firmarla. En esta solicitud se debe incluir el número de comprobante del depósito realizado.
- Adjuntar a la solicitud tres copias en blanco y negro de la solicitud, original y dos copias de la papeleta del depósito realizado.
- Si la solicitud se hace como persona natural, adjuntar dos copias en blanco y negro de la cédula de identidad.
- Si la solicitud se hace como persona jurídica, adjuntar una copia notariada del nombramiento de la persona que es Representante Legal de la organización.
- Si la marca es figurativa (imágenes o logotipos) o mixta (imágenes o logotipos y texto), adjuntar seis artes a color en tamaño 5 centímetros de ancho por 5 centímetros de alto impresos en papel adhesivo.
- Entregar estos documentos en la oficina del IEPI más cercana a la organización. El proceso de registro de marca toma aproximadamente seis meses en completarse.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

#### **4.1. Diseño organizacional**

El área administrativa de DE GUSTO SANO estará formada por:

- Administrador del restaurante
- Jefe de Ventas y Atención al Cliente.

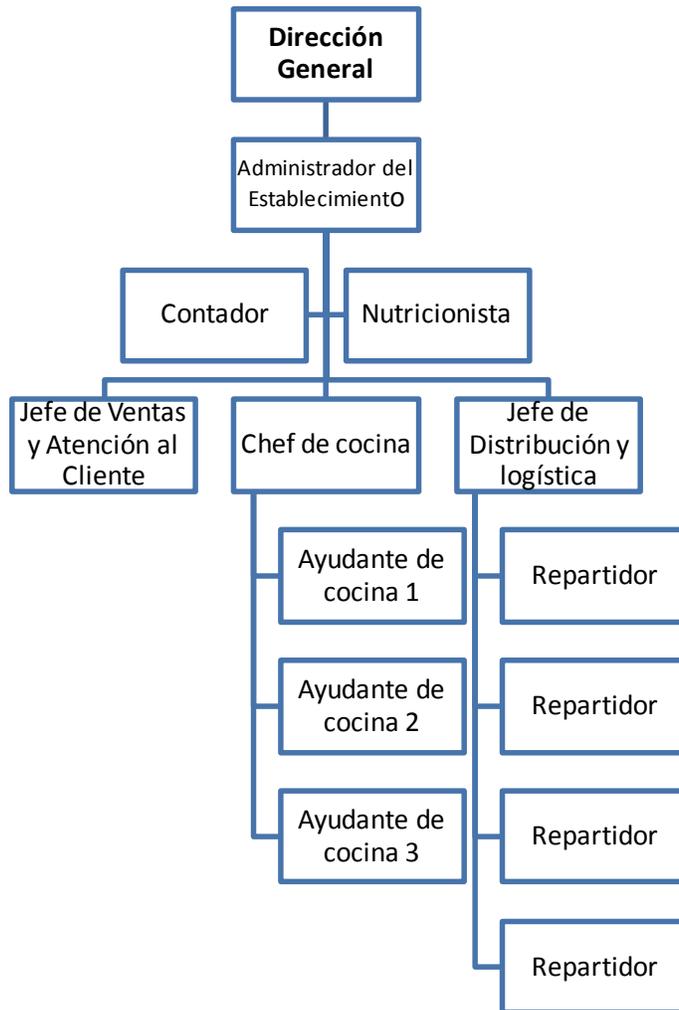
El área operativa estará formada por:

- Chef de cocina
- Tres ayudantes de cocina
- Jefe de distribución y logística
- Cuatro repartidores

Adicionalmente se requerirá un contador para el respectivo trabajo contable y tributario. Los servicios del contador serán contratados.

De igual manera, se requerirán servicios adicionales de un Nutricionista quien supervisará las recetas proporcionadas por el Chef de Cocina al Administrador del Restaurante para que los menús cumplan con los requerimientos nutricionales establecidos.

DE GUSTO SANO optará por una estructura organizacional funcional con el objetivo de agrupar a las personas en base a sus habilidades y destrezas. El tipo de organigrama será vertical en el cual está ubicada en primer lugar la Dirección General y desde ahí se conforman los distintos niveles jerárquicos en forma escalonada y descendente como se muestra a continuación:



**Gráfico 16.** Estructura organizacional de DE GUSTO SANO

**Realizado por:** la autora

#### 4.2. Gestión del talento humano

En este apartado se determinarán las funciones de cada uno de los cargos para que los empleados de DE GUSTO SANO tengan claras sus responsabilidades y éstas no se traslapen ni se dupliquen. El personal tendrá las siguientes funciones:

#### 4.2.1. Funciones y tareas del personal



**DE GUSTO SANO**  
**Menús nutricionalmente**  
**equilibrados**

#### **PERFIL DE TRABAJO**

### **ADMINISTRADOR DEL ESTABLECIMIENTO**

#### **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Administrador del Establecimiento  
**Unidad a la que pertenece:** Área Administrativa  
**Nivel:** Profesional

#### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Administra el establecimiento tanto en sus áreas administrativas como operativas. Incluye la administración del personal. Se ocupa del planteamiento de estrategias y de su respectivo cumplimiento.

**MISIÓN** Apoyar a la Dirección y asegurar la satisfacción del cliente.

#### **PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

#### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

**Nivel de instrucción:** Superior  
**Título requerido:** Ingeniero Comercial, Empresarial.  
**Área de conocimiento:** Recursos Humanos, Administración, Finanzas, Planificación Estratégica.

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 1 año

**Tipo de experiencia:** Administración de establecimientos de alimentos.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

- Planifica el trabajo: Desarrollo de estrategias competitivas. Elaboración de planes de presupuesto y sistemas de control. Definición de políticas de Ventas. Establecimiento de prioridades en la asignación de recursos.
- Participa en la composición del menú: Realiza los contactos con proveedores. Establece las directrices de planificación y producción del menú. Establece costos y precio de venta final.
- Coordina el servicio: Se encarga de compras de materia prima. Control de existencias. Reportes para la toma de decisiones a la Dirección General. Establece procesos y diseña manuales de procedimientos.
- Cuida de la seguridad alimentaria asegurando la aplicación de los diferentes procedimientos de higiene y salubridad en el personal, equipo y espacio físico.
- Asegura la satisfacción del cliente.
- Verifica el cumplimiento de la calidad en productos y servicios.
- Lidera el equipo de trabajo

## **COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS**

- Procesos de liderazgo, trabajo en equipo y gestión del personal.
- Indicadores económicos y financieros para la toma de decisiones.
- Herramientas administrativas de control financiero y contable.
- Administración de procesos operativos y de existencias.
- Almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas.
- Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas.



**DE GUSTO SANO**  
**Menús nutricionalmente**  
**equilibrados**  
**PERFIL DE TRABAJO**

**JEFE DE VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Jefe de Ventas y Atención al cliente  
**Unidad a la que pertenece:** Área Administrativa  
**Nivel:** Profesional

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Administra el establecimiento tanto en sus el área de ventas y atención al cliente.

**MISIÓN**

Incentivar el retorno del cliente.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

**Nivel de instrucción:** Superior  
**Título requerido:** Ingeniero Comercial, Empresarial.

**Área de conocimiento:** Recursos Humanos, Administración, Ventas y Atención al Cliente.

### **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 1 año

**Tipo de experiencia:** Administración de establecimientos de alimentos.

### **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

- Atiende y supervisa la atención al cliente: Investiga preferencias y necesidades. Supervisa la seguridad y la recepción de clientes especiales. Realiza los contratos con los clientes.
- Da a conocer los productos, servicios y promociones. Explica y acuerda la forma de pago.
- Envía información vía email a los clientes informando sobre las promociones existentes.
- Efectúa llamadas telefónicas para mantenerse en contacto con los clientes y conocer su grado de satisfacción en el proceso de venta.
- Cobro de los pedidos: emisión de facturas, registro de cobranzas, arqueo de caja.
- Incentiva el retorno del cliente.

### **COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS**

- Administración de Ventas
- Servicio al cliente
- Manejo de quejas y reclamos.
- Facturación y emisión de comprobantes.



**DE GUSTO SANO**  
**Menús nutricionalmente**  
**equilibrados**

**PERFIL DE TRABAJO**

**CHEF DE COCINA**

### **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Chef de Cocina  
**Unidad a la que pertenece:** Área Operativa  
**Nivel:** Profesional

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Crea, coordina, realiza y ejecuta recetas, menús, platos. Supervisa a los ayudantes de cocina.

### **MISIÓN**

Asegurar la calidad del producto.

### **PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

#### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

**Nivel de instrucción:** Superior  
**Título requerido:** Licenciado en Gastronomía.  
**Área de conocimiento:** Procesos de cocina. Administración de materias primas y almacenamiento de alimentos y bebidas.

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 1 año

**Tipo de experiencia:** Administración de establecimientos de alimentos.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

- Planifica y controla los procesos de cocina: Evalúa nuevos productos y proveedores. Realiza control de aprovechamiento y desperdicio de materia prima. Cuida los equipos y maquinaria de las instalaciones. Solicita los servicios de mantenimiento.
- Elabora la programación de la cocina: Elabora los menús. Verifica la disponibilidad de materia prima.
- Analiza costos y rentabilidad del menú en conjunto con el administrador del establecimiento.
- Administra la existencia de stock, solicita compra de materia prima, administra el inventario de utensilios y equipo de cocina.
- Administra el equipo de trabajo de cocina.
- Cuida la higiene y salubridad en el área de la cocina.

## **COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS**

- Prácticas administrativas de planificación en la cocina.
- Análisis de costos y resultados.
- Gestión de procesos de cocina
- Recetas básicas de comida nacional, internacional y gourmet.
- Conocimientos sobre nutrición y equilibrio alimentario.
- Gestión de maquinaria, equipo y utensilios de cocina.



**DE GUSTO SANO**  
**Menús nutricionalmente**  
**equilibrados**

**PERFIL DE TRABAJO**

## **AYUDANTE DE COCINA**

### **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Cocinero polivalente  
**Unidad a la que pertenece:** Área Operativa  
**Nivel:** Técnico

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Ejecuta las recetas y comprende los procesos de elaboración de platos calientes, fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres.

### **MISIÓN**

Apoya al Chef de Cocina en los procesos de elaboración de los platos.

### **PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

#### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

**Nivel de instrucción:** Técnico  
**Título requerido:** Ayudante de cocina  
**Área de conocimiento:** Procesos de cocina. Administración de materias primas y almacenamiento de alimentos y bebidas. Elaboración de platos.

### **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 1 año

**Tipo de experiencia:** Cocina

### **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

- Contribuye a la administración de existencias y control de consumo en la cocina. Participa en la ejecución del inventario de la cocina. Contribuye al control diario de ingredientes.
- Apoya en la elaboración del menú diario. Sugiere platos.
- Aplica técnicas de cocina en la elaboración de menús: cortar, picar, moler, rallar, deshuesar, condimentar.
- Apoya en el área de envasado del menú para la posterior entrega.
- Opera equipos y maquinaria de cocina.
- Cuida su higiene y presentación personal
- Mantiene el área de cocina y envasado en óptimas condiciones de higiene y salubridad. Limpieza de los utensilios y equipos.

### **COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS**

- Procedimientos básicos de cocina y administración de inventarios.
- Técnicas de preparación, conservación y manipulación de alimentos.
- Aprovechamiento de alimentos.
- Principales tipos de servicio y presentación de platos.
- Requisitos de higiene personal y del área de cocina.
- Técnicas de corte y modelado.
- Técnicas de envasado.



**DE GUSTO SANO**  
**Menús nutricionalmente**  
**equilibrados**  
**PERFIL DE TRABAJO**

**JEFE DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Jefe de Distribución y Logística  
**Unidad a la que pertenece:** Área Operativa  
**Nivel:** Técnico

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Administra y controla el área de envasado y entrega de los menús, sea a domicilio o en el propio local.

**MISIÓN**

Contribuir a un proceso fluido de entrega de los menús.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

**Nivel de instrucción:** Técnico  
**Título requerido:** Administración y logística  
**Área de conocimiento:** Establecimiento de rutas. Control de envasado.

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 1 año

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

- Controla el buen funcionamiento de las áreas de envasado y entrega de menús.
- Apoya en las actividades de envasado para una puntual entrega de los pedidos.
- Establece las rutas de acuerdo a las áreas establecidas de la ciudad y de acuerdo al domicilio de los clientes.
- Controla el buen desempeño del personal del área de envasado y entrega de productos.

## **COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS**

- Conocimientos sobre logística y entregas a domicilio.
- Manejo de personal y trabajo en equipo.
- Cálculos de tiempos óptimos de envasado y entrega.
- Establecimiento de rutas. Conocimiento pormenorizado de la ciudad.



**DE GUSTO SANO**  
**Menús nutricionalmente**  
**equilibrados**  
**PERFIL DE TRABAJO**

**MOTORIZADO MULTIFUNCIONAL / REPARTIDOR**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Motorizado multifuncional con moto.  
**Unidad a la que pertenece:** Área Operativa  
**Nivel:** Bachiller.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Entrega de pedidos a domicilio.

**MISIÓN**

Apoyar en el área de Logística y distribución.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

**Nivel de instrucción:** Secundaria  
**Título requerido:** Bachiller  
**Área de conocimiento:** Manejo de moto, atención al cliente, seguimiento de rutas.

### **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** mínimo 6 meses

**Tipo de experiencia:** Entregas a domicilio.

### **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

- Entrega de pedidos a domicilio en los horarios y rutas establecidas por el Jefe de Logística.
- Apoyo en el área de logística para el respectivo establecimiento de rutas.
- Colaboración en el área de envasado cuando sea necesario.
- Actividades diversas poniendo la moto a disposición de la empresa.

### **COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS**

- Atención y servicio al cliente.
- Manejo de moto para entrega de pedidos.
- Cuidado de los alimentos. Higiene y presentación personal.

#### 4.2.2. Cuantificación del recurso humano

Para el año 2014 se establece el Salario Básico en \$340,00. Adicional a ello se dan los Beneficios de Ley como se detalla a continuación:

**TABLA 20. CUANTIFICACION DEL RECURSO HUMANO. COSTO MANO DE OBRA**

CARGO	REMUNERACIÓN	COSTO ANUAL	9,35% APOORTE PERSONAL ANUAL	NETO A RECIBIR ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES		
					DECIMO TERCER SUELDO	VACACIONES	SUBTOTAL BENEFICIOS
Chef de Cocina	400,00	4.800,00	448,80	5.248,80	400,00	200,00	600,00
Ayudante de cocina 1	340,00	4.080,00	381,48	4.461,48	340,00	170,00	510,00
Ayudante de cocina 2	340,00	4.080,00	381,48	4.461,48	340,00	170,00	510,00
Ayudante de cocina 3	340,00	4.080,00	381,48	4.461,48	340,00	170,00	510,00
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>18.633,24</b>			<b>2.130,00</b>
							<b>20.763,24</b>

Realizado por: la autora

**TABLA 21. CUANTIFICACION DEL RECURSO HUMANO. SUELDOS Y SALARIOS**

CARGO	REMUNERACIÓN	COSTO ANUAL	9,35% APOORTE PERSONAL ANUAL	NETO A RECIBIR ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES		
					DECIMO TERCER SUELDO	VACACIONES	SUBTOTAL BENEFICIOS
Administrador del Establecimiento	400,00	4.800,00	448,80	5.248,80	400,00	200,00	600,00
Jefe de Ventas y Atención al Cliente	400,00	4.800,00	448,80	5.248,80	400,00	200,00	600,00
Jefe de Distribución y Logística	400,00	4.800,00	448,80	5.248,80	400,00	200,00	600,00
Motorizado	340,00	4.080,00	381,48	4.461,48	340,00	170,00	510,00

multifuncional 1							
Motorizado							
multifuncional 2	340,00	4.080,00	381,48	4.461,48	340,00	170,00	510,00
Motorizado							
multifuncional 3	340,00	4.080,00	381,48	4.461,48	340,00	170,00	510,00
Motorizado							
multifuncional 4	340,00	4.080,00	381,48	4.461,48	340,00	170,00	510,00
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>33.592,32</b>			<b>3.840,00</b>

**Realizado por:** la autora

**Horario de trabajo de los empleados:**

De Lunes a Sábado desde las 7 am hasta las 3pm

**Horario de atención a clientes:**

De Lunes a Sábado desde las 7 am hasta las 3pm

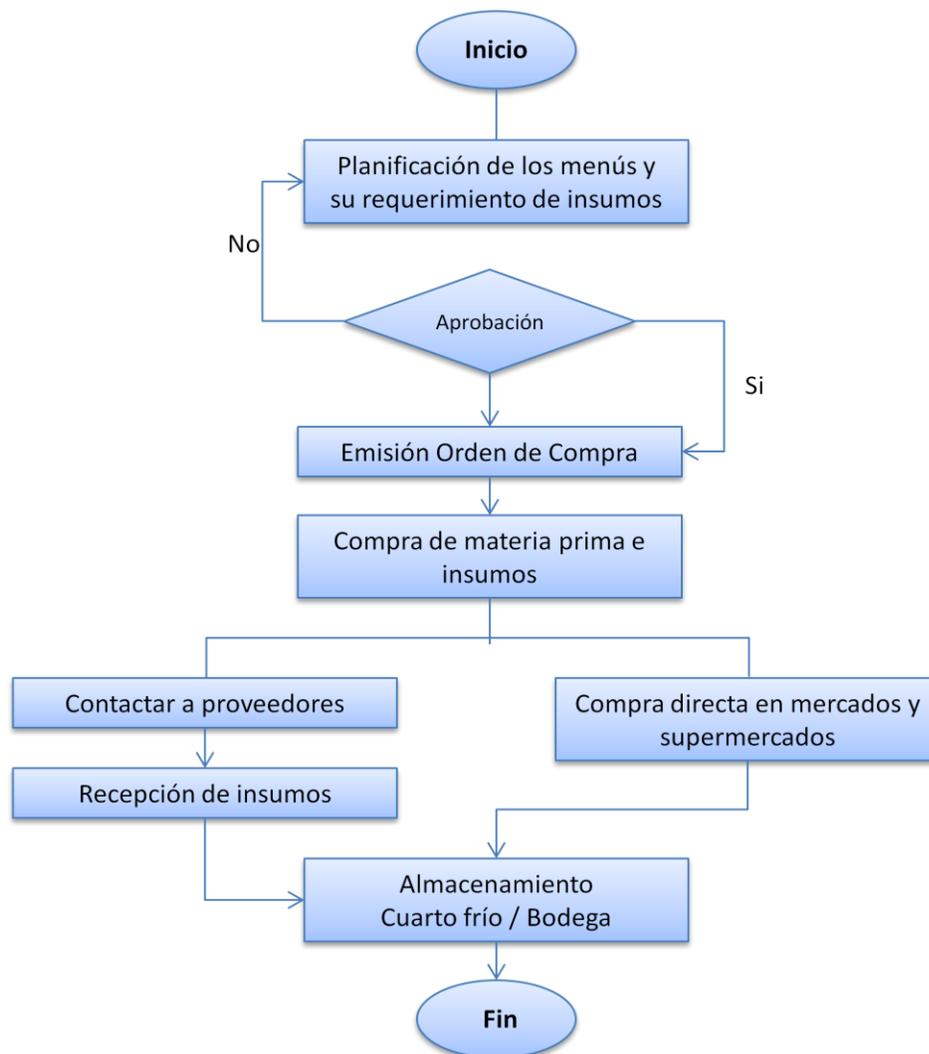
## CAPÍTULO V

### ESTUDIO TÉCNICO Y DE LOCALIZACIÓN

#### 5.1. Determinación del proceso de producción

##### 5.1.1. Diagrama de flujo

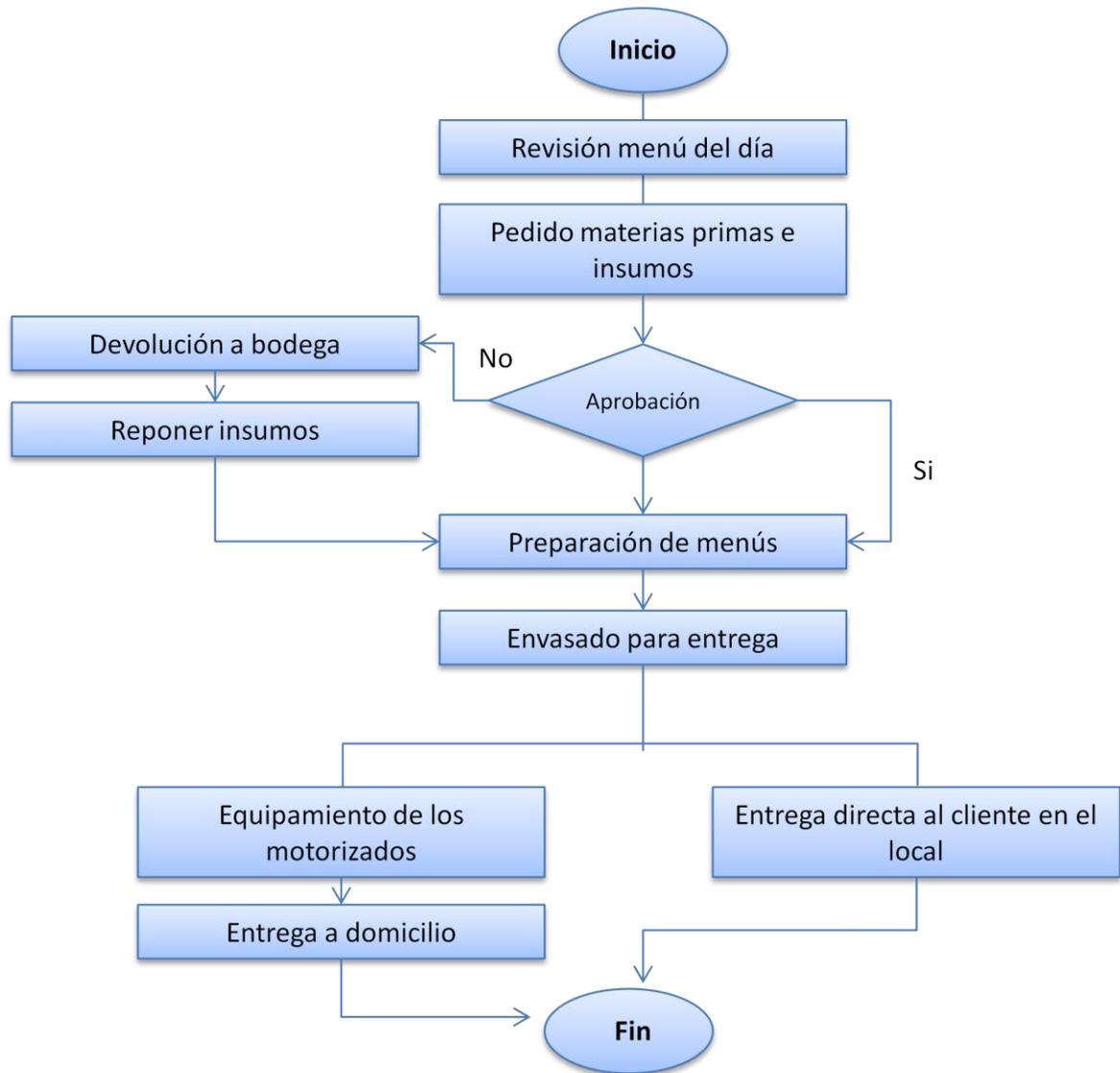
#### COMPRAS Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS



**Gráfico 17.** Proceso de compras y almacenamiento

**Realizado por:** la autora

## PREPARACIÓN DE MENÚS Y ENTREGAS



**Gráfico 18.** Proceso de preparación de menús y entregas

**Realizado por:** la autora

### 5.1.2. Menús de productos

A continuación se muestra un ejemplo de los menús a ser preparados en DE GUSTO SANO:

**TABLA 22. MENÚ DE PRODUCTOS EN DE GUSTO SANO**

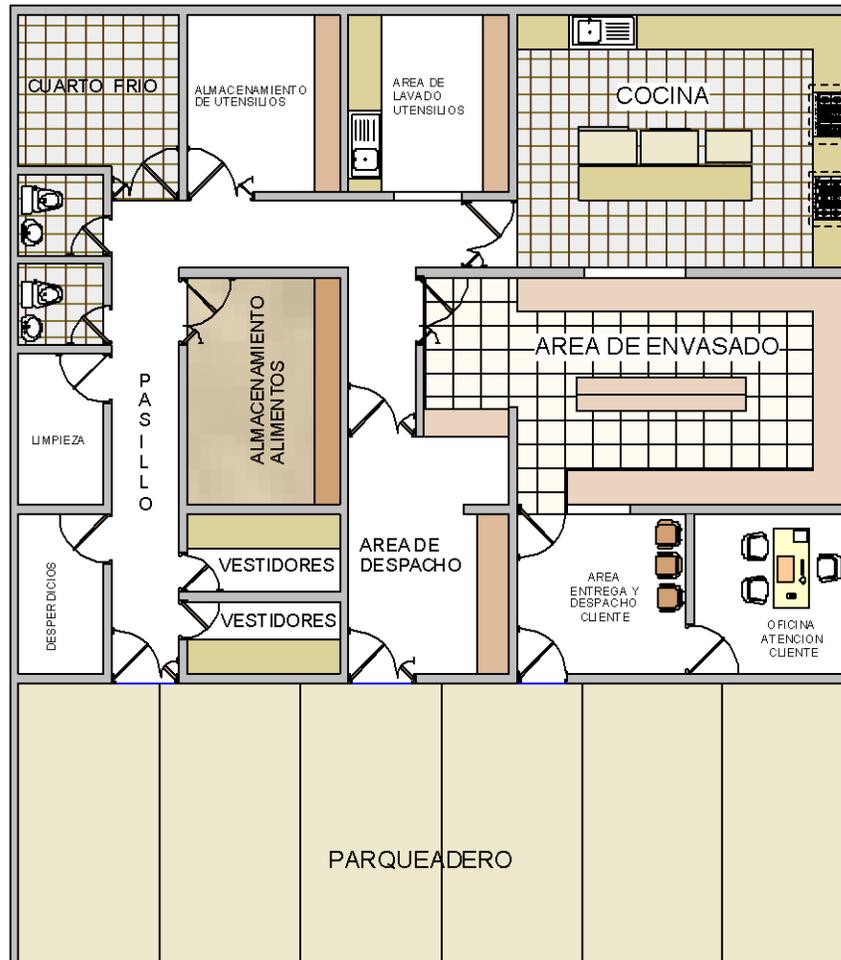
<b>Día 1</b>	<b>Día 2</b>	<b>Día 3</b>	<b>Día 4</b>	<b>Día 5</b>
Crema de coliflor	Caldo de vegetales	Caldo de carne y vegetales	Sopa ligera de avena y verduras	Crema de espárragos y puerros
Ensalada de col y zuquini en aderezo de mostaza y queso ricotta	Ensalada de vainitas, zanahoria, papa, cebolla, huevo.	Ensalada de lechugas, tomate, pepino y rábano en vinagreta de ajo	Pan integral tostado Lechuga en vinagreta	Ensalada de remolacha, zanahorias, cebolla, huevo, lechuga
Pollo al romero	Lomo a la plancha	Filete de pescado a la plancha en salsa de albahaca	Pollo en salsa de pimientos morrones asados	Lomo salteado al balsámico
Jugo frutilla-naranja endulzado con splenda	Jugo sandía endulzado con splenda	Limonada con agua mineral y splenda	Té verde helado endulzado con splenda	Jugo de durazno endulzado con splenda

<b>Día 6</b>	<b>Día 1</b>	<b>Día 2</b>	<b>Día 3</b>	<b>Día 4</b>
Caldo de vegetales	Consomé de pechuga de pollo y vegetales	Sopa ligera de avena y verduras	Caldo de vegetales	Crema de espinacas
Ensalada de col, queso y mostaza. Puré ligero de papas.	Lechuga romana en aderezo y tomates cherry	Ensalada de lechugas, tomate, pepino y rábano en vinagreta de ajo	Ensalada de choclo, manzana verde, uva, jamón de pollo sobre lechuga. Aderezo de yogurt natural	Ensalada de porotos, tomate, cebolla, vainitas
Pollo asado y chorizo ranchero asado	Ensalada rusa de pollo	Cebiche de pescado y camarón	Rodajas de pavo al horno en salsa de champiñones	Albacora al horno
Jugo de zanahoria y naranja	Jugo de piña endulzado con splenda	Jugo frutilla-naranja endulzado con splenda	Naranjada endulzada con splenda	Limonada endulzada con splenda

**Realizado por:** la autora

## 5.2. Distribución del interior de la planta

La distribución del interior de la empresa será de la siguiente manera:



**Gráfico 19.** Distribución del interior de la planta

**Realizado por:** la autora

**TABLA 23. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO DE GUSTO SANO**

**DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO**

<b>ESPACIO</b>	<b>AREA (m2)</b>
Vestidores	9,00
Limpieza	5,00
Área de desperdicios	5,60
Baños	5,80
Almacenamiento alimentos	13,20
Cuarto frío	9,80
Almacenamiento de utensilios	9,80
Lavado de utensilios	10,50
Cocina	29,00
Área de envasado	27,50
Área de despacho	15,20
Oficina atención al cliente	8,50
Despacho y entrega cliente	9,90
Circulación	19,20
<b>AREA TOTAL</b>	<b>178,00</b>

**Realizado por:** la autora

El área total del espacio físico de DE GUSTO SANO es de aproximadamente 180m<sup>2</sup>.

### **5.3. Localización de la empresa**

DE GUSTO SANO estará ubicado en la parte Sur de la Ciudad de Cuenca, sector de la Avenida Remigio Crespo.

## 5.4. Plan de Inversión

### 5.4.1. Especificación de equipos y menaje

TABLA 24. EQUIPO Y MENAJE BÁSICO DE OPERACIONES

<b>EQUIPO Y MENAJE BÁSICO DE OPERACIONES</b>			
<b>EQUIPO y MUEBLES DE COCINA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Subtotal</b>
Cocina industrial 6 hornillas	2	1.200,00	2.400,00
Horno eléctrico grande	1	1.500,00	1.500,00
Plancha y Parrilla	1	500,00	500,00
Mesas de trabajo acero inoxidable	2	400,00	800,00
Mesa de trabajo con dos pozos	1	500,00	500,00
Licuadoras	2	80,00	160,00
Campana de cocina	2	500,00	1.000,00
<b>MAQUINARIA PARA CUARTO FRÍO</b>			
Compresor para cuarto frío	1	300,00	300,00
<b>EQUIPO PARA AREA DE ENVASADO Y DESPACHO</b>			
Mesas de trabajo acero inoxidable	2	400,00	800,00
Serchas metálicas	6	100,00	600,00
Mantenedores térmicos para equipar motorizados	4	200,00	800,00
<b>UTENSILIOS</b>			
Olla de presión grande	1	70,00	70,00
Ollas de 10 y 20 litros	2	50,00	100,00
Paila mediana	2	25,00	50,00
Paila grande	2	35,00	70,00
Olla para pastas y vegetales	2	60,00	120,00
Latas para horno	6	20,00	120,00
Pirex diferentes tamaños	10	7,00	70,00
Abrelatas manual	1	3,00	3,00

Molino	1	85,00	85,00
Coladores	4	25,00	100,00
Pozuelos	10	6,00	60,00
Tablas para picar	4	4,00	16,00
Centrífuga de lechuga	1	20,00	20,00
Pinzas	3	4,00	12,00
Cucharones	5	4,00	20,00
Cuchillos	5	10,00	50,00
Rallador	2	5,00	10,00
<b>UNIFORMES Y ACCESORIOS DE PERSONAL</b>			
Mascarillas (caja)	1	10,00	10,00
Guantes quirúrgicos (caja)	1	30,00	30,00
Delantales	4	6,00	24,00
Rejillas para cabello	4	1,00	4,00
<b>UTENSILIOS DE LIMPIEZA</b>			0,00
Utensilios de limpieza	global	100,00	100,00
Productos de limpieza	global	100,00	100,00
Contenedores para basura y desperdicios	3	15,00	45,00
Limpiones	global	20,00	20,00
<b>TOTAL</b>			<b>10.669,00</b>

Realizado por: la autora

**TABLA 25. EQUIPO Y MUEBLES PARA OFICINA**

<b>EQUIPOS Y MUEBLES PARA OFICINA</b>			
Computador	1	900,00	900,00
Escritorio	1	400,00	400,00
Sillas	8	40,00	320,00
Archivador	1	120,00	120,00
Caja registradora	1	210,00	210,00

Impresora	1	150,00	150,00
Teléfono	1	60,00	60,00
Calculadora	1	25,00	25,00
<b>Total</b>			<b>2.185,00</b>

Realizado por: la autora

#### 5.4.2. Análisis de costos y gastos

El costo de los almuerzos, también denominados MENÚS, se ha estimado que fluctuarán alrededor del 60% del precio de venta en lo que respecta a costos directos. Se considera costos directos todo lo relacionado con materia prima, es decir, con los alimentos para la preparación. Los costos de la mano de obra directa fueron especificados en la cuantificación del recurso humano. Los costos indirectos se estiman en un 3% de los costos directos.

A continuación se expone un ejemplo de cálculo de los costos por MENÚ. Se tomó en cuenta la preparación de 10 Menús Light sin postre y sin entrega a domicilio:

**TABLA 26. COSTO DIRECTO. COSTO DEL MENÚ**

#### **COSTO MENÚ LIGHT SIN POSTRE Y SIN ENTREGA A DOMICILIO**

	<b>Cant.</b>	<b>Ingrediente</b>	<b>Costo</b>	<b>Subtotal</b>
CREMA DE COLIFLOR	1	coliflor	0,25	0,25
	1/2	litro leche descremada	0,9	0,45
	1/2	libra cebolla colorada	0,5	0,25
	1/2	libra zanahoria	0,5	0,25
	1	libra papa	0,5	0,5
	1	sal y pimienta al gusto	0,05	0,05

				<b>1,75</b>
ENSALADA DE ZUQUINI	1	libra zuquini	0,5	0,5
	1/2	col	0,5	0,25
	1	libra de zanahoria	0,5	0,5
	1	mostaza	0,25	0,25
	1/2	libra queso ricotta	3	1,5
				<b>3</b>
POLLO AL ROMERO	5	libras de pollo	1,2	6
	1/4	libra de ajo	1	0,25
	1	romero	0,1	0,1
	1	sal y pimienta al gusto	0,1	0,1
	1	chorro de aceite	0,25	0,25
				<b>6,70</b>
JUGO FRUTILLA/NARANJA	2	libra frutilla	1,25	2,5
	10	naranjas	0,05	0,5
	10	sobres splenda	0,06	0,6
				<b>3,6</b>
		Descartables		<b>0,25</b>
		<b>TOTAL</b>		<b>15,30</b>
		<b>CANTIDAD DE MENÚS</b>		<b>10</b>
		<b>COSTO INDIVIDUAL</b>		<b>1,53</b>
		<b>PRECIO MENÚ LIGHT SIN POSTRE</b>		<b>2,50</b>
		<b>GANANCIA POR MENÚ</b>		<b>0,97</b>
		<b>PORCENTAJE DE COSTO</b>		<b>61%</b>
		<b>PORCENTAJE DE UTILIDAD BRUTA</b>		<b>39%</b>

Realizado por: la autora

Con los datos especificados anteriormente, se reflejan los costos operativos en los 5 años de estudio del proyecto DE GUSTO SANO:

**TABLA 27. COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS**

PROYECCIONES DE VENTAS		COSTO DIRECTO 60%	COSTO MANO DE OBRA ANUAL	COSTOS INDIRECTOS 3% COSTOS DIRECTOS	TOTAL COSTOS OPERATIVOS ANUALES
AÑO 1	243.918,59	146.351,16	20.763,24	4.390,53	<b>171.504,93</b>
AÑO 2	256.114,52	153.668,71	20.763,24	4.610,06	<b>179.042,02</b>
AÑO 3	268.920,25	161.352,15	20.763,24	4.840,56	<b>186.955,95</b>
AÑO 4	282.366,26	169.419,76	20.763,24	5.082,59	<b>195.265,59</b>
AÑO 5	296.484,58	177.890,75	20.763,24	5.336,72	<b>203.990,71</b>

Realizado por: la autora

## GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

**TABLA 28. DETALLE DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Detalle de gastos	Valor mensual	Valor anual
Gastos de Arrendamiento	800,00	9.600,00
Sueldos y Salarios		33.592,32
Beneficios sociales		3.840,00
Servicios Básicos	250	3.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>50.032,32</b>

Realizado por: la autora

El detalle de los gastos de administración incluye los gastos de arrendamiento, sueldos y salarios, beneficios sociales y servicios básicos. Los gastos de publicidad, son detallados en el siguiente cuadro por cuanto en el

primer año se estima un monto diferente a los años subsiguientes, debido a que en el Año 1 se pretende incrementar un 5% de las ventas trimestralmente a partir del trimestre dos. Para lograr esta meta se requiere de publicidad intensiva a lo largo del primer año.

**TABLA 29. GASTOS DE PUBLICIDAD**

<b>GASTOS DE PUBLICIDAD</b>	
AÑO 1	2000
AÑO 2	1000
AÑO 3	1000
AÑO 4	1000
AÑO 5	1000
<b>total</b>	<b>6000</b>

Realizado por: la autora

En resumen, los gastos administrativos para cada año de estudio son los siguientes:

**TABLA 30. GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES**

<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUAL</b>	
AÑO 1	52.032,32
AÑO 2	51.032,32
AÑO 3	51.032,32
AÑO 4	51.032,32
AÑO 5	51.032,32

Realizado por: la autora

## DEPRECIACIÓN DE LOS EQUIPOS

La depreciación es la pérdida del valor por el uso. A continuación se detalla la depreciación anual de los equipos:

**TABLA 31. DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS**

<b>Depreciación</b>			
Equipo y menaje básico de operaciones	10.669,00	10%	1.066,90
Equipo y muebles de oficina	2.185,00	10%	218,50
			0,00
			<b>1.285,40</b>

**Realizado por:** la autora

### 5.4.3. Punto de equilibrio

El cálculo de este número permite conocer lo mínimo que se va a producir y vender para no tener pérdidas. En este nivel se igualan los costos con los ingresos.

En el proyecto DE GUSTO SANO los costos variables constituyen el valor de las materias primas e insumos utilizados en la elaboración del plato, es decir, el 60% del precio de venta. Los costos fijos corresponden a la mano de obra y a los costos indirectos de fabricación. Entonces el punto de equilibrio para el AÑO 1 es el siguiente:

**TABLA 32. CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1**

Producto	P. Unitario	Costos variables unitarios	Contribución marginal unitaria	% de las Ventas	Contribución marginal por tipo de plato
Personalizado	\$ 4,00	\$ 2,40	1,6	4%	0,06
Menú light, postre, entrega a domicilio	\$ 3,50	\$ 2,10	1,4	20%	0,28
Menú light, postre, s/entrega	\$ 3,00	\$ 1,80	1,2	28%	0,34
Menú light s/postre, entrega	\$ 3,00	\$ 1,80	1,2	20%	0,24
Menú light s/postre, s/entrega	\$ 2,50	\$ 1,50	1	28%	0,28
				<b>100%</b>	<b>1,20</b>

<b>Costos Fijos</b>	<b>25.153,77</b>
---------------------	------------------

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES		PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES	
	<b>20.961</b>		
Personalizado	838	Personalizado	3.353,84
Menú light, postre, entrega a domicilio	4.192	Menú light, postre, entrega a domicilio	14.673,04
Menú light, postre, s/entrega	5.869	Menú light, postre, s/entrega	17.607,64
Menú light s/postre, entrega	4.192	Menú light s/postre, entrega	12.576,89
Menú light s/postre, s/entrega	5.869	Menú light s/postre, s/entrega	14.673,04
	<b>20.961</b>		<b>62.884,44</b>

**Realizado por:** la autora

Lo mínimo a ser producido en unidades son 20.961 platos al año, tomando como referencia el AÑO 1; y en dólares un total de \$62.884,44.

## CAPÍTULO VI

### ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

#### 6.1. Inversión

##### 6.1.1. Elementos de la inversión

La inversión estimada es la siguiente:

TABLA 33. INVERSIÓN INICIAL

<b>DE GUSTO SANO</b>	
<b>Inversión Inicial</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
Equipo y menaje básico de operaciones	10.669,00
Equipo y muebles de oficina	2.185,00
Instalación Banda Ancha	586,77
Sistema de alarma	250,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>13.690,77</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	
Servicios profesionales	500,00
Prima de arrendamiento	800,00
Depósitos en garantía (por alquiler de local)	800,00
Gastos legales	500,00
Puesta en marcha	1.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>3.600,00</b>
<b>CAPITAL DE OPERACIONES</b>	
Aporte inicial Caja	3.000,00
Mano de obra (3 meses)	12.000,00
Materia prima (3 meses)	27.000,00
<b>TOTAL CAPITAL DE OPERACIONES</b>	<b>42.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>59.290,77</b>
<b>Aporte de los Socios</b>	<b>29.290,77</b>
<b>Préstamo Bancario</b>	<b>30.000,00</b>

*Tasa de Interés: 12% anual pagadero mensual, 5 años*

**Realizado por:** la autora

Los socios aportarán con la diferencia entre la inversión estimada y el préstamo bancario al que se piensa acceder para poder implementar el proyecto DE GUSTO SANO.

Aporte de los Socios	29.290,77
Préstamo Bancario	30.000,00
Tasa de Interés: 12% anual pagadero mensual, 5 años	

#### 6.1.2. Capital de trabajo

Se estima que para que el proyecto alcance su independencia operativa se utilizará un periodo de provisión de tres meses en lo que respecta a materia prima y mano de obra directa.

CAPITAL DE OPERACIONES	
Aporte inicial Caja	3.000,00
Mano de obra (3 meses)	12.000,00
Materia prima (3 meses)	27.000,00
TOTAL CAPITAL DE OPERACIONES	42.000,00

#### 6.2. Fuentes de Financiamiento

Para el financiamiento de los \$30.000 faltantes para la inversión se pretende acudir a los préstamos de la CFN (Corporación Financiera Nacional), entidad que otorga préstamos microempresariales a una tasa de interés que fluctúa entre el 9 y el 12%. Se consideró para la amortización la tasa de interés del 12%, como se detalla a continuación:

**TABLA 34. AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO**

**AMORTIZACIÓN**

Préstamo \$ 30.000,00  
 Plazo 5 años  
 Tasa de Interés 12% anual  
 Capitalización 12 meses  
 Anualidad 0

<b>Dividendo mensual</b>	-667,33
<b>Monto</b>	-40.040,01
<b>Interés periodo 1</b>	-300,00
<b>Amortización periodo 1</b>	-367,33
<b>Interés total</b>	-10.040,01

Capital	Interés	Amortización	Dividendo	Saldo Capital	Periodo
30.000,00	\$ -300,00	\$ -367,33	\$ -667,33	\$ 29.632,67	1
29.632,67	\$ -296,33	\$ -371,01	\$ -667,33	\$ 29.261,66	2
29.261,66	\$ -292,62	\$ -374,72	\$ -667,33	\$ 28.886,94	3
28.886,94	\$ -288,87	\$ -378,46	\$ -667,33	\$ 28.508,48	4
28.508,48	\$ -285,08	\$ -382,25	\$ -667,33	\$ 28.126,23	5
28.126,23	\$ -281,26	\$ -386,07	\$ -667,33	\$ 27.740,16	6
27.740,16	\$ -277,40	\$ -389,93	\$ -667,33	\$ 27.350,23	7
27.350,23	\$ -273,50	\$ -393,83	\$ -667,33	\$ 26.956,40	8
26.956,40	\$ -269,56	\$ -397,77	\$ -667,33	\$ 26.558,63	9
26.558,63	\$ -265,59	\$ -401,75	\$ -667,33	\$ 26.156,88	10
26.156,88	\$ -261,57	\$ -405,76	\$ -667,33	\$ 25.751,11	11
25.751,11	\$ -257,51	\$ -409,82	\$ -667,33	\$ 25.341,29	12
25.341,29	\$ -253,41	\$ -413,92	\$ -667,33	\$ 24.927,37	13
24.927,37	\$ -249,27	\$ -418,06	\$ -667,33	\$ 24.509,31	14
24.509,31	\$ -245,09	\$ -422,24	\$ -667,33	\$ 24.087,07	15
24.087,07	\$ -240,87	\$ -426,46	\$ -667,33	\$ 23.660,61	16
23.660,61	\$ -236,61	\$ -430,73	\$ -667,33	\$ 23.229,88	17
23.229,88	\$ -232,30	\$ -435,03	\$ -667,33	\$ 22.794,85	18
22.794,85	\$ -227,95	\$ -439,38	\$ -667,33	\$ 22.355,46	19
22.355,46	\$ -223,55	\$ -443,78	\$ -667,33	\$ 21.911,68	20
21.911,68	\$ -219,12	\$ -448,22	\$ -667,33	\$ 21.463,47	21
21.463,47	\$ -214,63	\$ -452,70	\$ -667,33	\$ 21.010,77	22
21.010,77	\$ -210,11	\$ -457,23	\$ -667,33	\$ 20.553,54	23
20.553,54	\$ -205,54	\$ -461,80	\$ -667,33	\$ 20.091,74	24

20.091,74	\$ -200,92	\$ -466,42	\$ -667,33	\$ 19.625,33	25
19.625,33	\$ -196,25	\$ -471,08	\$ -667,33	\$ 19.154,25	26
19.154,25	\$ -191,54	\$ -475,79	\$ -667,33	\$ 18.678,46	27
18.678,46	\$ -186,78	\$ -480,55	\$ -667,33	\$ 18.197,91	28
18.197,91	\$ -181,98	\$ -485,35	\$ -667,33	\$ 17.712,55	29
17.712,55	\$ -177,13	\$ -490,21	\$ -667,33	\$ 17.222,35	30
17.222,35	\$ -172,22	\$ -495,11	\$ -667,33	\$ 16.727,24	31
16.727,24	\$ -167,27	\$ -500,06	\$ -667,33	\$ 16.227,18	32
16.227,18	\$ -162,27	\$ -505,06	\$ -667,33	\$ 15.722,11	33
15.722,11	\$ -157,22	\$ -510,11	\$ -667,33	\$ 15.212,00	34
15.212,00	\$ -152,12	\$ -515,21	\$ -667,33	\$ 14.696,79	35
14.696,79	\$ -146,97	\$ -520,37	\$ -667,33	\$ 14.176,42	36
14.176,42	\$ -141,76	\$ -525,57	\$ -667,33	\$ 13.650,85	37
13.650,85	\$ -136,51	\$ -530,82	\$ -667,33	\$ 13.120,03	38
13.120,03	\$ -131,20	\$ -536,13	\$ -667,33	\$ 12.583,90	39
12.583,90	\$ -125,84	\$ -541,49	\$ -667,33	\$ 12.042,40	40
12.042,40	\$ -120,42	\$ -546,91	\$ -667,33	\$ 11.495,49	41
11.495,49	\$ -114,95	\$ -552,38	\$ -667,33	\$ 10.943,11	42
10.943,11	\$ -109,43	\$ -557,90	\$ -667,33	\$ 10.385,21	43
10.385,21	\$ -103,85	\$ -563,48	\$ -667,33	\$ 9.821,73	44
9.821,73	\$ -98,22	\$ -569,12	\$ -667,33	\$ 9.252,61	45
9.252,61	\$ -92,53	\$ -574,81	\$ -667,33	\$ 8.677,81	46
8.677,81	\$ -86,78	\$ -580,56	\$ -667,33	\$ 8.097,25	47
8.097,25	\$ -80,97	\$ -586,36	\$ -667,33	\$ 7.510,89	48
7.510,89	\$ -75,11	\$ -592,22	\$ -667,33	\$ 6.918,66	49
6.918,66	\$ -69,19	\$ -598,15	\$ -667,33	\$ 6.320,52	50
6.320,52	\$ -63,21	\$ -604,13	\$ -667,33	\$ 5.716,39	51
5.716,39	\$ -57,16	\$ -610,17	\$ -667,33	\$ 5.106,22	52
5.106,22	\$ -51,06	\$ -616,27	\$ -667,33	\$ 4.489,95	53
4.489,95	\$ -44,90	\$ -622,43	\$ -667,33	\$ 3.867,52	54
3.867,52	\$ -38,68	\$ -628,66	\$ -667,33	\$ 3.238,86	55
3.238,86	\$ -32,39	\$ -634,94	\$ -667,33	\$ 2.603,91	56
2.603,91	\$ -26,04	\$ -641,29	\$ -667,33	\$ 1.962,62	57
1.962,62	\$ -19,63	\$ -647,71	\$ -667,33	\$ 1.314,91	58
1.314,91	\$ -13,15	\$ -654,18	\$ -667,33	\$ 660,73	59
660,73	\$ -6,61	\$ -660,73	\$ -667,33	\$ 0,00	60

Realizado por: la autora

### 6.3. Estados Financieros Projectados

#### 6.3.1. Estado de Resultados

**TABLA 35. PROYECCIÓN ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

PROYECCION ESTADO PERDIDAS Y GANANCIAS ANUAL					
Años →	1	2	3	4	5
<u>DETALLE</u>					
Ingresos por ventas	243.918,59	256.114,52	268.920,25	282.366,26	296.484,58
(-) Costo operativo	171.504,93	179.042,02	186.955,95	195.265,59	203.990,71
Margen Bruto	72.413,66	77.072,51	81.964,30	87.100,67	92.493,87
(-) Gastos	53.317,72	52.317,72	52.317,72	52.317,72	52.317,72
Administrativos	52.032,32	51.032,32	51.032,32	51.032,32	51.032,32
Depreciacion	1.285,40	1.285,40	1.285,40	1.285,40	1.285,40
Utilidad operativa	19.095,94	24.754,79	29.646,58	34.782,95	40.176,15
(-) Gastos Financieros	-8.008,00	-10.499,10	-11.830,64	-13.331,07	-15.021,78
Utilidad antes impuesto a la renta	11.087,94	14.255,69	17.815,93	21.451,89	25.154,37
25% Impuesto a la renta	33,90	241,57	622,11	1.104,78	1.660,16
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>11.054,04</b>	<b>14.014,12</b>	<b>17.193,82</b>	<b>20.347,10</b>	<b>23.494,21</b>
					<b>86.103,30</b>

Realizado por: la autora

El detalle de cálculo del Impuesto a la Renta para los 5 años de estudio del proyecto, se muestran a continuación:

**IMPUESTO A LA RENTA AÑO 1**

Fracción básica	10.410,00	0
Excedente	677,94	
Porcentaje sobre excedente	5%	<b>33,90</b>
IMPUESTO CAUSADO		33,90

**IMPUESTO A LA RENTA AÑO 2**

Fracción básica	13.270,00	143
Excedente	985,69	
Porcentaje sobre excedente	10%	<b>98,57</b>
IMPUESTO CAUSADO		241,57

**IMPUESTO A LA RENTA AÑO 3**

Fracción básica	16.590,00	475
Excedente	1.225,93	
Porcentaje sobre excedente	12%	<b>147,11</b>
IMPUESTO CAUSADO		622,11

**IMPUESTO A LA RENTA AÑO 4**

Fracción básica	19.920,00	875
Excedente	1.531,89	
Porcentaje sobre excedente	15%	<b>229,78</b>
IMPUESTO CAUSADO		1104,78

**IMPUESTO A LA RENTA AÑO 5**

Fracción básica	19.920,00	875
Excedente	5.234,37	
Porcentaje sobre excedente	15%	<b>785,16</b>
IMPUESTO CAUSADO		1660,16

### 6.3.2. Flujo de caja

En base a la información detallada anteriormente, se proyecta el flujo de caja para los 5 años de estudio del proyecto:

**TABLA 36. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA**

PROYECCION FLUJO DE CAJA						
Años	0	1	2	3	4	5
<u>ACTIVIDADES OPERATIVAS</u>						
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por Ventas: Servicios principales		243.918,59	256.114,52	268.920,25	282.366,26	296.484,58
<b>TOTAL INGRESOS</b>		243.918,59	256.114,52	268.920,25	282.366,26	296.484,58
<b>EGRESOS</b>						
Inversión Inicial	59.290,77					
Costo operativo		171.504,93	179.042,02	186.955,95	195.265,59	203.990,71
Gastos de Administración		52.032,32	51.032,32	51.032,32	51.032,32	51.032,32
<i>Gastos de Arrendamiento</i>		9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
<i>Sueldos y Salarios</i>		33.592,32	33.592,32	33.592,32	33.592,32	33.592,32
<i>Beneficios sociales</i>		3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00
<i>Servicios Básicos</i>		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<i>Publicidad</i>		2.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	59.290,77	223.537,25	230.074,34	237.988,27	246.297,91	255.023,03
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	59.290,77	20.381,34	26.040,19	30.931,98	36.068,35	41.461,55
<u>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</u>						
<b>INGRESOS</b>						
Préstamo a corto plazo	30.000,00					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EGRESOS</b>						
Pago de Capital		\$ -4.658,71	\$ -5.249,55	\$ -5.915,32	\$ -6.665,53	\$ -7.510,89
Pago de intereses		-3.349,29	-5.249,55	-5.915,32	-6.665,53	-7.510,89
<b>TOTAL EGRESOS</b>		-8.008,00	-10.499,10	-11.830,64	-13.331,07	-15.021,78
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	30.000,00	-8.008,00	-10.499,10	-11.830,64	-13.331,07	-15.021,78
<u>ACTIVIDADES DE INVERSION</u>						
<b>INGRESOS</b>						
Aporte de Socios	29.290,77					
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	29.290,77					
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>0,00</b>	<b>12.373,34</b>	<b>15.541,09</b>	<b>19.101,33</b>	<b>22.737,29</b>	<b>26.439,77</b>
Saldo Inicial		0	12.373,34	27.914,43	47.015,76	69.753,05
Superávit o déficit acumulado		12.373,34	27.914,43	47.015,76	69.753,05	96.192,82

Realizado por: la autora

## 6.4. Evaluación financiera del proyecto

### 6.4.1. Indicadores financieros (TIR, VAN, ROI)

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se toman en cuenta los resultados obtenidos en las proyecciones ya realizadas:

**TABLA 37. MODELO CUANTITATIVO DE VIABILIDAD**

MODELO CUANTITATIVO							
Concepto	0	1	2	3	4	5	TOTALES
INGRESOS BRUTOS		243.918,59	256.114,52	268.920,25	282.366,26	296.484,58	<b>1.347.804,21</b>
Inversión Inicial	59.290,77						
(-) Costos operativos		171.504,93	179.042,02	186.955,95	195.265,59	203.990,71	<b>936.759,20</b>
TOTAL COSTOS	59.290,77	171.504,93	179.042,02	186.955,95	195.265,59	203.990,71	<b>936.759,20</b>
GANANCIA NETA	-59.290,77	72.413,66	77.072,51	81.964,30	87.100,67	92.493,87	<b>411.045,01</b>

Factor de descuento	20%	Toma en cuenta la tasa activa, riesgo e inflación					
Inversión Inicial	59.290,77						
Periodo de análisis	5 años						

**Realizado por:** la autora

**TABLA 38. INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO**

INDICADORES FINANCIEROS	
Valor Neto Actual	150.987,79
Valor Neto Actual Ingresos	792.070,45
Valor Neto Actual Costos	509.070,92
Valor Neto Actual Beneficios	282.999,53
Relación Beneficio Costo	1,56
TIR	126%
Indice de Rentabilidad	3,55
ROI	51%

**Realizado por:** la autora

## 6.4.2. Recuperación del capital

**TABLA 39. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL**

<u>Periodo de Recuperación del Capital</u>			
	Flujo mensual	Flujo actualizado	Flujo acumulado
1	12.373,34	12.170,50	12.170,50
2	15.541,09	15.035,72	27.206,22
3	19.101,33	18.177,24	45.383,46
4	22.737,29	21.282,58	66.666,04
5	26.439,77	24.342,47	91.008,52

**Realizado por:** la autora

**TABLA 40. TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

<u>UTILIDAD PROMEDIO</u>	
Suma Utilidad	86.103,30
N (años)	5
<b>UPA</b>	<b>17.220,66</b>
<u>Tiempo de recuperación de la inversión</u>	
Inversión	59.290,77
UPA	17.220,66
<b>TRI</b>	<b>3,44 años</b>

**Realizado por:** la autora

### 6.4.3. Razones financieras del proyecto

**TABLA 41. RAZONES FINANCIERAS**

RAZONES FINANCIERAS ANUALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad (Utilidad / Ventas)	4,53%	5,47%	6,39%	7,21%	7,92%
Margen Bruto (Utilidad bruta/Ventas)	30%	30%	30%	31%	31%
Relación Gastos (Gastos/Ventas)	22%	20%	19%	19%	18%

Realizado por: la autora

### 6.4.4. Análisis de riesgo y sensibilidad

#### Escenario Negativo. No se incrementan las ventas en el primer año.

Al analizar el Estado de Pérdidas y Ganancias asumiendo que no se produce el incremento del 5% trimestral en las ventas del primer año, sino que solo se incrementan en un 5% anual, se puede apreciar que se producen pérdidas a lo largo de todo el proyecto.

**TABLA 42. ESCENARIO NEGATIVO. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

PROYECCION ESTADO PERDIDAS Y GANANCIAS ANUAL					
Años →	1	2	3	4	5
<u>DETALLE</u>					
Ingresos por ventas	226.368,00	237.686,40	249.570,72	262.049,26	275.151,72
(-) Costo operativo	171.504,93	179.042,02	186.955,95	195.265,59	203.990,71
Margen Bruto	54.863,07	58.644,38	62.614,77	66.783,67	71.161,01
(-) Gastos	53.317,72	52.317,72	52.317,72	52.317,72	52.317,72
Administrativos	52.032,32	51.032,32	51.032,32	51.032,32	51.032,32
Depreciacion	1.285,40	1.285,40	1.285,40	1.285,40	1.285,40
Utilidad operativa	1.545,35	6.326,66	10.297,05	14.465,95	18.843,29
(-) Gastos Financieros	-8.008,00	-10.499,10	-11.830,64	-13.331,07	-15.021,78
Utilidad antes impuesto a la renta	-6.462,65	-4.172,43	-1.533,60	1.134,88	3.821,51
25% Impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-6.462,65</b>	<b>-4.172,43</b>	<b>-1.533,60</b>	<b>1.134,88</b>	<b>3.821,51</b>

Realizado por: la autora

**TABLA 43. ESCENARIO NEGATIVO. PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA**

PROYECCION FLUJO DE CAJA							
Años	→	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>							
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por Ventas: Servicios principales			226.368,00	237.686,40	249.570,72	262.049,26	275.151,72
<b>TOTAL INGRESOS</b>			226.368,00	237.686,40	249.570,72	262.049,26	275.151,72
<b>EGRESOS</b>							
Inversión Inicial		59.290,77					
Costo operativo			171.504,93	179.042,02	186.955,95	195.265,59	203.990,71
Gastos de Administracion			52.032,32	51.032,32	51.032,32	51.032,32	51.032,32
<i>Gastos de Arrendamiento</i>			9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
<i>Sueldos y Salarios</i>			33.592,32	33.592,32	33.592,32	33.592,32	33.592,32
<i>Beneficios sociales</i>			3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00
<i>Servicios Básicos</i>			3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<i>Publicidad</i>			2.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		59.290,77	223.537,25	230.074,34	237.988,27	246.297,91	255.023,03
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		59.290,77	2.830,75	7.612,06	11.582,45	15.751,35	20.128,69
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>							
<b>INGRESOS</b>							
Préstamo a corto plazo		30.000,00					
<b>TOTAL INGRESOS</b>		30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EGRESOS</b>							
Pago de Capital			4.658,71	5.249,55	5.915,32	6.665,53	7.510,89
Pago de intereses			-3.349,29	-5.249,55	-5.915,32	-6.665,53	-7.510,89
<b>TOTAL EGRESOS</b>			-8.008,00	-10.499,10	-11.830,64	-13.331,07	-15.021,78
<b>FLUJO FINANCIERO</b>		30.000,00	-8.008,00	-10.499,10	-11.830,64	-13.331,07	-15.021,78
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>							
<b>INGRESOS</b>							
Aporte de Socios		29.290,77					
<b>FLUJO DE INVERSION</b>		29.290,77					
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>		<b>0,00</b>	<b>-5.177,25</b>	<b>-2.887,03</b>	<b>-248,20</b>	<b>2.420,28</b>	<b>5.106,91</b>
Saldo Inicial			0	-5.177,25	-8.064,28	-8.312,48	-5.892,20
Superávit o déficit acumulado			-5.177,25	-8.064,28	-8.312,48	-5.892,20	-785,29

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Conclusiones

Una vez realizado el estudio de factibilidad para la implementación de la empresa DE GUSTO SANO, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La oferta de alimentos nutricionalmente equilibrados y recién preparados en la ciudad de Cuenca es escasa, prácticamente nula. La introducción de este tipo de productos en la ciudad es incipiente y por lo tanto el mercado potencial es grande.
- La aceptación de los alimentos nutricionalmente equilibrados es elevada dados los resultados de la encuesta en la cual los potenciales consumidores manifestaron en altos porcentajes la necesidad de contar con un servicio y producto de esa naturaleza.
- Las estrategias a ser aplicadas en la implementación de DE GUSTO SANO están estudiadas de manera personalizada para este tipo de servicio.
- El proyecto es factible legalmente ya que los requisitos son viables de conseguir para la correcta creación de la empresa.
- El estudio organizacional determinó la creación de una empresa de estructura funcional y vertical con niveles jerárquicos específicos.
- La factibilidad técnica de la empresa fue estudiada y se llegó a la conclusión de que el proyecto es viable dado su nivel de inversión y la capacidad de los socios para financiar el proyecto.
- Financieramente el proyecto es rentable ya que los indicadores se mostraron favorables para la situación proyectada e incluso en los escenarios negativos planteados en los cuales se puede evidenciar las correcciones que se podrían efectuar en caso de que sucedan.

### **En cuanto a las proyecciones financieras:**

El Valor Neto Actual o VAN mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos. En el caso del proyecto DE GUSTO SANO, el VAN es equivalente a 2,54 veces la inversión inicial. Con este indicador se evidencia que el proyecto es viable o factible.

La Tasa Interna de Retorno o TIR del proyecto es elevada 126%, ya que equivale a 5,72 veces el factor de descuento que se ha tomado en cuenta del 20% que incluye la tasa activa del mercado, el riesgo y la inflación. Por lo tanto el proyecto es rentable.

La tasa de Rendimiento sobre la Inversión o ROI debe ser mínimo el factor de descuento del 20% y sobrepasa este porcentaje obteniendo un 51%. El proyecto es rentable.

La relación Costo/Beneficio es 1,51, es decir  $>1$ , y en conjunto con el resultado favorable de la VAN  $>0$ , nos dice que el proyecto es deseable.

El tiempo que tarda el proyecto en recuperar la inversión es de 3,44 años. Para este cálculo se utilizó el costo del proyecto y la utilidad promedio calculada de los 5 años de estudio del mismo. Después de este período se pueden comenzar a contabilizar las ganancias.

Después de la deducción de todos los gastos, incluyendo intereses e impuestos, el margen de rentabilidad de la empresa con respecto a las ventas proyectadas, fluctúa entre el 4 y el 8% aproximadamente. Lo cual indica que el proyecto es rentable ya que es mayor a cero.

El rendimiento después de los costos operativos está definido por el margen de utilidad bruta. Esta razón revela la eficacia de la administración de la empresa, en lo que respecta a la definición de precios y control de los

costos operativos. En este caso el margen de utilidad bruta fluctúa entre el 30 y 31% en relación a las ventas totales estimadas.

La relación de los gastos indica que existe una tendencia a disminuir conforme pasan los años ya que las ventas se superan y los gastos se mantienen.

### **En cuanto a la sensibilización financiera.**

El proyecto es altamente sensible a una reducción en los ingresos estimados con el estudio de mercado. Una caída de las ventas o el no llegar al potencial estimado en el primer año de operaciones compromete de manera contundente los resultados del proyecto.

## **7.2. Recomendaciones**

Se recomienda a los socios inversionistas la implementación del proyecto dados los resultados de factibilidad considerando siempre que las pautas establecidas son una guía para los casos que puedan darse en el futuro tanto si se presentan escenarios positivos como negativos en el entorno.

En un escenario negativo como el que se planteó al no llegar al potencial de ventas estimado en el primer año de operaciones, se podrían ajustar los gastos administrativos para lograr un equilibrio que permita la recuperación de la inversión y la obtención de utilidades en el primer año. Otra solución es desarrollar más estrategias de marketing y publicidad con el objetivo de incrementar las ventas y lograr el potencial estimado.

Otro procedimiento factible en el caso de no lograr el potencial estimado consiste en prescindir de una parte del recurso humano, sea este operativo o administrativo, ya que si no se logra el nivel óptimo de operaciones y ventas,

redistribuir las operaciones y funciones del personal mínimo con el que podría funcionar el proyecto, sería una propuesta viable que mermaría los gastos administrativos al inicio del proyecto, recursos que podrían destinarse a la consecución de las ventas estimadas.

Sin embargo, pese a que fue analizado un escenario negativo para prever los posibles riesgos, es necesario que el inversionista considere el estudio de mercado en el cual se evidencia que el mercado meta estimado es considerablemente grande y que la oferta de este tipo de producto y servicio es incipiente en la ciudad de Cuenca. Por lo tanto, en caso de riesgo, la recomendación es redistribuir los recursos con el objetivo de captar una mayor porción de ese mercado meta potencial que está latente en la localidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almodóvar, Miguel Ángel. (2011). *Guía práctica de salud. Nutrifarmacia y medicina natural*. Madrid: Ediciones Nowtilus.
- OMS (2003). *Serie de Informes Técnicos N°916. Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas*. Informe de una consulta mixta de expertos de la OMS. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Biesalski, H. y Grimm, P. (2009). *Nutrición: texto y atlas*. Madrid: Editorial Médica Panamericana S.A.
- Massonnier, Verónica. (2008). *Tendencias de Mercado*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Montes, Luis Eduardo. (2009). *Diseño y Gestión de Cocinas: Manual de Higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández Espinoza, Saúl (2007). *Los proyectos de inversión: evaluaciones financieras*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de CR.
- Grüner, H., Metz, R. y Martínez A. (2008). *Procesos de Cocina*. Madrid: Ediciones Akal S.A.

García F., García P., Gil M. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restauración y eventos especiales*. España: Ediciones Paraninfo S.A.

Ilustre Municipio de Cuenca, UDA (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca*.

Múnera, José Luis. Rodríguez, Ana. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de decisión*. Madrid: Editorial ESIC

Rosa, Isabel. Rondán, Francisco. (2013). *Gestión de precios*. Madrid: Editorial ESIC.

Canaval, Juan Pablo. (2008). *Manual de Propiedad Intelectual*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Doyle, Michael. Fryer, Bruce. Cere, Ronald. (2011). *Éxito comercial. Prácticas administrativas y contextos culturales*. USA: Cengage Learning.

Cuadrado, Carmen. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. Madrid: Fundación Confemetal.

### **Linkografía**

Página web del INEC [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Cocina light, una Tendencia Actual. <http://www.alimentacion-sana.org/Portal%20nuevo/actualizaciones/cocinalight.htm>.

Recuperado en línea el 8 de julio del 2013

## ANEXOS

### UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

La presente encuesta tiene como propósito determinar los hábitos y preferencias de los consumidores y servirá de base para una tesis de estudios superiores. Gracias por su colaboración.

Fecha:.....

Género: Masculino.....

Femenino.....

Edad: .....

Marque su respuesta con una (X). Sólo una respuesta por pregunta.

**1. ¿Qué tipo de comida acostumbra a consumir a la hora del almuerzo?**

- Comida rápida.....
- Platos a la carta .....
- Almuerzo .....
- Comida vegetariana .....
- Otro (especifique).....

**2. ¿Dónde suele almorzar usted?**

- En casa .....
- En el trabajo/oficina.....
- En restaurantes.....
- Otros (especifique).....

**3. ¿Por lo general cuánto gasta en su almuerzo?**

- Menos de \$1,50 .....
- De \$1,50 a \$2,00.....
- De \$2,00 a \$2,50.....
- De \$2,50 a \$3,00.....
- Más de \$3,00 .....

**4. ¿Califique la importancia que tiene cada una de las siguientes características al momento de almorzar?**

Característica	Escala		
	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante
Sabor			
Cantidad			
Equilibrio nutricional			
Variedad			
Precio / costo			

5. ¿Existen miembros de su familia que requieran alimentarse de una manera diferente debido a cuestiones de salud o estado físico?

- Si.....
- No.....

6. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿cuál de las siguientes condiciones es la causa de que su(s) familiar(es) tengan que alimentarse de manera diferente a la tradicional?

- Salud (enfermedades tales como: diabetes, hipertensión, colesterol elevado, enfermedades cardiovasculares, etc.).....
- Obesidad y/o sobrepeso .....
- Estética y apariencia física.....
- Acondicionamiento físico (deportistas).....
- Otros (especifique).....

7. ¿Estaría dispuesto a consumir su almuerzo en base a comidas nutricionalmente equilibradas, entendiéndose ésta como una alimentación con las cantidades adecuadas de los diferentes grupos de alimentos y libre de azúcares, grasas saturadas y condimentos artificiales, basada en productos naturales y orgánicos, con el objetivo de preservar su salud y prevenir enfermedades para usted y su familia?

- Si.....
- No.....

8. ¿Considera usted que en la ciudad de Cuenca hay lugares especializados en ofrecer alimentos que cubran estas necesidades nutricionales específicas detalladas en la pregunta anterior?

- Muchos .....
- Pocos .....

- Ninguno.....

9. ¿Ha utilizado alguna vez el servicio de entrega a domicilio para que llegue el almuerzo a su casa, oficina o lugar donde consume la comida del medio día?

- Si.....
- No.....

10. Tanto si contestó la pregunta anterior de manera afirmativa o negativa, ¿califique la importancia que tendría para usted cada una de las siguientes características al momento de elegir un servicio de entrega a domicilio?

Característica	Escala		
	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante
Puntualidad			
Costo del servicio			
Calidad en la atención al cliente			
Higiene			
Presentación de los alimentos			
Servicio amigable con el medio ambiente			

11. Califique cada una de las siguientes afirmaciones de acuerdo a su manera de pensar.

Afirmaciones	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Soy cuidadoso con lo que consumo para tener mi peso bajo control					
Evito alimentos altos en colesterol					
Evito alimentos con preservantes y condimentos artificiales					
Evito los azúcares y					

carbohidratos refinados					
Evito los alimentos fritos o con grasas saturadas					
Acostumbro a consumir comidas balanceadas y nutritivas					
Estaría dispuesto a pagar más por una comida nutricionalmente equilibrada					

**Gracias por su valioso tiempo y colaboración.**