



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SUSHI, PARA LA VENTA POR MEDIO DE CARRETAS AMBULANTES, EN LA CIUDAD DE QUITO"

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

LEONARDO CAMACHO ARTETA

DIRECTOR

ING. MARCELO VALLEJOS

Ibarra, Abril, 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El uso y abuso de los alimentos, para satisfacer los gustos, así como de los medios de transporte por la comodidad, han causado problemas de obesidad e inactividad en las personas. La tendencia actual es el cuidado del cuerpo con más ejercicio y completar con una alimentación sana, para mejorar la calidad de vida.

Esta corriente va en una espiral creciente y ha terminado convirtiéndose en moda. Inclusive las cadenas más grandes del mundo de comida rápida, han incluido entre sus platos ensaladas y otros bajos en calorías.

Este estudio se encamina a analizar la factibilidad de producir y comercializar SUSHI, cuyo mercado objetivo es universitarios y oficinistas. Este plato ha alcanzado gran popularidad, convirtiéndose en un plato elitista, pero al alcance de muchos. Este proyecto será implantado en la ciudad de Quito y Cumbayá en zona universitaria y comercial.

La preparación de este plato requiere de técnica y cuidado en el manejo de los alimentos. Se lo vendería en carretas ambulantes, previamente preparado en una planta, cumpliendo normas técnicas y de higiene requeridas.

El sistema de refrigeración a utilizar es mediante envases de gel congelado, dispuestos en las paredes interiores del carrito lo que le brinda independencia de movilidad.

EXECUTIVE SUMMARY

The use and abuse of food to satisfy our wants, as well as the use and abuse of transportation methods for our comfort have caused inactivity and obesity problems in people. Improving one's quality of life through caring of the body with more exercise and a healthy diet is now of great importance.

This healthy trend is ever growing and has now become main stream. Even the biggest fast food restaurant chains in the world have included salads and other low calorie options in their menus.

This study analyzes the feasibility of producing and commercializing SUSHI for a target market of college students and business men and women. Sushi has recently gained great popularity, becoming an elitist dish but with a great reach. This project will be implemented in the business and university areas of Quito and Cumbayá.

Care and skill is required in the handling and preparation of this dish. It will be prepared at a plant which meets all required technical and health regulations and then sold in mobile carts.

The carts will enjoy the freedom of mobility through the use of a refrigeration system made of frozen gel containers placed in the interior walls of the carts.

AUTORÍA

Yo, Leonardo Camacho Arteta, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación personal y que he consultado las referencias bibliográficas que se citan en el mismo.

Ibarra, julio de 2014.



Leonardo Camacho Arteta

C.C. 1707590608

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, Presentado por el Sr. **Leonardo Camacho Arteta**, para optar por el título de **Ingeniero Comercial**, cuyo tema es "**Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de SUSHI para la venta por medio de caretas ambulantes en la ciudad de Quito**". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

Ibarra, julio de 2014.

Ing. Marcelo Vallejos
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR
DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Leonardo Camacho Arteta, con cédula de ciudadanía N° 1707590608, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SUSHI PARA LA VENTA POR MEDIO DE CARRETAS AMBULANTES EN LA CIUDAD DE QUITO", que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi calidad de autor, me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento de la entrega del trabajo final, en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, julio de 2014.



Leonardo Camacho Arteta
C.C. 1707590608

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte, dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar a los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1707590608
APELLIDOS Y NOMBRE	Camacho Arteta Leonardo
DIRECCIÓN	Medardo Silva Oe5-134 y Febres Cordero
EMAIL	leocamachoa@yahoo.com
TELEFONO FIJO	35-66-215

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	"Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de SUSHI para la venta por medio de caretas ambulantes en la ciudad de Quito".
AUTOR	Camacho Arteta Leonardo
FECHA	Julio 2014
PROGRAMA	PREGRADO
TÍTULO POR EL QUE SE OPTA	Ingeniería Comercial
DIRECTOR	Ing. Marcelo Vallejos

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Leonardo Camacho Arteta, con cédula de ciudadanía N° 1707590608, en mi calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra, objeto de la presente autorización, es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros. Por lo tanto, la obra es original y, también manifiesta que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad, en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, julio de 2014.

EL AUTOR



Leonardo Camacho Arteta
C.C. 1707590608

Faculto por resolución de Consejo Universitario: _____

AGRADECIMIENTO

Cuando empecé a hacer la lista de todos a quienes quiero agradecer, me di cuenta que resultaría tan largo como un capítulo más de esta tesis, ya que tengo muchas personas a quienes agradecer por el soporte que han sido durante el proceso de estos estudios.

He tenido que ser lo más concreto posible para no extender tanto este agradecimiento, pero, todos aquellos que saben que hicieron algo, por más pequeño que haya sido, quiero que sepan que, aunque no los mencione de manera directa, son parte de las personas a quienes agradezco.

Comienzo agradeciendo a Dios que puso en mi camino las herramientas y, en mi corazón la fuerza y motivos para encausarme hacia mis objetivos.

A papá y mamá, porque siempre los siento conmigo.

Agradezco a mi esposa Nuna, y a mis hijos Leonardo José y Mariela por motivarme, por su comprensión y por su permanente apoyo durante todo este tiempo que les tuve que robar.

A mis hermanos, cuñados y sobrinos, que me dieron aliento para salir adelante en esta aventura.

A mis suegros que siempre han sido un soporte incondicional.

A muchos de mis amigos que estuvieron a nuestro lado en este proceso y en los momentos en que más necesité de ellos.

A Soraya y a Pedro, quienes me guiaron durante la elaboración de este trabajo.

Leonardo

DEDICATORIA

A la Nuna, la compañera de mi vida con quien hemos compartido momentos buenos y no tan buenos, y así hemos salido adelante, bien y juntos, manteniendo la unidad con nuestros hijos. Es quien me apoyó y motivó para completar los estudios y conseguir este logro.

A Leonardo José y Mariela, mis hijos adorados que son la inspiración de mi vida y lo mejor que me pudo haber sucedido.

A papá y mamá, por lo orgullosos que estarían, a mis hermanos por el soporte que son y porque nos mantenemos juntos con orgullo.

A mis suegros y cuñados, que permanentemente están a mi lado.

A Ernestín y Cris, mis grandes amigos, con quienes compartimos muchos momentos y experiencias y les queremos mucho.

Leonardo

PRESENTACIÓN

El trabajo que se presenta a continuación, consiste en un estudio para verificar la factibilidad de implantar en el mercado un proyecto de comercialización de SUSHI por medio de carretas ambulantes, preparada en una planta y presentada dentro de cajas plásticas transparentes. La carreta mantendrá un sistema de frío para que el producto esté fresco y refrigerado hasta el momento de entregar al cliente consumidor.

El primer capítulo analiza la situación mediante la matriz de relación diagnóstica, las fuerzas de Portes y un análisis AOOD, con la finalidad de ubicar las condiciones dentro de las cuales se desarrollará el proyecto y de esa manera determinar la manera en que debe estructurarse la empresa para identificar la oportunidad de implantar la inversión.

El capítulo 2 versa sobre el marco referencial en el cual estará inmerso el proyecto, haciendo un recuento de la historia del SUSHI y luego se conceptualiza a la empresa y sus funciones. Como análisis del entorno del negocio, se hace una revisión del macro al micro, comenzando por revisar conceptos de calidad de vida, comida sana versus comida chatarra, comida rápida, oriental y se cierra con cultura y comida japonesa.

El tercer capítulo es fundamental en este proyecto, ya que es el que define la aceptación o no del mercado en referencia a la propuesta. Se describe a detalle el producto, características, sustitutos y consumidores, luego se analiza la estructura del mercado y la segmentación, para que, una vez determinado el universo de consumidores, se define el tamaño de la muestra para las encuestas. La encuesta se compone de doce preguntas que ayudan a conocer el porcentaje de aceptación, el método de comercialización, precio aceptado, razones de compra, proveer información e identificar orden de preferencias. Con esta información, se

analiza la demanda y la oferta, para determinar la proyección de demanda insatisfecha.

El estudio técnico del proyecto, es propio del capítulo cuarto, en el cual se mencionan las características y distribución de las necesidades. Se elabora un listado del personal requerido en base a un organigrama y se definen las funciones. Se identifica la tecnología e insumos a utilizar, luego en la Ingeniería del proyecto hay una descripción detallada de las actividades. Se justifica la macro localización del proyecto y luego, mediante una matriz ponderada, se evalúa la micro localización valorada para precisar cuál es la ubicación más adecuada. El capítulo cierra con un análisis de la inversión requerida.

El estudio económico y financiero se lo registra en el quinto capítulo, en el que se analiza a fondo el presupuesto requerido para la inversión con proyecciones de ingresos y egresos. Por otro lado, en este mismo capítulo se elaboran los estados financieros que nos llevan a fijar cual sería el punto de equilibrio y, se cierra el capítulo con la evaluación financiera, revisando los valores de VAN, TIR, relación beneficio/costo y sensibilidad al riesgo.

El capítulo sexto corresponde a la propuesta administrativa. Es importante mencionar que esta propuesta brinda una estructura organizada que permite el funcionamiento normado de la empresa para proyectarla en el tiempo. Considera la razón social y nombre comercial de la empresa, titularidad y tipo de empresa. Puntualiza las bases filosóficas como objetivos, misión, visión, principios y valores. Ordenamiento jurídico, de talento humano y sistemas de control, finalizando con el plan estratégico y de marketing del proyecto, en el cual se establecen las políticas comerciales de la empresa.

En el capítulo séptimo, se evalúa el impacto del proyecto de acuerdo a lo que es pertinente, para este estudio los impactos que tenemos son social, económico, ambiental y comercial, todos con sus respectivos cuadros valorativos.

El estudio llega a su fin con las conclusiones y recomendaciones, para cada capítulo, que son producto de los conocimientos adquiridos y aplicados durante el proceso de elaboración de este trabajo.

El documento completo cierra con los anexos, que son parte de la investigación y prácticas realizadas.

OBJETIVOS

General:

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción y comercialización de sushi mediante carretas ambulantes en zonas universitarias y de oficinistas, en el centro norte de la ciudad de Quito y Cumbayá.

Específicos

- Realizar un análisis del entorno para determinar los requerimientos y necesidades del mercado, a fin de verificar la justificación para el desarrollo del presente proyecto.
- Establecer una conceptualización de términos propios del proyecto para facilitar la comprensión del mismo.
- Llevar a cabo un estudio de mercado que permita determinar la demanda del producto y sus variedades, con la finalidad de definir la localización óptima de los puntos de venta.
- Realizar un estudio técnico para identificar la capacidad de producción y la conservación para mantener fresco el producto, durante el día. Este estudio técnico incluirán las consultas legales para ver la mejor alternativa para formar la empresa, así como identificar las potenciales restricciones en las ordenanzas municipales y la forma legal de manejarlas de manera adecuada.
- Determinar, con un estudio económico y financiero, que cantidad de recursos económicos requiere este proyecto para su funcionamiento y la posible rentabilidad que generaría el proyecto.
- Estructurar el marco administrativo y organizacional, así como el plan de mercadeo y políticas de la empresa, con el fin que estos lineamientos estén en concordancia con los objetivos para el cumplimiento de metas.
- Diagnosticar los impactos que este proyecto genere en aspectos tales como lo social, económico, ambiental y comercial.

ESTRUCTURA DEL PROYECTO:

Índice de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	II
EXECUTIVE SUMMARY	III
AUTORÍA.....	IV
CERTIFICACIÓN.....	V
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	VII
AGRADECIMIENTO	IX
DEDICATORIA	X
PRESENTACIÓN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIV
ESTRUCTURA DEL PROYECTO:	XV
Índice de Contenido	XV
Índice de Gráficos	XXIV
Índice de Cuadros.....	XXV
CAPÍTULO I.....	1
1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos del diagnóstico.....	3
1.2.1 Objetivo General:.....	3
1.2.2 Objetivos específicos:.....	3
• Variables e indicadores	4

1.2.3	Matriz de relación diagnóstica	7
1.3	Descripción del Negocio	8
1.4	Análisis Externo	11
1.4.1	Macro ambiente PEST (Variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas).....	11
	• Políticas:.....	11
	• Económicas:.....	12
	• Sociales:.....	16
	• Tecnológicas:	18
1.4.2	Microambiente (5 FUERZAS DE PORTER)	19
	• Poder de negociación de los compradores.....	19
	• Poder de negociación de los proveedores	20
	• Amenaza de nuevos competidores	20
	• Productos Sustitutos.....	21
	• Rivalidad entre competidores	21
1.5	Análisis AOOR.....	22
1.5.1	Aliados.....	22
	• Municipio de Quito.....	22
	• Proveedores	23
	• Sistema de refrigeración.....	23
	• Producto de moda	23
	• Puntos de venta móviles	23
1.5.2	Oponentes.....	24
	• Competencia	24
	• Tránsito de la ciudad de Quito.....	24

• Ciclo de estudios y vacaciones de oficinistas	24
1.5.3 Oportunidades	24
• Tendencia del mercado	24
• Eventos.....	24
• Destinos Vacacionales	25
1.5.4 Riesgos	25
• Clima	25
• Copia de competencia	25
1.6 Cruces Estratégicos.....	26
1.6.1 Aliados - Oportunidades (A-O)	26
1.6.2 Aliados - Riesgos (A-R)	27
1.6.3 Oportunidades - Oponentes (O-O)	27
1.6.4 Oponentes - Riesgos (O-R).....	28
1.7 Identificación de la Oportunidad de Inversión	28
CAPÍTULO II.....	31
2.- MARCO TEÓRICO.....	31
2.1 Marco Referencial.....	31
2.1.1 Entorno.....	31
2.1.2 Historia	31
2.2 Entorno del Negocio	32
2.2.1 Calidad de vida.....	32
2.2.2 Comida sana	33
2.2.3 Comida chatarra.....	33
2.2.4 Comida rápida	34
2.2.5 Comida Oriental	34
2.2.6 Cultura y comida Japonesa	35

2.3 Marco Conceptual.....	36
2.3.1 Empresa	36
2.3.2 Funciones de una empresa	36
2.3.3 Conceptos generales.....	36
CAPÍTULO III.....	49
3.- ESTUDIO DE MERCADO	49
3.1 Planteamiento del problema de investigación.....	49
3.2 Identificación del producto o servicio	50
3.2.1 Características	50
3.2.2 Productos sustitutos	51
3.2.3 Consumidores del producto.....	52
3.3 Estructura del mercado.....	53
3.4 Investigación.....	54
Segmentación.....	54
3.4.1 Población o Universo.....	54
3.4.2 Tipos de Segmentación.....	54
• Segmentación sociocultural.....	54
• Segmentación demográfica.....	54
• Segmentación geográfica	55
• Segmentación conductual	55
3.5 Selección de la muestra	55
• Edad	56
• Género	56
• Perfil	56
3.6 Investigación de mercado.....	56
3.6.1 Preguntas excluyentes	57

3.6.2 Preguntas de metodología de comercialización	57
3.6.3 Precio	57
3.6.4 Razones de compra	57
3.6.5 Preguntas con información.....	57
3.6.6 Preguntas de preferencias	58
3.7 Encuesta.....	58
3.8 Tamaño de la muestra.....	58
3.9 Investigación de campo	59
3.9.1 Pregunta # 1	60
3.9.2 Pregunta # 2.....	61
3.9.3 Pregunta # 3.....	62
3.9.4 Pregunta # 4.....	63
3.9.5 Pregunta # 5.....	64
3.9.6 Pregunta # 6.....	65
3.9.7 Pregunta # 7.....	66
3.9.8 Pregunta # 8.....	67
3.9.9 Pregunta # 9.....	68
3.9.10 Pregunta # 10.....	69
3.9.11 Pregunta # 11.....	70
3.9.12 Pregunta # 12.....	71
3.10 Análisis de la demanda	73
3.10.1 Factores que le afectan a la demanda.....	75
• Precio	75
• Ingresos.....	75
• Actitudes y preferencias	75
• Precios de los productos sustitutos	75

3.10.2	Comportamiento histórico.....	76
3.10.3	Demanda actual	76
3.10.4	Proyección de la demanda	76
3.11	Análisis de la oferta	77
3.11.1	Factores que afectan a la oferta.....	77
•	Costos	77
•	Comportamiento histórico de la oferta.....	77
•	Oferta actual.....	78
•	Proyección de la oferta.....	79
3.12	Proyección de la demanda insatisfecha	80
3.12.1	Capacidad de producción.....	81
3.13	Conclusiones	82
CAPÍTULO IV.....		85
4.-	ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO	85
4.1	Descripción del proyecto	85
4.1.1	Características	85
•	Distribución física	85
4.2	Requerimiento de personal.....	86
4.2.1	Administrativos	86
4.2.2	Producción	86
4.2.3	Comercial	86
4.3	Tecnología Requerida	87
4.4	Insumos Requeridos.....	88
4.4.1	Materia prima	88
4.4.2	Energía.....	89
4.4.3	Maquinarias y utensilios	89

4.4.4	Vehículos.....	90
4.5	Ingeniería del proyecto	91
4.5.1	Diagrama de flujo del proceso de producción	91
4.5.2	Descripción de actividades.....	92
•	Adquisición de materia prima (lista de insumos)	92
•	Elaboración de Sushi.....	92
•	Empaque	92
•	Control de calidad.....	92
•	Distribución.....	92
•	Comercialización	93
•	Abastecimiento	93
•	Cierre del día	94
4.6	Localización del proyecto.....	94
4.6.1	Macro localización	94
4.6.2	Micro localización	95
4.7	Distribución de la planta.....	98
4.8	Análisis de inversión	99
4.8.1	Inversión fija	99
4.8.2	Inversión Diferida.....	101
4.8.3	Costos y Gastos	101
4.8.4	Capital de trabajo	103
4.8.5	Tabla de Depreciaciones.....	103
CAPÍTULO V.....		107
5.- ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....		107
5.1	Presupuesto.....	107
5.1.1	Inversión.....	108

5.1.2	Proyección de Ingresos.....	111
5.1.3	Proyección de egresos.....	111
5.1.4	Estructura de financiamiento.....	112
5.2	Estados Financieros	113
5.2.1	Estado de Resultados Integrales.....	113
5.2.2	Flujo Neto de fondos proyectados.....	114
5.2.3	Punto de Equilibrio	115
5.3	Evaluación Financiera.....	117
5.3.1	Tasa mínima aceptable de retorno (TMAR)	117
5.3.2	Valor Actual Neto (VAN).....	118
5.3.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	119
5.3.4	Relación Beneficio/Costo	119
5.3.5	Sensibilidad al riesgo	120
5.4	Conclusiones:	121
CAPÍTULO VI.....		123
6.-	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	123
6.1	La Empresa	123
6.2	Nombre de la empresa o Razón Social	123
6.3	Titularidad de Propiedad de la Empresa.....	125
6.4	Tipo de empresa.....	126
6.5	Basé Filosófica	126
6.5.1	Objetivos	126
6.5.2	Misión	127
6.5.3	Visión.....	127
6.5.4	Principios y valores.....	127
	• Principios:	127

• Valores	128
6.6 Ordenamiento Jurídico	128
6.7 Organización y Talento Humano	129
6.7.1 Organigrama Estructural	129
6.7.2 Descripción de funciones	130
6.8 Aspectos Laborales	138
6.9 Sistemas de control, Seguridad industrial y Salud ocupacional..	139
6.10 Plan Estratégico y Plan de Marketing	139
6.10.1 Estrategia general de Marketing.....	139
6.10.2 Establecimiento del Mercado Objetivo	141
6.10.3 Fijación de Precios	141
6.10.4 Estrategia de Promoción y Publicidad	141
6.10.5 Políticas de venta	142
6.10.6 Políticas de Servicio.	142
6.10.7 Propuesta de Valor.....	142
CAPÍTULO VII.....	145
7.- IMPACTOS.....	145
7.1 Impacto Social	145
7.2 Impacto Económico	146
7.3 Impacto Ambiental	147
7.4 Impacto Comercial.....	148
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES.....	153
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	155
BIBLIOGRAFIA.....	155
LINKOGRAFIA	157

ANEXOS.....	163
ANEXO # 1.- Encuesta.....	165
ANEXO # 2.- Reglamento interno de trabajo.....	167
ANEXO # 3.- Minuta de acta de Constitución de sociedad civil y mercantil.....	171
ANEXO # 4.- Preparación del Sushi.....	177
ANEXO # 5: Tabla nutricional y comparativa del sushi.....	181
ANEXO # 6: Proforma para fabricación de carritos ambulantes.....	183
ANEXO # 7: Proforma para adecuaciones del local y planta.....	184

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Inflación.....	14
Gráfico 2: PIB por Industrias.....	14
Gráfico 3: Desempleo.....	15
Gráfico 4: Tasa activa y pasiva.....	16
Gráfico 5: Opinión del Sushi.....	60
Gráfico 6: Consume o quisiera probar Sushi.....	61
Gráfico 7: Compraría Sushi preparado.....	62
Gráfico 8: Intensión de compra del Sushi con presentación propuesta ...	63
Gráfico 9: Precio aceptado para el Sushi.....	64
Gráfico10: Frecuencia de compra.....	65
Gráfico 11: Cantidad de consumo.....	66
Gráfico 12: Razones de compra.....	67
Gráfico 13: Conocimiento del aporte nutricional del Sushi.....	68
Gráfico 14: Conocimiento del aporte calórico del Sushi.....	69
Gráfico 15: Ocupación de los encuestados.....	70
Gráfico 16: Preferencias de alimentos.....	72
Gráfico 17: Preferencias de alimentos.....	73

Gráfico 18: Diagrama de flujo	91
Gráfico 19: Plano de Quito centro norte. Ubicación de puntos de venta..	96
Gráfico 20: Plano de distribución ideal en instalaciones	98
Gráfico 21: Punto de equilibrio.....	115
Gráfico 22: Logo y slogan de la empresa	124
Gráfico 23: Organigrama	130
Gráfico 24: Carreta de ventas ambulantes	140
Gráfico 25: Diseño de uniforme	140

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Matriz de Relación Diagnóstica.....	22
Cuadro 2: Tamaño de la muestra	58
Cuadro 3: Opinión del Sushi	60
Cuadro 4: Consume o quisiera probar Sushi	61
Cuadro 5: Compraría Sushi preparado	62
Cuadro 6: Intensión de compra del Sushi con presentación propuesta...	63
Cuadro 7: Precio aceptado para el Sushi	64
Cuadro 8: Frecuencia de compra.....	65
Cuadro 9: Cantidad de consumo	66
Cuadro 10: Razones de compra	67
Cuadro 11: Conocimiento del aporte nutricional del Sushi	68
Cuadro 12: Conocimiento del aporte calórico del Sushi	69
Cuadro 13: Ocupación de los encuestados	70
Cuadro 14: Preferencia de compra (datos directos)	71
Cuadro 15: Preferencia de compras (valores invertidos)	71
Cuadro 16: Preferencia de compra (Tabulado).....	72
Cuadro 17: Potencial frecuencia de consumo anual.....	74
Cuadro 18: Potencial frecuencia de consumo por unidades.....	74
Cuadro 19: Análisis de oferta actual	79
Cuadro 20: Proyección de la demanda insatisfecha	82
Cuadro 21: Matriz para Micro Localización.....	97

Cuadro 22: Muebles y enseres	99
Cuadro 23: Máquinas y equipos	100
Cuadro 24: Vehículos	100
Cuadro 25: Infraestructura y complementos de Producción	100
Cuadro 26: Activos diferidos	101
Cuadro 27: Mano de obra. Gastos administrativos mensualizados	102
Cuadro 28: Mano de obra directa e indirecta anualizada.....	102
Cuadro 29: Total mano de obra anual	102
Cuadro 30: Capital de trabajo	103
Cuadro 31: Costeo del producto	107
Cuadro 32: Composición de la inversión	109
Cuadro 33: Activo Amortizable.....	110
Cuadro 34: Proyección de ingresos años 1, 2 y 3.....	111
Cuadro 35: Proyección de ingresos años 4 y 5.....	111
Cuadro 36: Proyección de egresos.....	111
Cuadro 37: Proyección de endeudamiento inicial y pagos	112
Cuadro 38: Estado de Resultados Integrales	113
Cuadro 39: Flujo Neto de fondos proyectados.....	114
Cuadro 40: Punto de Equilibrio	115
Cuadro 41: Valor Neto Actual (VAN).....	118
Cuadro 42: Tasa Interna de Retorno (TIR)	119
Cuadro 43: Relación Beneficio/Costo	119
Cuadro 44: Sensibilidad al riesgo -5 en ingresos y +5 en egresos	120
Cuadro 45: Sensibilidad al riesgo: -10 en ingresos y +10 en egresos ...	120
Cuadro 46: Matriz de análisis de impactos	145
Cuadro 47: Impacto Social.....	146
Cuadro 48: Impacto Económico.....	147
Cuadro 49: Impacto Ambiental.....	148
Cuadro 50: Impacto Comercial	148
Cuadro 51: Impacto General.....	149

CAPÍTULO I

1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

Se realizó un análisis mediante observación al entorno, en busca de las necesidades que se presentan en las costumbres de alimentación del medio día de nuestro público objetivo.

Encontramos que el ritmo de vida que tienen en la actualidad tanto estudiantes como oficinistas no permite manejar un esquema tradicional en los hábitos de alimentación. Adicionalmente, si tomamos en cuenta las grandes distancias que existen en la ciudad de Quito y valles de los alrededores, considerando por un lado los centros de mayor concentración de fuentes de trabajo y de estudio y, por otro lado las zonas de vivienda, vemos que el crecimiento obliga a disponer de más tiempo para el desplazamiento.

Además de estas últimas situaciones, hay que considerar el problema del escaso servicio de transporte público sumado a un sistema colapsado del tránsito vehicular. Con todo lo mencionado, comprendemos de sobre manera las razones por las cuales la mayor parte de la gente que estudia y trabaja, ha tenido cambios radicales en actividades que, por mucho tiempo, fueron manejadas de manera conservadora y más relajada, tal como es la alimentación.

Todo lo dicho, concluye en que la mayoría de las personas, pertenecientes a nuestro segmento objetivo, tienen limitaciones para satisfacer su necesidad de alimentación del medio día. Para ellos, la mayor oferta con que se encuentran en el mercado son productos de muy poca variedad, ya que la mayoría de locales ofrecen lo más fácil y económico de preparar.

Los productos más comunes son hamburguesas, papas fritas, pizza, tacos, hot dogs, sánduches y pollo. Muchos de estos productos son conocidos como comida rápida o chatarra debido a su baja calidad nutritiva y gran cantidad de grasas y calorías. Habría que considerar, por otro lado, por el alto uso de aceite en su preparación.

Existen problemas que están ocupando grandes espacios y son derivados de una mala alimentación, como consecuencia de la baja calidad de los productos utilizados. Por facilismo, comodidad, tiempo y presupuesto, la comida “chatarra” es la de mayor demanda, pero a su vez es la generadora de la mayoría de inconvenientes de salud en las personas que las consumen con relativa frecuencia. Una de las consecuencias de lo indicado, es que Ecuador se presenta un incremento de la obesidad. El 26 de agosto 2013, la redactora de El Comercio, Jeeyla Benítez, realizó un trabajo de investigación. En él se menciona que el Dr. Fernando Torres, director médico del Hospital Eugenio Espejo, indicó que el 60 % de los pacientes con sobre peso presentan obesidad en grado II, es decir el paso anterior a la obesidad mórbida (Benítez, 2013).

Esto empieza a ser frecuente en Ecuador a partir del 2008. Según estudios de la FAO en su documento “El estado de la alimentación y agricultura 2013”, se indica que el 22% de la población presenta obesidad, en alguno de los diferentes niveles (FAO, 2013). Este artículo fue producto de una entrevista a cinco médicos y todos concuerdan que la principal causa de la obesidad se deriva de los malos hábitos de alimentación. En resumen, el problema se limita a una mayor ingesta de calorías de las que el cuerpo necesita y, como su metabolización se ve afectada por una baja o nula actividad física, incluso en muchos casos, es inferior a la que precisa una persona que se alimenta bien.

Si bien el tema de alimentos conlleva un ingrediente delicado en países en vías de desarrollo, tal como es el presupuesto del que disponen las personas, pero también existen otros factores que tienen mucha

influencia, nos referimos a la propensión a mejorar la calidad de vida por medio de una alimentación más sana y de mejor calidad. Dentro de esta misma tendencia, está el cuidado de la imagen personal y corporal que van de la mano y también toma cada vez más peso e importancia, así como el sentimiento de pertenencia a los grupos sociales y, junto a ello, demostrar que están actualizados con la moda, inclusive con algunos de los productos alimenticios que aportan en este sentido.

1.2 Objetivos del diagnóstico

1.2.1 Objetivo General:

Realizar un análisis del entorno para determinar los requerimientos y necesidades del mercado, a fin de verificar la justificación para el desarrollo del presente proyecto.

Apoyar con directrices para que la empresa pueda obtener información confiable a partir de un estudio que genere datos cuantificables.

Obtener información interrelacionando objetivos, variables, e indicadores, que nos permita elaborar una estrategia para crear bases sólidas en la planificación del proyecto.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar los lugares posibles para instalación de los puntos de ventas ambulantes, considerando los clientes objetivos.
- Evaluar el nivel de conocimiento del mercado sobre nuestro producto.
- Evaluar la intensidad de consumo.
- Identificar el rango de precios que estaría dispuesto a pagar.
- Evaluar frecuencia de consumo.
- En los lugares seleccionados para instalar los puntos de venta, identificar la composición del mercado objetivo, diferenciando estudiantes de oficinistas.

- Identificar empresas de competencia directa en las diferentes zonas seleccionadas.
- Identificar competencia de productos sustitutos, diferenciando ventas ambulantes de locales.
- Variables e indicadores

Objetivo 1

Variable: Zonas de concentración de universidades y oficinas

Esta variable me permite ubicar zonas que existan solo universidades, otras zonas que tengan solo oficinas y también zonas que compartan las dos opciones.

Indicador: Cantidad de estudiantes universitarios y oficinistas

Es importante determinar el universo del mercado objetivo y su proyección de crecimiento.

Objetivo 2

Variable: Nivel de conocimiento de nuestro producto

Si obtengo una respuesta alta, el trabajo de mercadeo será menor, caso contrario, podría ser poco conveniente escoger dicha ubicación.

Indicador: Porcentaje de los encuestados

El porcentaje determina de manera clara cuantas personas de las encuestadas conocen nuestro producto, dándonos una proyección del mercado de la zona.

Objetivo 3

Variable: Opciones de precios

Si dejo la pregunta abierta, estoy sujeto a recibir respuestas que estén fuera de los niveles operativos, pero si predeterminamos opciones para que el encuestado escoja, limito las alternativas opciones a valores que justifiquen en ejercicio mercantil.

Indicador: Precios

Valor cuantificable, escogido de acuerdo a costos reales más utilidad, de acuerdo a alternativas de recetas.

Objetivo 4

Variable: Estudiantes y oficinistas

Es importante conocer la composición del mercado objetivo, ya que eso puede ser determinante para fijar precios, variedades, enfocar promociones, entre otras razones.

Indicador: Porcentaje

Mediante este indicador, es fácil visualizar el status para toma de decisiones.

Objetivo 5

Variable: Oferta de sustitutos

La oferta de sustitutos es una información relevante sobre la demanda del servicio de alimentación y fundamental para determinar estrategias y promociones.

Indicador: Número de locales de comida rápida y número de puestos de ventas ambulantes.

Esta valoración la obtenemos por medio de observación.

Objetivo 6

Variable: Oferta por parte de nuestra competencia directa

Es una información básica para escoger la estrategia y lineamientos, permite saber los gustos, ayuda a que el mercado conozca el producto. Estos datos, bien manejados y actualizados, son una herramienta muy informativa.

Indicador: Número de locales de Sushi en la zona

Esta valoración es determinante para identificar el potencial del mercado.

Objetivo 7

Variable: Intensión de consumo

Es elemental conocer si la gente está dispuesta a consumir nuestro producto.

Indicador: Porcentaje

Elemento de rápida valoración.

1.2.3 Matriz de relación diagnóstica

Cuadro 1: Matriz de Relación Diagnóstica

N°	OBJETIVO A DIAGNOSTICAR	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE
1	Determinar los lugares adecuados para implantar el negocio	los Zonas de concentración de Universidades y oficinas	de Cantidad de estudiantes cantidad de oficinistas	de Investigación y Bibliografía de INEC	Secundaria
2	Evaluar nivel de conocimiento del Sushi	Nivel de conocimiento	de Porcentaje de los encuestados que conocen ciertas particularidades	Encuesta	Primaria
3	Identificar aproximado de precios que el cliente está dispuesto a pagar	Nivel de precios	de Opciones de precios	Encuesta	Primaria
4	Medir composición de grupo objetivo	Estudiantes / oficinistas	Porcentaje de los encuestados	Encuesta	Primaria
5	Conocer competencia indirecta o sustitutos	Oferta	Número de locales de comida rápida Número de puestos de ventas ambulantes	Observación	Primaria
6	Conocer competencia directa	Oferta	Número de locales de Sushi en las zonas seleccionadas	Observación	Primaria
7	Determinar intensidad de consumo de nuestro producto	la Intensión de consumo de (si/no)	de Porcentajes	Encuesta	Primaria

Elaborado por: El autor

1.3 Descripción del Negocio

El proyecto consiste en efectuar un estudio de factibilidad para la creación de una pequeña empresa que produzca y comercialice Sushi en bandejas desechables.

El proyecto contempla disponer de un centro de operaciones en el cual exista una pequeña planta. En este lugar se manejará tanto la operación de producción, como bodega y la parte administrativa. La ubicación física de esta planta es de mucha importancia, ya que ello aportará a la reducción de costos por optimización de tiempo por cercanía hacia los puntos de venta.

Para seleccionar el lugar, se debe buscar un punto intermedio, que sea el resultado del análisis y evaluación de varias condicionantes tales como son: cercanía a los posibles puntos de venta; ubicación de los locales de venta de los proveedores; buscar una zona que brinde ciertos niveles de seguridad, pero que a su vez los costos sean manejables para evitar sobredimensionarlos y comprometer al proyecto; que disponga de facilidades de servicios, acceso a conexiones de tecnología, infraestructura, vías e inclusive estacionamientos suficientes de acuerdo a la necesidad.

La venta está planificada para efectuarla en zonas aledañas a centros universitarios y de alta concentración de oficinistas, que pertenezcan principalmente a las clases sociales media, media alta y alta. Los locales de venta serían carretas ambulantes, que faciliten ser reubicadas de acuerdo a necesidades. Para la comercialización de sushi, se ha planteado presentarlo en bandejas desechables que podrían ser cajas de plástico transparente pet, con el contenido equivalente a un rollo completo cortado en 10 unidades. Con el mismo peso neto, la diferencia del número de unidades ayudará a identificarlas variedades de los ingredientes, con la finalidad de facilitar su diferenciación y a su vez esto permite disponer de espacio para colocar un pequeño envase con la salsa. Se puede

aprovechar el sistema de cierre para colocar una pequeña etiqueta adhesiva que lleve mensajes de recordación de marca, incentivo al consumo o pueda ser un componente para diferentes promociones.

El canal de venta planificado, requiere el uso de carretas ambulantes que tendrán un diseño especial, tanto para una distribución adecuada como para generar un efecto estético atractivo. Las carretas serán elaboradas con un mix de tol y acero inoxidable. Dispondrá de espacios interiores como para poder distribuir de manera suficiente y adecuada el producto y complementos, tales como bebidas, vasos, servilletas y material publicitario.

Para mantener la cadena de frío, se probarán algunas alternativas que consisten en una tecnología aparentemente simple, pero que requiere de ciertas pruebas para determinar la opción más conveniente. Básicamente el sistema consiste en construir las carretas con una doble pared (sellada hacia afuera y con canales abiertos hacia adentro. Dentro de estos espacios se colocarán recipientes. Estos recipientes serían llenados con gel refrigerante o con agua sal, la alternativa que sea escogida es la que genere mejores resultados considerando tiempo de duración, temperatura lograda y costo. Estos envases serán instalados al inicio del día y se deberán mantener en ese mismo estado por todo el tiempo de la operación diaria, siendo retirado en la noche y repuesto al día siguiente, nuevamente congelado. Este sistema permite operar sin la dependencia del uso de refrigeradores, logrando evitar la ubicación estática y la complicación de disponer de conexión a energía eléctrica para la operación de venta. Adicionalmente el uso de refrigeradores requeriría conectar y desconectar los equipos a diario, acelerando el desgaste y acortando el tiempo de vida útil.

El producto sería elaborado en una pequeña planta, obteniendo en el costo el beneficio de la producción en serie. La gama de variedades dependerá de la demanda posteriormente. Está planificado realizar un

sistema de encuestas ocasionales desde el mismo punto de venta, con el objetivo de mantener actualizada la percepción de los clientes sobre el servicio y la necesidad de mantener algunas variedades y reponer otras.

El abastecimiento de los productos sería por medio de una moto tipo triciclo con cajón grande. En un principio se planifica la disposición de una moto o vehículo de abasto y una segunda moto con cajón de repartidor, la misma que nos permitiría mayor agilidad en el tránsito para llegar a los puntos de venta.

Este primer vehículo de reparto sería el encargado de atender en la mañana el abastecimiento a cada uno de los puntos de venta, con el pedido generado el día anterior al momento del cierre.

El vehículo de abastecimiento, también estaría a cargo de realizar las compras de los productos cuyos proveedores no hagan entrega a domicilio. Durante el día, deberían hacer, mínimo, una visita para reabastecer a cada punto de venta con el objetivo de mantener siempre producto fresco y adicionalmente se aprovecharía para realizar supervisión, cuadro de caja y recepción parcial de dinero producto de las ventas realizadas. Como se indicó, dependiendo del movimiento, crecimiento y demanda, se incorporaría una segunda moto.

Al cierre del día, cada carreta de ventas debería reportar tanto el cuadro de caja, como cualquier sobrante de producto. Así mismo debería entregar el pedido para el día siguiente. Con el paso del tiempo y la generación de estadísticas de venta, la elaboración del pedido debería pasar a ser casi automática, exceptuando alguna orden puntual de algún cliente.

Como parte de la imagen de la empresa, será indispensable el uso de uniformes para el personal de venta de las carretas así como para el personal de reparto. Se estudiará la posibilidad de diseñar algunos uniformes diferentes para que sean alternados o, en su defecto usar un

solo diseño como imagen permanente. Cualquiera de las alternativas que se aplique, siempre deberán disponer de uniforme limpio para cada día.

Si bien el planteamiento del negocio tiene como mercados objetivos a los estudiantes universitarios y oficinistas, existirá la apertura para recibir pedidos especiales, así como la reubicación de alguna de las carretas para eventos puntuales en los cuales sepamos que habrá demanda alta, tal como algún partido especial de futbol, corridas de toros, programas de colegios en los cuales se pueda hacer ganancias compartidas. Todas estas movilizaciones deberán ser estudiadas y considerar que el target del evento, sea de un nivel similar a nuestro mercado objetivo.

1.4 Análisis Externo

Con el objeto de identificar el medio en el cual el proyecto será implantado, analizaremos el ambiente en el que estará inmerso, tanto desde un punto de vista macro, con variables muy amplias, pero influyentes, así como también en un ámbito micro, con el estudio de efectos directos al mismo negocio.

1.4.1 Macro ambiente PEST (Variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas)

- **Políticas:**

En Ecuador existen políticas con las cuales se busca impulsar la generación de nuevos negocios. Así mismo hay mucha rigidez en el cumplimiento de políticas y obligaciones tanto laborales directas como indirectas, afiliación al IESS, etc. Si bien en algunos casos esto se convierte en una traba o limitación, pero desde otro punto de vista se ha formalizado el campo laboral, favoreciendo a quienes manejan todo bajo el cumplimiento de las normas vigentes.

Desde hace algunos años, el Municipio de Quito ha emitido diferentes ordenanzas con la finalidad de regular las ventas ambulantes y, con esto dar una normativa que formalice más el comercio en la ciudad. Dentro de las variables de carácter político que puedan influir o afectar al proyecto tenemos algunas de estas ordenanzas, las cuales no las consideramos como un obstáculo para este proyecto, sino como un requisito. Estas disposiciones pueden convertirse en aliadas al momento en que se presente el proyecto y demos la organización, formalidad del mismo y la manera en que el proyecto cumple con todas las condiciones necesarias.

De la misma manera, será indispensable obtener autorizaciones de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud. El caso es muy similar al mencionado con el Municipio. Son trámites y autorizaciones que se emiten posterior a inspecciones de las instalaciones y revisión documental, las mismas que consideramos diseñar bajo el cumplimiento de todo lo exigido por las normativas.

- **Económicas:**

No es posible pensar en un análisis de la situación económica actual del país sin mencionar que estamos bajo un esquema dolarizado. El tener una moneda fuerte como rectora de nuestra economía, ha permitido una gran estabilidad y crecimiento en la economía de las familias. Parte de las consecuencias es el crecimiento del tamaño de las ciudades y de manera particular, para el caso de este estudio, la ciudad de Quito. Este crecimiento ha generado el cambio de costumbres alimenticias y en consecuencia, el desarrollo de muchos negocios de comida, con una oferta muy amplia.

Casi todos estos negocios se establecen en locales, por lo tanto su ámbito de influencia se limita al sector geográfico circundante, ya que precisamente lo que la gente no quiere es movilizarse más que lo estrictamente necesario.

Así como la gente cuida su presupuesto, en lo referente a alimentos ocasionalmente lo estiran un poco más, ya que también consideran importante, y menos costoso a largo plazo, el cuidar la calidad de la alimentación, lo cual nos abre el mercado hacia una oferta más amplia.

Es importante considerar para efecto del proyecto temas macro económicos tales como la inflación. En Ecuador, por efecto de la dolarización, tenemos mucha estabilidad en cuanto a inflación, ya que no estamos sujetos a emisiones inorgánicas de dinero, sin embargo dentro de las políticas del gobierno tenemos un esquema de endeudamiento, cuyo destino es la infraestructura. Por un lado es bueno, pero también tiene un costo que se verá reflejado a futuro. Otro de los factores que aporta a la inflación, es que hay dinero circulante. Este tema de manera puntual ha ayudado a la generación y desarrollo de muchos negocios pequeños, que aportan a la mejora de la situación económica de muchas familias. La tendencia de la inflación en el Ecuador desde hace 2 años, tuvo una caída del 5.4% al 1.71% y ha vuelto a subir al 2.64%. La inflación promedio de marzo del 2013 fue de 3.11 % y 2014 4.1%. Estos valores son muy favorables para pensar en realizar una inversión, ya que demuestran estabilidad. En el siguiente cuadro podemos visualizar que este último semestre ha tenido crecimiento, mientras los 2 semestres anteriores fueron de decrecimiento y el anterior a este fue estable, pero en niveles altos.

Gráfico 1: Inflación

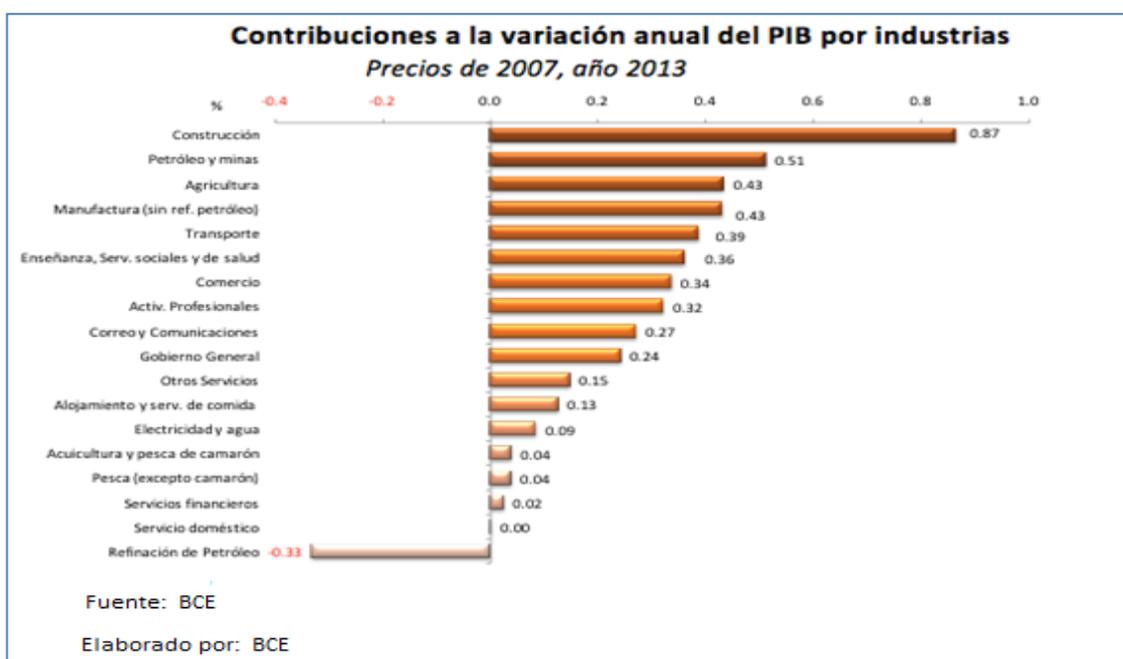


Fuente: BCE

Elaborado por: BCE

Otro indicador económico importante es el producto interno bruto. A continuación podemos observar un cuadro del PIB detallando su participación por industrias o sectores de la producción. El sector industrial de nuestro producto ocupa la posición 12 de 18 en el gráfico # 2.

Gráfico 2: PIB por Industrias



Dentro del macro ambiente económico, es importante considerar el desempleo, debido a que siendo una alternativa para obtener mano de obra, por otro lado es un número importante de personas que dejan de ser potenciales clientes. Las cifras en Ecuador mantienen una tendencia a la baja, ya que según el INEC, hace 10 años el desempleo superaba el 10% y el subempleo era el 51% y a marzo del 2013, el desempleo era del 4.6% y el subempleo bajó al 44.7%. A continuación veremos un cuadro que nos muestra el comportamiento del desempleo en los últimos 2 años, divididos en 4 semestres.

Gráfico 3: Desempleo

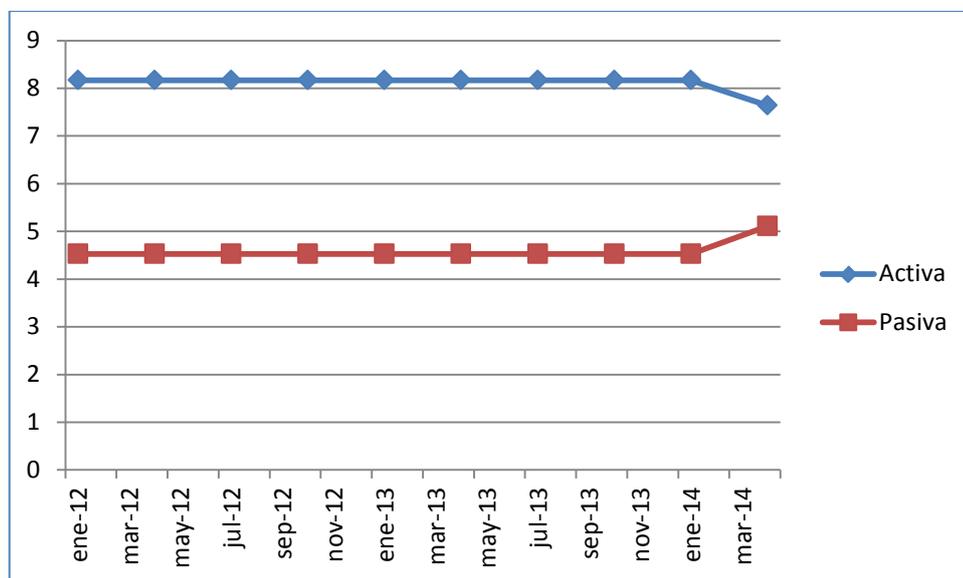


Es importante tener conocimiento de las tasas activas y pasivas, ya que si existe una posibilidad de invertir, es importante comparar si la rentabilidad que produciría el negocio, restando el riesgo, es más o menos conveniente que colocar el dinero en un banco. Por otro lado, en el caso que se requiera adquirir deuda para el negocio, el costo del dinero será una variable a considerar, debido a que puede ser una ayuda o un peso excesivo e inmanejable para la empresa. Revisando el comportamiento de los últimos 2 años, vemos que la estabilidad tanto de la tasa activa

como la de la tasa pasiva han sido absolutas, excepto en el último mes. (Marzo 2014)

Según información de la página web del Banco Central del Ecuador, indica que la tasa pasiva sube del 4.53% al 5.11%, mientras que la tasa activa baja del 8.17% al 7.64%. Estas variables generan un incentivo para la producción y el comercio, ya que hacen menos onerosa la carga de una deuda y más factible el pago de la misma, sin que comprometa el futuro de una empresa que se encuentre con un manejo aceptable.

Gráfico 4: Tasa activa y pasiva



Fuente: BCE

Elaborado por: el autor

- **Sociales:**

A nivel nacional, podemos observar que cada ciudad tiene sus propias características y conductas sociales. La ciudad de Quito, por ser la capital del país, recibe migración de todas las provincias así como de muchos países. También es el receptor del cuerpo diplomático. Gran parte de la migración que viene a Quito son estudiantes de niveles universitarios y personas que vienen a emplearse en sectores públicos o privados.

Todo esto convierte a la ciudad en un centro de adopción de culturas, generando una actitud de apertura hacia ellas y facilitando el desarrollo de negocios que busquen satisfacer esta variedad de gustos y costumbres.

Esta influencia llega no solo a todos los migrantes, sino que también son los migrantes los que influyen en nuestra sociedad con su cultura y costumbres, las mismas que pasan a ser aceptadas y en ocasiones adoptadas por los ciudadanos nativos y residentes de Quito.

Dependiendo el tipo de producto alimenticio y el nivel de aceptación, puede llegar a convertir en moda y empujar al público al consumo, sea por novelería o por elevar el nivel social, al compartir y participar de los mismos lugares y eventos.

Cuando hablamos de migración, no solo nos referimos a la migración de las personas, sino a la migración de su cultura, que viene con ellos, ya que en muchas ocasiones no quieren perder sus costumbres, sino que traen productos, de todo tipo, para comercializarlos. Con frecuencia vienen a establecer negocios de alimentos que tienen mucha aceptación y se convierten en parte del vivir diario de la población local, tal es el caso de la hamburguesas norteamericanas, las pizzas italianas, los shawarmas libaneses, los chifas que ofrecen comida china (ecuatorianizada en algunos casos), tacos mejicanos, parrilladas argentinas, sushi japonés, comida francesa, peruana, argentina, mexicana, colombiana, brasilera, española, por citar algunas. La lista sería tan larga como la oferta. Lo curioso es que los mayores consumidores no solo son los habitantes oriundos de esos países, sino las personas ecuatorianas.

De acuerdo a información provista por el INEC en su último censo del 2010, desde un punto de vista demográfico, tenemos datos curiosos que denotan la concentración de habitantes. La provincia de Pichincha tiene 16.000 km², de los cuales 4.200 km² (26%) corresponden al cantón Quito DM y solo 352 km² (8% del cantón y 2.2% de la provincia) son la ciudad de Quito propiamente dicha. Pero en habitantes, los porcentajes son muy

diferentes. En la provincia de Pichincha tenemos 2'576.000 habitantes, de los cuales el 87% (2'239.000) están en el Cantón Quito DM. En la ciudad de Quito viven 1'620.000 que equivale al 72% del cantón y al 62% de la provincia. Considerando las posibles ubicaciones de nuestros puntos de venta, vale indicar que la población de la parroquia Cumbayá (rural fuera de la ciudad de Quito) tiene una población de 31.463 habitantes.

En referencia a la población de nuestro segmento objetivo, tenemos que los estudiantes universitarios, según la información dada por el INEC es 360.673 en la ciudad de Quito, de los cuales 70.723 están concentrados en las parroquias de Jipijapa, Rumipamba, Ñaquito, Mariscal y Cumbayá. Adicionalmente, tenemos que la concentración de personas que laboran en oficinas en los sectores seleccionados, son 97.546. Esto nos da un universo de 168.269 personas que se encuentran en las zonas preseleccionadas y cuyos perfiles se encuentran enmarcados dentro de nuestro mercado objetivo.

- **Tecnológicas:**

Considerando que el producto a comercializar es sushi, se requiere de tecnología, para manejar un sistema de frío en el canal de venta y adicionalmente lo que se necesita es una receta que permita manejar tiempos y costos de producción así como una vida útil más larga de lo que es el estándar en estos productos.

El sistema de refrigeración necesitará un trabajo de desarrollo de tecnología, mediante pruebas de experimentación. En realidad es un sistema de enfriamiento mecánico, con la finalidad de evitar la dependencia de energía eléctrica y facilitar la movilidad del punto, de acuerdo a necesidades de la empresa.

1.4.2 Microambiente (5 FUERZAS DE PORTER)

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, fue desarrollado en 1979. Este esquema de análisis se aplica para identificar los factores que pueden influir desde diferentes aspectos a un negocio.

- **Poder de negociación de los compradores**

Todo negocio gira en torno a los clientes y es a ellos a quienes hay que satisfacer, ya que para la sobrevivencia de un negocio es indispensable que haya ventas y con ellas ingresos. Es supremamente importante poder desarrollar un producto que satisfaga las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, ya que eso nos dará permanencia en el tiempo. Siempre habrá la posibilidad que el cliente pueda escoger entre algunas alternativas, pero es necesario buscar la forma de atraerlo haciendo coincidir nuestra oferta con su demanda.

Los potenciales clientes hacia los cuales está dirigido este proyecto, disponen de poco tiempo para su almuerzo y, la gran mayoría, también tienen limitaciones presupuestarias. Todo esto nos indica que el negocio debe encaminarse a volumen de ventas y, es por ello que se ha escogido tanto las ubicaciones, como el sistema de venta, ya que nos permite ubicarnos en sectores de mucha afluencia de personas que demandan servicios alimentarios, así como la posibilidad de movernos hacia lugares en los cuales, por algún evento, exista mucha convocatoria de gente.

El mantener permanentemente contacto con el cliente e indagar el status de sus gustos, nos permitirá ir cambiando o aumentando las variedades, a la par que se mueve la demanda, con lo cual aseguramos nuestra permanencia en el tiempo. Es importante considerar que nuestro mercado objetivo tiene ciclos de funcionamiento que pueden afectar a nuestro flujo operacional, por lo que debemos planificar el cambio de demanda y adaptarnos a dicha variación.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Todo proveedor, sea comerciante, fabricante o importador, también es a su vez cliente y busca obtener un margen de rentabilidad en su operación. Para el caso de nuestro producto, existen materias primas que son de fácil acceso en el mercado, pero también existen otras que son mucho más específicas. En los dos casos, se dispone de suficientes proveedores como para evitar el encarecimiento por manejo monopólico y así permitir que los costos de nuestro producto no se incrementen.

Dentro de la gama de insumos, existen algunos, tales como las variedades de pescado, que pueden fluctuar su precio, de acuerdo a las temporadas de pesca, pero en general, las variaciones que puedan tener, se las contrarresta haciendo bien el costeo inicial, de manera que su afección esté considerada dentro de un periodo en el cual se logre compensar.

- **Amenaza de nuevos competidores**

El ingreso de nuevos competidores al mercado es una amenaza que siempre existirá. De manera permanente hay la creación de nuevas empresas en el sector alimenticio, ya que en muchos casos la inversión no es mayor y apuestan más a las habilidades culinarias y no necesariamente con un estudio técnico. De La misma manera también están saliendo del mercado precisamente por las mismas razones, ya que al no aplicar las dos condiciones mencionadas, los resultados son más casuales que causales. Cuando se trata de creación de empresas, sean grandes o chicas, siempre existe riesgos, pero una intervención técnica, reduce los mismos y permite planificar las operaciones y actividades en un plazo mayor, para no depender necesariamente de altas ventas inmediatas.

- **Productos Sustitutos**

La oferta del mercado es bastante amplia en el sector de alimentos en general, pero en referencia al mercado objetivo de nuestro estudio, se reduce a pocas alternativas que son relativamente repetitivas. Muchas de estas, por estar dentro del concepto de comida rápida, tienen bajos estándares de calidad, entrando dentro del segmento conocido como comida chatarra. Nuestra oferta apunta a un segmento que busca mayor calidad, con un concepto de comida sana. En este campo también existen productos sustitutos, pero en menor cantidad, ya que la demanda hacia ellos también es menor. La ventaja que presenta este sector del mercado es que tiene tendencia creciente y nuestro producto está dentro de los más aceptados, demandados y en crecimiento en los últimos años.

Como competencia dentro del sector de comida rápida tenemos mucha oferta de hamburguesas y papas fritas en primer plano, seguido por hot dogs, sánduches, pizzas, comida típica, pollos fritos, pinchos. Adicionalmente tenemos otras categorías de alimentos que serían, ensaladas, almuerzos, pollos a la brasa o al horno, sushi, comida china, entre otros. Existe más oferta, pero por costos y tiempos de atención al público no son productos que estén en la categoría de nuestro estudio.

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad, es parte de las forma de ser de las personas y, por el afán de mantenerse o crecer en el mercado, muchas empresas se manejan dentro de un concepto de rivalidad, pero en el sentido de competencia agresiva. Es importante ubicarse en el tiempo y el espacio, para saber que las empresas con más tiempo, varios locales y mayor disponibilidad de capital, tienen ciertas ventajas al momento de competir, haciendo que su situación sea más solvente. Sin embargo, no se trata de ingresar generando una imagen agresiva, para evitar una reacción fuerte, sino, participar de manera de manera coherente e inteligente para lograr primero la aceptación del mercado y luego vendrá el crecimiento como consecuencia de la misma.

Considerando que las universidades y sus alrededores, así como centros de concentración de oficinas, agrupan a gran cantidad de personas que necesitan satisfacer su necesidad de alimentación al medio día, estos lugares, también tienen una gran cantidad de locales dedicados a este servicio, más aun cuando el negocio de comidas es por lo general rentable.

Si queremos llegar al mercado, debemos considerar que todos los locales ofertan sus diferentes productos o servicio a diferentes precios, que van acorde a su imagen y dirigida de acuerdo al segmento al cual quieren llegar. Para poder ingresar al mercado, es básico tomar en cuenta todos estos aspectos que han utilizado los competidores ya que podrían ser una barrera de ingreso o, bien manejado, la clave del éxito.

1.5 Análisis AOR

Para el caso de este estudio, es necesario hacer el análisis de la matriz AOR, debido a que como aún no existe la empresa, no tenemos elementos suficientes como para determinar fortalezas y amenazas, ya que serían netamente hipotéticas y sin valor alguno.

Tendríamos como aliados los siguientes:

1.5.1 Aliados

- **Municipio de Quito**

Con un proyecto bien presentado y una adecuada imagen de los puntos de venta, el Municipio si otorga permisos de funcionamiento, ya que este tipo de negocios, aunque sean de carácter ambulante, pero operan dentro de un marco de formalidad, dando una mejor imagen y aportando al ornato de la ciudad.

- **Proveedores**

El esquema está planteado de modo que las ventas tienen que ser por volumen y, para ello el precio debe ser mejor que la oferta actual, en productos similares. Con esto, la relación con los proveedores debe ser óptima, ya que las compras serían en montos superiores al promedio o con mayor frecuencia.

- **Sistema de refrigeración**

El sistema de refrigeración seleccionado para esta operación, es de muchísima ayuda, ya que me permite movilizarme a cualquier lado, sin la necesidad de depender de energía eléctrica.

- **Producto de moda**

El sushi, a nivel de alimentos, es un producto que se ha convertido en una moda. Muchas personas tienen recelo de probarlo, porque han escuchado que tiene pescado crudo, pero en realidad existen bastantes recetas y variedades y se las puede hacer con el pescado o marisco cocinado. Estas mismas personas, una vez que prueban, en muchas ocasiones cambian su forma de pensar. Por otro lado, el salir a comer sushi se ha convertido en un programa de grupo y, si alguna persona no desea, se siente como aislado, por lo que termina sumándose al grupo. Si existe la facilidad de encontrarlo en un lugar cercano y a precios más accesibles, posiblemente sea un plan que se dé con mayor frecuencia.

- **Puntos de venta móviles**

El hecho de tener como puntos de venta carretas ambulantes y por lo tanto ser susceptibles de movilizarlas con relativa facilidad, es una enorme ventaja, ya que nos permite reubicarnos con rapidez, manteniendo la misma imagen y producto, en cualquier lugar que sea necesario hacerlo.

1.5.2 Oponentes

- **Competencia**

Es obvio que la competencia que se encuentre en sectores cercanos, sean de productos similares o sustitutos, no se quedarán cruzados de brazos y querrán implementar alguna estrategia para evitar nuestro crecimiento.

- **Tránsito de la ciudad de Quito**

Considerando que el proyecto contempla la elaboración del producto en una planta y la venta en carretas ambulantes ubicadas en diferentes lugares de la ciudad, entonces, el tráfico de la ciudad es un oponente para que podamos fluir con facilidad. Esto significa que debemos destinar más tiempo para la movilización y entregas.

- **Ciclo de estudios y vacaciones de oficinistas**

Si bien se debe contemplar en el plan inicial la afección que nos puedan generar estas variables, pero serán temas muy importantes ya que por un lado son inevitables y por otro nos obligarán a reubicar nuestros puntos de venta. De todos modos serán temporadas de ventas menores a las estimadas de manera regular en los periodos de clases.

1.5.3 Oportunidades

- **Tendencia del mercado**

Actualmente la tendencia del mercado se inclinan hacia el consumo de alimentos más sanos y nutritivos, así como también a productos de carácter más exóticos. Nuestro producto es sushi. Cumple con todo lo indicado y adicionalmente su aceptación en el país es muy buena y con tendencia al crecimiento.

- **Eventos**

El proyecto considera la posibilidad de atender eventos, sea en participación directa, tal como sería un contrato, como en participación

indirecta, es decir, que si hay un concierto o un partido de futbol que demande el movimiento de mucha gente que se encuentre ubicada dentro de nuestro segmento objetivo, podemos disponer la movilización de una de las carretas hacia el lugar del evento.

- **Destinos Vacacionales**

El ciclo de vacaciones no es lo más conveniente para operar en los lugares preestablecidos, pero podría ser una buena oportunidad para ubicarnos en destinos turísticos a los cuales haya afluencia de nuestro mercado objetivo y así compensar la baja del mercado en esas temporadas.

1.5.4 Riesgos

- **Clima**

En todo tipo de negocio, siempre el clima es un riesgo que está presente y podría afectar, más aún en casos de venta en la vía pública. En el caso de lluvia, se supone que se pueden prever tomando en cuenta la temporada del año en que se encuentre, pero hay que recordar que estamos en Quito, en donde muy rara vez se puede predeterminar el clima y, en los últimos años estas temporadas han sido más irregulares de lo normal.

- **Copia de competencia**

El hecho de hacer un proyecto bien planificado y estudiado, permite la oportunidad de reducir los riesgos y obviamente tener más probabilidades de éxito, pero junto con ese éxito, se presenta la posibilidad de que las empresas de la competencia en la misma línea de productos, reaccionen redireccionando sus inversiones para incursionar en el mercado con una cadena de ventas en condiciones similares.

1.6 Cruces Estratégicos

- El objetivo de los cruces estratégicos, es analizar la forma en que puedo aprovechar las situaciones de carácter de aliados, para empatar con las oportunidades y potencializar mis ventajas, así mismo utilizar las situaciones de carácter de aliados para neutralizar riesgos. Por otro lado las posiciones de oponente neutralizarlas con las oportunidades y por último estas posiciones oponentes, empatarlas con los riesgos y estudiar estrategias para poder enfrentarlas si se llegaran a presentar.

Tenemos en resumen lo siguiente:

Aliados: Municipio, proveedores, sistema de refrigeración.

Oponentes: Competencia, tránsito en la ciudad, ciclos vacacionales.

Oportunidades: Tendencias del mercado, eventos, destinos vacacionales.

Riesgos: Clima, copia de la competencia.

Luego de un análisis, vemos que los cruces quedarían de la siguiente manera:

1.6.1 Aliados - Oportunidades (A-O)

- El mantener formalidad ante el Municipio, nos permite participar de eventos a cualquier nivel y aprovechar esos momentos de alta demanda.
- La tendencia hacia el consumo de alimentos sanos y nutritivos, está plenamente respaldada por la oferta de proveedores en el mercado. De manera especial podemos mencionar que esta línea de alimentos tiene una oferta muy amplia, ya que la variedad de recetas así lo permiten.
- Nuestro sistema de refrigeración y nuestro diseño de puntos de venta móviles, son muy amigables tanto con las oportunidades de eventos como con las necesidades de reubicación hacia destinos

vacacionales, ya que no es obstáculo el cambiar de lugar las carretas de venta. Existiría un poco de inconveniente en la operación de preparación pero sería bastante manejable.

1.6.2 Aliados - Riesgos (A-R)

- Será necesario tener alguna promoción especial que se oferte exclusivamente durante momentos de eventos climatológicos con el fin de generar flujo obligado para evitar tener producto sobrante al final de un día cuyo clima no aporte.
- Si logramos manejar una adecuada relación con los proveedores, podríamos obtener precios competitivos. Así mismo, nuestra estrategia de ventas como la de ingreso al mercado debe ser muy bien estudiada, para que el mercado nos identifique a nosotros con este sistema de ventas. De esa manera podemos posesionarnos de modo que se complique a la competencia cambiar su imagen para participar del tipo de negocio ambulante.
- Muchos de los posibles riesgos se pueden reducir al tener puntos móviles, ya que si el riesgo es climatológico, hay la posibilidad de reubicar en algún lugar que esté cubierto. Si el riesgo es una fuerte competencia o bajo movimiento, se puede reubicar en otro lugar de mayor afluencia.

1.6.3 Oportunidades - Oponentes (O-O)

- Si bien consideramos que un evento es una oportunidad y el tránsito en la ciudad es un oponente, pero la mezcla de estos dos, podrían ser un gran beneficio, ya que una vez ubicados en el punto del evento, es más amigable para los clientes el comprar nuestro producto, que el ir a un local en el cual lo vendan.
- Los destinos vacacionales serían puntos de comercialización adecuados durante los periodos de vacaciones, en los cuales

nuestras ventas tenderían a la baja por falta de afluencia de clientes.

- La tendencia a la alimentación sana comparando con la oferta de la competencia, es una manera de neutralizar el efecto. Si bien es posible que no tengamos respuesta inmediata, pero también sabemos que habrá crecimiento.

1.6.4 Oponentes - Riesgos (O-R)

- Si consideramos los efectos que podríamos tener en momentos como un evento climatológico como la lluvia, con el tránsito de la ciudad en una hora pico, los resultados podrían ser catastróficos, pero para ello será necesario desarrollar estrategias promocionales que reduzcan las consecuencias.
- Será necesario capacitar adecuadamente al personal para que no den información más allá de la necesaria para la comercialización.
- Consideramos establecer un sistema de pago con bonificación a todo el personal de tal manera que logremos un alto grado de fidelidad hacia la empresa y de esa manera aplacar los acercamientos de la competencia.

1.7 Identificación de la Oportunidad de Inversión

Luego de realizar este análisis introductorio del diagnóstico situacional, se ha identificado de manera clara que el mercado objetivo al cual pretendemos llegar, tiene inconvenientes con encontrar una solución adecuada para poder cubrir la necesidad de la alimentación del medio día. El desgaste que produce el trabajo intelectual generado por un estudiante o un oficinista, requiere de una alimentación de mejor calidad, (ver tabla en ANEXO # 5) para reponer las energías, ya que es muy diferente al desgaste o cansancio que produce un trabajo físico. Por otro lado, una alimentación inadecuada, sumada al sedentarismo propio de estas actividades, dan como consecuencia problemas de obesidad, los

cuales ya están presentes en nuestro país, con porcentajes relativamente altos. Los sectores geográficos que hemos definido, son los que tienen mayor incidencia de los problemas identificados y que buscamos ser parte de la solución con la implementación de este proyecto.

Por otra parte, hemos descrito de manera amplia los detalles bajo los cuales sería el modus operandi del negocio y así como un bosquejo de las estrategias de marketing que serán ampliadas en los capítulos posteriores a utilizar para que pueda desarrollarse exitosamente el proyecto una vez implantado en el mercado seleccionado.

El análisis realizado tanto externo como interno, la matriz de relación diagnóstica y la matriz AOOD, nos han ayudado a ver con más claridad muchas oportunidades, beneficios y alternativas tales como las citadas en el punto 1.7.1, para poder enfrentar las posibles adversidades que se presentarían durante la operación del proyecto.

Si bien en los próximos capítulos analizaremos temas como el estudio de mercado, técnico, financiero y administrativo, lo cual nos dará el detalle del manejo para que su resultado sea óptimo, pero con los elementos que tenemos hasta el momento, vemos que este proyecto aportaría en gran manera para ser parte importante de la solución del problema identificado como la alimentación del medio día para estudiantes universitarios y oficinistas en sectores seleccionados de la zona centro norte de Quito y Cumbayá.

CAPÍTULO II

2.- MARCO TEÓRICO

Para comprender con mayor facilidad este proyecto, es importante conocer los conceptos teóricos de los términos que se utilizarán en el desarrollo del mismo, así como el entorno, temas alimenticios, historia y origen del sushi.

2.1 Marco Referencial

2.1.1 Entorno

Las opciones y variedades dentro de la línea de alimentos, son innumerables. Cada país, cada región cada cultura e inclusive cada familia tiene sus propias recetas y gustos. La humanidad, desde sus inicios fue aventurera, sea por costumbres nómadas, por ambición de descubrir o por conquista bélica. En estos viajes, así como llevaban costumbres, también las adoptaban e incluso cuando regresaban, traían algunas de las costumbres de los lugares en los que estuvieron. Una de las costumbres más comunes de adoptar es la comida. Con el paso del tiempo y el desarrollo de los transporte, se dio mucha facilidad para viajar y, hoy en día con la globalización, se incrementó la apertura hacia otras culturas. En la actualidad, está de moda el consumo de productos exóticos de otros países, así como la tendencia hacia el consumo de comida sana, esto no solo está sucediendo en el país, sino en el mundo entero.

2.1.2 Historia

El producto de este proyecto es el Sushi, cuyo significado es arroz avinagrado. Según (Corson, 2007) Trevor Corson, en su libro: The Zen of

Fish: The Story of Sushi, este plato nace en China en el siglo IV a.c. por accidente, ya que fue el resultado de pruebas que hacían para preservar el pescado introduciéndolo en recipientes llenos de arroz. Al cabo de un par de meses, el arroz había absorbido los líquidos y el sabor del pescado secándolo y se había avinagrado. Al cocerlo tenía esa base de sabor a vinagre y pescado.

Como en toda la historia de mundo, la ambición por el poder enfrentó a la Dinastía Qin contra la gobernante Dinastía Zhou. Este proceso fue una guerra muy sangrienta que duró desde el 400 a.c. hasta el 256 a.c. y quedaron pueblos rezagados que fueron sometidos hasta 221 a.c. Con la conquista de la Dinastía Qin, se desterraron muchas de las costumbres anteriores, entre ellas el sushi que fue adoptado por Japón. Esto ocurrió hace 2.200 años aproximadamente, es por ello que en la actualidad se conoce al sushi como un plato de origen nipón. Los japoneses buscaron la forma de reducir los tiempos de fermentación y lo que hicieron fue vinagre de arroz para mezclarlo con el arroz luego de cocinar y agregándole un pedazo de pescado para que no pierda el sabor. Con el paso del tiempo se desarrollaron diferentes variedades y se convirtió en toda una ceremonia su preparación.

2.2 Entorno del Negocio

2.2.1 Calidad de vida

Hoy en día se habla cada vez más de calidad de vida. En realidad un análisis detallado del término, hace del mismo un concepto sumamente amplio, pero la mayoría de gente resume o limita este criterio a una alimentación sana, un estado físico aceptable que incluya alguna actividad deportiva y que en consecuencia de todo esto, se proyecten a tener una vejez con la menor cantidad posible de dolencias.

2.2.2 Comida sana

En este caso, se repiten errores de criterio o limitaciones, al igual que en el punto anterior. Muchas personas relacionan comida sana o saludable exclusivamente con vegetales, frutas, cereales y ocasionalmente alguna carne blanca como pollo o pescado, siempre y cuando no incluyan preparaciones con aceite.

Según la Dra. Lorena Ledesma, Nutrióloga, una alimentación sana o saludable va mucho más allá. Ella considera que no debe haber exclusión de ningún tipo de alimento, sino moderación en las raciones. Cada alimento, sea de origen animal o vegetal, tiene sus aportes nutricionales, sin embargo no todas las personas tienen el mismo organismo como para poder asimilar de la misma manera. El error en la alimentación, indica, consiste en la mala distribución de las porciones en un plato, siendo la manera correcta 50% vegetales, 25% proteína o carne y 25% carbohidratos (este último no debe ser una porción mayor que la equivalencia a la cantidad que podría caber en la mano del consumidor dando forma de cuchara).

No es correcto decir que existen alimentos que no sean sanos, pero se debe controlar y regular las cantidades. Como toda regla tiene su excepción, esto dependerá del estado de salud de cada persona, ya que en ocasiones ciertos componentes de algún alimento, si pueden ser perjudiciales considerando dolencias preexistentes.

2.2.3 Comida chatarra

Se utiliza el término comida chatarra, para referirse a alimentos que sean bajos en contenido de nutrientes y altos en grasa. En algunas ocasiones no necesariamente son bajos los contenidos nutricionales de los alimentos, sino que por bajar costos en la elaboración de los mismos,

utilizan materias primas de baja calidad o en su defecto, cuando son productos fritos, reutilizan el aceite demasiadas veces o simplemente le van aumentando a medida que baja el nivel requerido para la producción. Esto deteriora la calidad del alimento llegando al nivel de decirle “comida chatarra”

2.2.4 Comida rápida

Hace referencia a alimentos que son de preparación en corto tiempo y cuyos costos son moderados en comparación con los de un restaurante. Se manejan criterios de atención en mostrador, eliminando el costo de la atención personalizada a la mesa. Son de demanda muy alta a nivel de personas que trabaja o estudian y tienen limitaciones de tiempo para servirse los alimentos así como restricciones de movilización por el mismo factor tiempo. Este grupo de consumidores se ve beneficiado por los costos de estos productos. Dentro de este grupo de alimentos participan todos los que requieren de corto tiempo para su preparación incluyendo pizzas, hamburguesas, papas fritas, sánduches, comida típica, ensaladas y otros más. Esto significa que en este grupo entra comida, sana, chatarra y cualquier variedad cuya preparación demanda poco tiempo.

2.2.5 Comida Oriental

El Chef Iwao Komiyama, en su libro Comida Oriental dice:

“En la cocina de Asia, se puede apreciar la influencia de las tres doctrinas más importantes de Asia:

El budismo le ha dado la base de la comida vegetariana, ya que en su doctrina está prohibido matar cualquier tipo de animales.

El taoísmo con el principio del ying y el yang, los contrastes de sabores, agridulces, agripicantes.

El Shintoísmo que rinde culto a las cuatro estaciones del año o a la naturaleza, con su cocina orgánica le ha dado al Asia sus principios fundamentales: a) realzar los sabores naturales y b) que sus propiedades y colores se mantengan inalterables, para que provean al hombre de una sana alimentación: los vegetales de colores fuertes utilizados en el sushi son un claro ejemplo.

Por esta razón siempre digo que la cocina es un claro reflejo de una cultura.”(Komiyama, 2008 (5ta ed.))

Luego de esta explicación se comprende con mayor facilidad muchas cosas que hemos visto toda la vida, pero que por falta de investigación, no sabíamos de detalles que resulta la razón de ser.

2.2.6 Cultura y comida Japonesa

La mayor parte de la gente confunde cualquier tema oriental identificándolo como chino, por hacerlo de manera genérica, refiriéndose a Asia. En Japón, es de mucha importancia las costumbres ancestrales, pero no por ello se han quedado en el pasado. Hoy en día, se vive un ambiente combinado entre lo tradicional y lo moderno. Estos aspectos son notorios cuando se habla del té, de los jardines y flores, teatro, pintura y obviamente cocina. Si bien el ritmo de vida ha brindado campo adecuado para el incremento de comidas rápidas en Japón, pero no dejan de lado sus antiguas tradiciones culinarias. En Japón existe mucho respeto por la comida, ya que era considerada regalo de los dioses.

Otro aspecto relevante es que la comida debe ser muy vistosa. Se dedica tiempo para una selección minuciosa de los ingredientes, de la preparación y decoración, tanto del plato como de la mesa. Una de las tradiciones es que el menú, no debe tener un orden sino variedad, un cocinero de alto nivel, se jacta de no seguir recetas, sino de improvisar y variar. Y sobre todo, la gran diferencia de la cocina japonesa con el resto

del Asia, consiste en que los condimentos se utilizan con sobriedad para permitir que los alimentos muestren sus sabores naturales y propios.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Empresa

El proyecto consiste en formar una pequeña empresa. “La empresa es el ente donde se crea riqueza. Permite que se ponga en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, con base en los objetivos fijados por la dirección general - interviene en diferentes grados y los motivos económicos, sociales y de servicio. Se considera a las empresas de todo tipo (industrial, comercial, de servicios) y tamaño (micro, pequeña, mediana) como factores fundamentales para el desarrollo económico y social de una nación.”(Valencia, 2010)

2.3.2 Funciones de una empresa

Así mismo (Valencia, 2010) cita a Demac indicando que las funciones de una empresa son:

- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores
- b) Crear nuevos productos (bienes o servicios)
- c) Generar empleos
- d) Contribuir al crecimiento económico
- e) Reforzar la productividad

2.3.3 Conceptos generales

A continuación, citaré varios conceptos de uso general sobre términos que serán mencionados a lo largo del desarrollo de este trabajo. El origen de los mismos no está identificado con autores específicos, ya que son

explicaciones utilizadas de manera frecuente y general en instituciones educativas, así como en entidades públicas y privadas, dentro del léxico de administración, marketing, economía y finanzas.

Algunos de estos fueron tomados de diferentes autores y otros fueron obtenidos de fuentes de conceptos genéricos tales como definiciones, glosarios, criterios, entre otros.

Administración

“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otro es lo que distingue una posición gerencia de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.”(Robbins, 2005 (8va edición))

“Conjunto ordenado y sistematizado de técnicas y procedimientos destinados a apoyar la consecución de los objetivos de la empresa en forma eficiente y eficaz. Las cuatro etapas en el proceso administrativo son: planeamiento, organización dirección y control.” (Rodríguez, 2011)

Beneficio o utilidad bruta

Diferencia que queda a favor de la empresa entre los ingresos y los egresos.

Bienes

“Todo aquello que cumple con la función de satisfacer las necesidades.” (Rodríguez, 2011)

Capital

“Conjunto de medios de producción de la economía, que comprende edificios e instalaciones, equipamiento y maquinarias, materias primas y producto en proceso.” (Rodríguez, 2011)

Capital financiero

Son los recursos monetarios que la empresa o proyecto requieren para el cumplimiento de sus objetivos. En un criterio contable, es el resultado entre activo y pasivo.

Capital de trabajo

“Es la diferencia de dinero entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Es una medida del grado en que la empresa está protegida contra los problemas de liquidez.” (VanHorne-Wachowics, 2010)

Competencia

“Es el punto de encuentro en un mercado por parte de varias empresas que desarrollan similares prácticas comerciales en búsqueda de beneficios económicos. Condición dinámica de un mercado, donde el crecimiento de la participación de una empresa se obtiene a expensas de otra.” (Rodríguez, 2011)

Consumidor

“Persona o grupo humano que compra un determinado bien o servicio.” (Rodríguez, 2011)

Control de calidad

Es el seguimiento detallado de los procesos dentro de una empresa para mantener constante la calidad del producto y/o servicio. (Debitoor, 2014)

Costos

Es la suma de todos los desembolsos económicos en que incurre una empresa para poder desarrollar su actividad productiva.

Costos fijos

“Aquellos que se mantienen, independientes del volumen de producción. Por ejemplo arriendos.” (Rodriguez, 2011)

Costos indirectos de fabricación

“Son aquellos que comprenden los bienes naturales, elaborados o semielaborados de carácter complementario, así como servicios personales, públicos y generales y otros insumos indispensables para la terminación del adecuada del producto final.” (Paredes, 2014)

Costos Variables

“Son dependientes del nivel o volumen de la producción, tales como insumos, energía, sueldos operativos, combustibles, entre otros.” (Rodriguez, 2011)

Demanda

“Son las cantidades de un bien o servicio que los compradores están dispuestos a adquirir de acuerdo a su rango de precios. Contempla tanto la intención de compra cuanto la capacidad económica adquisitiva. Tiene como factores variables los siguientes: a) el precio del bien; b) el precio

de los bienes relacionados; c) los gustos; d) el nivel del ingreso; e) el precio esperado por el bien.” (Rodríguez, 2011)

Depreciación

“Pérdida del valor de los bienes y equipos de capital, por el uso y/o el paso del tiempo.” (Rodríguez, 2011)

Deuda

“Obligación monetaria contraída con una persona o institución.” (Rodríguez, 2011)

Estado de resultados integrales

“Es un estado financiero que muestra la utilidad o pérdida que sufre el capital contable de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas en un periodo determinado, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ventas, ingresos, costos y gastos que las mismas provocan.” (GlobalContable, 2014)

Estrategia

“Este término tuvo su origen en la antigua Grecia: los estrategos eran los generales que conducían a los ejércitos a las batallas; en su acepción militar implica la consecución de los objetivos a través de la disposición de los medios humanos y materiales, esto es, obtener la victoria en la guerra mediante la destrucción de los ejércitos enemigos. La estrategia formula las grandes líneas que configuran el desarrollo de una guerra, sus características fundamentales, y la proyección de sus acciones en el tiempo a través de planes. Factores: importante, de largo plazo, persiste en medio de contextos mutables, subordina a otros niveles inferiores. No

es un cambio, sino la estabilidad de los planes de las organizaciones en los medios competitivos.” (Rodríguez, 2011)

Economía de escala

“Las ventajas en términos de costos que una empresa obtiene gracias a la expansión. Existen factores que hacen que el coste medio de un producto por unidad caiga a medida que la escala de la producción aumenta.” (Sullivan & Sheffrin, 2005)

Impuestos

Pago obligatorio al estado por parte de personas naturales y jurídicas para contribuir con la operación administrativa y la elaboración de obras de uso común. Pueden ser nacionales o seccionales, así como también pueden ser proporcionales, progresivos o regresivos y por último existen impuestos directos e indirectos.

Inflación

“Es el crecimiento sostenido en el nivel general de precios y servicios.” (Rodríguez, 2011). En este cálculo participan casi todos los productos, por lo que el incremento de un sector, no necesariamente repercute en la inflación general, ya que puede ser compensada con la deflación (antónimo) en otro sector.

Informal

“Se conoce bajo este nombre al sector del mercado que ejecutan transacciones mercantiles al margen de las leyes que regulan el comercio. En ocasiones con el afán de evitar el pago de impuestos y en otras por ser economías de muy bajo nivel y quieren evitar la gestión de los trámites y permisos.” (Rodríguez, 2011)

Insumo

Todo aquello que participa en el proceso de producción, tal como las materias primas, energía, maquinarias y utensilios, instalaciones, mano de obra, entre otras.

Interés

Es el costo del dinero que se debe pagar por su préstamo. Generalmente se expresa este valor como un porcentaje.

Inversión

“Es el gasto en que una empresa incurre sea para iniciar, mantener o aumentar su capacidad productiva. Las inversiones se realizan en maquinarias y equipos, materias primas e insumos y propiedades.”
(Rodriguez, 2011)

Investigación de mercado

“La Investigación de mercado es un proceso que permite la obtención y tratamiento de la información necesaria para resolución de problemas y toma de decisiones de la dirección comercial.”(Ferrer, 2012 (3ra ed.))

Liquidez

“En economía, la liquidez es una cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata, sin disminuir su valor. Por definición, el dinero es el activo con mayor liquidez, al igual que los depósitos en bancos “ (Garcia, 2011)

Macro localización

“Es el estudio que tiene por objeto determinar la región o territorio en la que el proyecto tendrá influencia con el medio. Describe las características y establece ventajas y desventajas que se pueden comparar en lugares alternativos para la ubicación de la sede. La región a seleccionar puede abarcar el ámbito internacional, nacional o territorial, sin que cambie la esencia del problema; sólo se requiere analizar los factores de localización de acuerdo a su alcance geográfico.” (Leon, 2008)

Materia Prima

Es el bien o la sustancia básica que la industria transforma en su proceso productivo. La materia prima puede provenir de la agricultura, la explotación forestal, la ganadería, la minería o de la propia industria en un grado inferior de elaboración. (Borja, 2012)

Mercado

Es el proceso en el cual se encuentran la oferta y la demanda de un producto determinado, en el cual el mayor peso del uno o del otro puede determinar el precio, condicionado con la cantidad disponible.

Método Deductivo

“Este es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para llegar a explicaciones particulares.”(Torres, 2006 (2da ed))

Método Inductivo

“Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a

conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.”(Torres, 2006 (2da ed))

Método Analítico

“Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.”(Torres, 2006 (2da ed))

Método Sintético

“El método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.”(Torres, 2006 (2da ed))

Micro localización

“La micro localización permite un análisis para el desarrollo del proyecto, tomando en cuenta factores que pueden influenciar directamente con el mismo en forma negativa y positiva, para efectuar una elección acertada se compara lugares posibles de ubicación y mediante la aplicación del método de ponderación de puntos se puede elegir la localización estratégica”. (Chain, 2011)

Necesidad

“Es un estado de carencia percibida.” (Porter, 2011)

Oferta

Es la suma de productos o servicios que los productores de un mismo bien pueden colocar en el mercado, manteniendo similitud en los precios.

Plan de marketing

“Es un documento que resume la planeación del marketing. Éste, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudarle al consumidor a sentirse más feliz y, así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad.” (Ambrosio, 2000)

Producto Interno Bruto (PIB)

“Es la suma del valor de los bienes y servicios finales producidos en un país durante un período determinado, sin deducción alguna, ni siquiera la de amortización, independientemente de la nacionalidad de los propietarios de los factores. Constituye el indicador o la medida principal de la actividad económica de un país. Tiene un carácter global y sirve para las comparaciones internacionales.” (Borja, 2012)

Precio

Es una medida de valor en moneda con la cual se realizan transacciones comerciales de bienes y servicios.

Presupuesto

Herramienta contable para el control y seguimiento de ingresos y egresos.

Producto

"Un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea". (Stanton-Etzel-Walker, 2007)

Producto Sustituto

“Aquellos que satisfacen la misma necesidad.” (MontesDeOca, 2011)

Proyección de la oferta

“Es una fase importante en el estudio de mercado, que tiene la finalidad de determinar la situación conveniente del mercado al que se quiere ingresar con determinado bien o servicio.” (Chambi, 2012)

Punto de equilibrio

“La intersección de la línea de costos totales con la línea de ingresos totales determina el punto de equilibrio. Es el volumen de ventas requerido para que los ingresos totales sean iguales que los costos operativos totales para que la utilidades operativas sean iguales a cero.” (VanHorne-Wachowics, 2010)

Relación costo-beneficio

La relación Beneficio/Costo es el cociente de dividir el valor actualizado de los beneficios del proyecto (ingresos) entre el valor actualizado de los costos (egresos) a una tasa de actualización igual a la tasa de mínima aceptable de rendimiento (TMAR), a menudo también conocida como tasa de actualización o tasa de evaluación. (Agroproyectos, 2013)

Segmento de mercado

La mayoría de los productos apuntan sus ventas hacia segmentos de mercado, estos son una parte del universo que cumple con: condiciones, gustos, preferencias, presupuesto y otras características que especifican la necesidad en paralelo al producto ofertado.

Sensibilidad al riesgo.

Es un proceso mediante el cual se analiza cual factor le genera mayor riesgo a un proyecto. Normalmente los factores que entran en el juego son los ingresos por ventas y los egresos.

Tamaño del proyecto

Se entiende por tamaño del proyecto, cuál es su capacidad de producción instalada que tendrá el proyecto.

Tamaño de la muestra

Para poder hacer las encuestas, es necesario seguir una fórmula bastante compleja, con la cual se puede definir el número de personas que serán consultadas, en relación al segmento de mercado en el cual estimo participar.

Tasa activa

“Es el valor (generalmente en porcentaje) que cobran las instituciones financieras por los préstamos otorgados.” (Rodriguez, 2011)

Tasa pasiva

“Es el valor (generalmente en porcentaje) que pagan las instituciones financieras por las inversiones realizadas por los clientes.” (Rodriguez, 2011)

Tasa Interna de Retorno (TIR)

El TIR de una inversión es una tasa de rendimiento que se usa para analizar un presupuesto de capital y verificar cuan rentable puede ser una inversión, en comparación con la tasa mínima de rendimiento. Esto se

utiliza también para proyectar los resultados futuros. Siempre debe ser mayor al TMAR.

Tasa mínima aceptable de retorno (TMAR)

La tasa mínima aceptable de retorno, TMAR, representa el coste de oportunidad en el que incurre el inversionista por “canalizar su dinero” en un proyecto determinado y no en otro. Dicho de otra manera la TMAR, es la mínima rentabilidad que el inversor está dispuesto a ganar. (Alvarez, 2013)

Universo

Es la totalidad del mercado, del cual, de acuerdo al producto o servicio que se oferte, se segmentará o dividirá en relación a la aceptación.

Utilidad

“Es el resultado de la resta entre los ingresos y los costos en la operación de un negocio.” (Rodriguez, 2011)

Valor Actual Neto (VAN)

Es un monto que se invertirá o gastará en un periodo de tiempo, traído a valor presente. Para que el proyecto sea viable, debe ser positivo.

CAPÍTULO III

3.- ESTUDIO DE MERCADO

La investigación de mercado es un método mediante el cual se puede obtener información indispensable para tomar decisiones sobre la puesta en marcha o no de un proyecto. Así mismo, una correcta evaluación de la información da una guía para saber qué se debe hacer y qué no; también puede indicar de manera más certera sobre los lugares en que conviene implantar un proyecto. Este sistema metodológico es una herramienta muy valiosa para reducir el margen de error y con él los riesgos.

3.1 Planteamiento del problema de investigación

El objetivo de esta investigación es saber si el presente proyecto es o no viable. Para ello utilizaremos el método de encuestas para identificar las preferencias, gustos, grado de intención de compra, frecuencia, posible precio de venta, del mercado objetivo. Las preguntas se encaminarán a la obtención de información vía indicadores, de tal manera que se pueda apreciar de manera rápida y su aplicación pueda ser práctica. También se quiere identificar cuáles son los canales de comunicación que se debe utilizar para llegar de manera más directa y rápida a los clientes potenciales.

El mercado está lleno de ofertantes de servicios de alimentación, pero no todos son competencia, ni todos ofrecen productos sustitutos que afecten el ingreso al mercado, de este proyecto, ni su futuro crecimiento, sin embargo, es supremamente importante tenerlos identificados de manera muy clara a todos estos grupos de participantes del mercado, para establecer estrategias que permitan competir adecuadamente.

El proyecto está enfocado a generar una influencia local en las zonas en las cuales se piensa instalar las carretas de venta ambulante.

La meta de este proyecto es dar al mercado una alternativa de comida rápida, que sea sana y nutritiva, manteniendo la calidad y sabor de los mejores locales del segmento, pero con un precio muy competitivo, logrado mediante producción en serie y obtener una rentabilidad suficiente como para mantener la operación de manera solvente y poder proyectar crecimiento en un mediano plazo.

3.2 Identificación del producto o servicio

3.2.1 Características

En el caso particular de nuestro producto que es sushi, la descripción de sus características es bastante sencilla, ya que se trata de un solo producto cuyas variaciones son mínimas ya que solo son cambios de los ingredientes que conforman uno u otro tipo. En la producción se realiza un solo proceso base y, cada cierto número de unidades se cambian los ingredientes, de acuerdo a las variedades que se prepare. La presentación será la siguiente: los rollos de sushi cortados en 10 porciones, colocados en un empaque de plástico pet transparente con una decoración que haga atractivo a la vista el producto, acompañado, en una funda aparte, de las salsas correspondientes, palillos chinos y servilleta. Existen clientes que les gusta mucho el wasabi, que es una pasta de rábano picante que acompaña al sushi, para ellos, este complemento, será entregado sin costo, pero bajo pedido. El producto será preparado en una pequeña planta bajo normas de calidad y de buenas prácticas de manejo de alimentos.

Si bien existen muchísimas recetas y tipos de sushi, la mayor demanda se reduce a 4 o 5 variedades principalmente. Esto no excluye que se las incremente de acuerdo a la demanda, pero en una primera etapa no está contemplada mientras no se confirme la necesidad. El ampliar mucho la oferta en un negocio como el de este proyecto, puede ser negativo, ya que se corre el riesgo que en algún momento no se disponga de los productos de alta rotación y en su lugar, al final del día existan saldos de

variedades de baja demanda que no se vendieron generando pérdida o disminución de la utilidad.

3.2.2 Productos sustitutos

El mercado de oferta de comida rápida es sumamente amplio, en variedad, calidad, cantidad y precios. Para evitar confusiones, es importante poder identificar con precisión cuales son los productos sustitutos.

Este producto no es nuevo en el mercado y, la demanda no se la está creando, ya existe. Para el caso puntual de este producto, se debe trabajar mucho en la estrategia para poder ingresar al mercado y, esta estrategia consiste, principalmente, en la forma de comercializarlo, es decir, mediante carretas de venta ambulante.

Estas carretas, pese a ser ambulantes, estarán ubicadas siempre en el mismo punto, ya que esa es la mejor manera de facilitar la ubicación y fidelización de los clientes.

Como productos sustitutos, podemos considerar todas las ventas que se hagan desde puntos que no dispongan de espacio físico como para que los clientes se sienten a consumir los alimentos adquiridos, sino que puedan ser consumidos en lugares diferentes al punto de venta. Dentro de este concepto se enmarcarían muchos productos que son comercializados en establecimientos para atención y servicio al público, pero a su vez también existen oferentes del mismo producto para llevar o para el consumo informal. Por ejemplo, hamburguesas, sánduches, hot dogs, tacos, salchipapas, comida típica, papas fritas, pinchos, cevichochos, principalmente. Es muy difícil cuantificar este tipo de puntos de venta, ya que algunos de ellos son móviles y no siempre utilizan la estrategia de establecerse en la misma ubicación. Por otro lado la

mayoría de ellos son negocios unipersonales, muchas veces, de carácter informal.

Así como por un lado se tendría similitudes, por otro lado existen grandes diferencias que son las que se quieren resaltar para ingresar al mercado. El producto sería elaborado en una pequeña planta y no en el punto de venta. La empresa será establecida y conformada de manera legal y formal, cumpliendo las normativas requeridas por las instituciones de control tributario, de salud y municipales. Si bien esto tiene un costo, pero a la larga se evita muchos inconvenientes que pueden resultar más costosos para el proyecto. La mayor parte de los productos indicados como sustitutos, corresponden a los llamados comida chatarra, con contenidos muy alto en grasas insaturadas, calorías, o productos de procedencia desconocida para efectos de higiene. Es muy probable que no exista diferencia en el precio, pero en el caso que haya diferencias, debe estar totalmente justificado.

3.2.3 Consumidores del producto

El producto está diseñado para estar al alcance del consumidor final, quien pertenece a un nivel socio económico medio y medio alto. El producto tiende a ser elitista dentro del sector de ventas ambulantes. Esta clasificación está dada por el tipo plato, (sushi) por los ingredientes del producto y porque su precio seguramente será un poco superior al de los productos sustitutos cuyo sistema comercial sea similar, es decir, en carretas ambulantes. Así mismo el precio estará por debajo de la competencia que comercializa productos iguales en establecimientos como restaurante. Estas características buscan hacer atractivo al producto.

Siendo parte del grupo de comidas rápidas, por su tipo se busca generar la percepción al cliente que, teniendo el producto a la mano, el consumirlo es algo especial o se está dando un lujo al adquirirlo. Los clientes

potenciales planifican su alimentación en grupo lo cual se convierte en un momento importante. Cuando el grupo ha seleccionado un tipo de comida, quien no lo desea, se siente excluido de la actividad grupal. Estas cualidades también generarían un impulso al consumo por parte de otros grupos que, sin pertenecer necesariamente al segmento seleccionado, busquen elevar su status participando de los gustos “exclusivos” de los grupos sociales medio y medio alto. En consecuencia, para los consumidores de niveles socioeconómicos inferiores, nuestro producto, sushi, se vuelve aspiracional.

3.3 Estructura del mercado

La estructura es el conjunto de condiciones que existen en el mercado tales como competidores, monopolios u oligopolios, también se considera como parte de la estructura, los segmentos, los canales de distribución y las marcas que participan. Todas estas categorías son las que regulan el mercado al jugar entre ellas produciendo diferentes escenarios que dependen de la forma y proporción con que cada una de estas participa. También se pueden considerar las estrategias, temporadas, climas y otras características que son de importancia para los potenciales resultados. Dependiendo del producto, para la estructura puede tener mucha importancia la cultura, conformación de familias, grupos sociales, tipos de empresas privadas e importancia de empresas públicas.

Dentro de la estructura de mercado, existe una competencia fuerte, pero a su vez es abierta, muy lejos de la competencia perfecta.

3.4 Investigación

Segmentación

3.4.1 Población o Universo

Según informó el INEC los estudiantes universitarios concentrados en las parroquias de Jipijapa, Rumipamba, Ñaquito, Mariscal y Cumbayá son 70.723. Adicionalmente, que la concentración de personas que laboran en oficinas en los sectores seleccionados, son 97.546. Esto da como universo un total de 168.269.

3.4.2 Tipos de Segmentación

- **Segmentación sociocultural**

Este proyecto está encaminado hacia un segmento de mercado comprendido por personas de clase media y media-alta, cuyos integrantes principalmente serán estudiantes universitarios u oficinistas.

El nivel cultural debe ser el mismo, ya que eso permite tener algún conocimiento sobre el producto que se ha posicionado en dichos grupos. Esto no significa que los otros niveles socio-culturales quedan excluidos.

- **Segmentación demográfica**

No se requiere establecer parámetros tales como género, o estado civil, ya que al ser alimentos, el mercado es totalmente abierto hacia cualquier persona que integre estos segmentos. En lo referente a edad, el mercado objetivo corresponde a estudiantes universitarios y oficinistas que se encuentran entre los 18 y los 60 años. Si bien ese es el target, pero no significa que el resto de grupos de edades no sean potenciales consumidores. Para efecto de las encuestas, es más viable utilizar los datos estadísticos del INEC. Esta información menciona como promedio de edad de los estudiantes universitarios 22 años y de los oficinistas está entre los 33 y 35 años.

En lo referente a ingresos, los potenciales clientes oficinistas deberían percibir un mínimo aproximado de dólares (\$ 500,00), ya que de esa manera disponen de un presupuesto establecido para el rubro de alimentación. Normalmente buscan opciones variadas que las repiten con relativa frecuencia, la que será determinada en las encuestas. En el caso de los estudiantes que no trabajan, muchos de ellos disponen de un presupuesto económico asignado por sus padres para alimentación y, dependerá del monto, organización, gustos y como lo distribuyan, para determinar la frecuencia de compra de nuestro producto.

- **Segmentación geográfica**

En el ámbito geográfico tenemos un enfoque definido sobre nuestro mercado objetivo, ya que el mercado objetivo se encuentre en las zonas identificadas como: 1.- Cumbayá (USFQ-estudiantes); 2.- Av. De los Granados (UDLA-estudiantes); 3.- Av. República del Salvador (oficinas) y, 4.- en segunda etapa, el sector de la Av. Amazonas y Av. NNUU (oficinas).

- **Segmentación conductual**

Esta segmentación la obtendremos de los resultados de las encuestas, ya que hacen referencia a ocasiones de compra, beneficios pretendidos, frecuencia de compra, grado de lealtad, grado de conocimiento, actitud ante el producto, entre las principales. En resumen es un análisis de comportamiento de los consumidores.

3.5 Selección de la muestra

Para obtener información del mercado objetivo se puede utilizar métodos como las encuestas o la observación. En el presente proyecto, lo adecuado es utilizar el método de las encuestas a personas del mercado objetivo y observación sobre la oferta de la competencia.

Para realizar encuestas, es necesario determinar el perfil de los encuestados con la finalidad que la muestra sea representativa.

Considerando que el mercado objetivo está claramente determinado como estudiantes universitarios y oficinistas, se debe hacer encuestas en los 2 grupos.

De acuerdo a información del INEC se tiene los siguientes datos que denotan el perfil de las personas a entrevistar:

- **Edad**

Si bien el mercado objetivo considera personas entre 18 y 60 años, pero no excluye al resto de posibles consumidores. Para las encuestas se buscará concentrar en estas edades, ya que corresponden a la condición de estudiantes universitarios (22 años) y oficinistas (33 a 35 años), según información del INEC.

- **Género**

De acuerdo al INEC, el grupo de estudiantes tiene el 55% de mujeres y el 45% de hombres.

En oficinistas la distribución es paralela a la población de Pichincha, es decir, 51% son mujeres y 49% son hombres.

- **Perfil**

Considerando los promedios de edad, el mercado objetivo corresponde a un grupo de gente joven cuyos gustos se inclinan por lo nuevo, de precios moderados a bajos, les gusta el snob y la moda, se cuidan en su salud, en su figura y por lo tanto en su imagen.

3.6 Investigación de mercado

En base a esta descripción es necesario preparar la encuesta, buscando obtener información que ayude a evaluar estas variables. Es importante tener una estructura ordenada con los siguientes parámetros:

3.6.1 Preguntas excluyentes

Son preguntas que permiten identificar si el encuestado es o no potencial consumidor, ya que solo de los potenciales se puede obtener información objetiva. Quienes respondan en sentido negativo, serán tomados en cuenta para resultados porcentuales en la evaluación sobre intención de compra. En ocasiones es necesario hacer dos y hasta tres preguntas para poder identificarlos efectivamente como grupo excluido.

3.6.2 Preguntas de metodología de comercialización

Estas preguntas encausan hacia la intención de compra del producto y su aceptación sobre la presentación que ofertamos el producto al mercado.

3.6.3 Precio

La pregunta tiene que ser clara y directa dando máximo 3 opciones de precios. Para facilitar la valoración del producto, por parte del encuestado se le indicará una foto del producto listo en su presentación final, así como el envase físico en que sería comercializado.

3.6.4 Razones de compra

Es una forma de evaluar cuán importantes pueden ser las diferentes motivaciones, ya que ello nos dará una guía de lo que debemos hacer para llegar al cliente.

3.6.5 Preguntas con información

Las preguntas con información se usan para medir el nivel de conocimiento del cliente y promocionar los beneficios que los clientes buscan.

3.6.6 Preguntas de preferencias

De estas preguntas se pueden valorar las preferencias del mercado frente a las alternativas de oferta.

3.7 Encuesta

La encuesta se encuentra en el anexo # 1

3.8 Tamaño de la muestra

La definición de la muestra es producto de una fórmula compleja que contempla algunas variables tales como: universo o población, nivel de confianza y nivel de error, y frecuencias de estratos. Las condicionantes, que incluyen datos y valores son las del siguiente cuadro:

Cuadro 2: Tamaño de la muestra

Ítems	Datos	valores	Tamaño de la muestra
Población	N	168.269	
Nivel de confianza	Z	95%	
Z crítico	Zc	1.96	
Nivel de error	E	5%	
Porción de éxito	P	0.50	
Frecuencia de estratos	n/N	0.002283	384 / 400

Con la información correspondiente al cuadro anterior, se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (n-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

El resultado de esta operación es 384 entrevistas que se debe realizar. Con el objetivo de analizar y evaluar si las preguntas son lo suficientemente claras, se procedió con una encuesta piloto a 10 personas. Considerando que el resultado indica que el planteamiento del cuestionario es claro, se continúa con todas las entrevistas requeridas de acuerdo a la fórmula.

3.9 Investigación de campo

Para realizar la investigación de mercado, existen varios métodos, los cuales, siendo opuestos o diferentes, no necesariamente son excluyentes entre ellos, sino complementarios. Según Cesar Augusto Torres, los métodos de investigación que se adecuan al proceso son los siguientes:

Método deductivo, inductivo, analítico y sintético. Los mismos se describen en el capítulo II

Existe información que ha pasado a formar parte de este proyecto basada en métodos inductivo y deductivo, sin embargo la fuente más certera es el mismo mercado y por ello se decidió elaborar una encuesta con preguntas cerradas, pero con suficientes alternativas como para obtener información objetiva que permita proyectar las decisiones con el menor margen de error posible.

- **Resultados de la encuesta dirigida a Estudiantes y oficinistas:**

3.9.1 Pregunta # 1

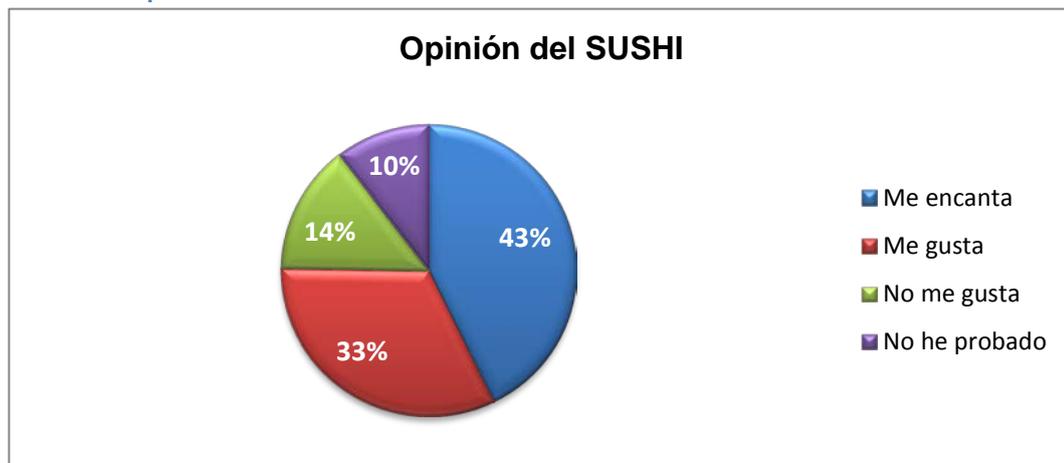
¿Qué opina del SUSHI?

Cuadro 3: Opinión del Sushi

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Me encanta	164	43%
Me gusta	125	33%
No me gusta	55	14%
No he probado	40	10%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 5: Opinión del Sushi



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 1

Como resultados se puede observar que la mayoría da una respuesta positiva y un número muy bajo dice no haber probado, lo cual no necesariamente pasa a ser negativo. Solamente un 14% responden que no les gusta. Tomando en cuenta estos resultados, se considera un proyecto muy viable para ponerlo en ejecución.

3.9.2 Pregunta # 2

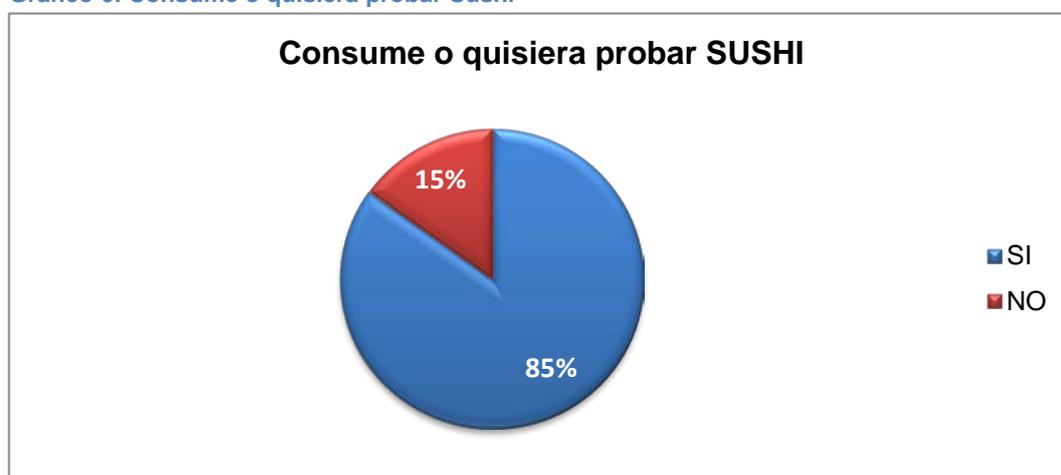
¿Le gusta consumir SUSHI o quisiera probarlo?

Cuadro 4: Consume o quisiera probar Sushi

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	326	85%
NO	58	15%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 6: Consume o quisiera probar Sushi



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 2

Con la pregunta 2 se define el porcentaje de la muestra que estaría dispuesta a consumir, independientemente de la respuesta anterior. Con la fusión de estas dos preguntas, se determina el porcentaje de entrevistados con los que trabajaremos el resto de la encuesta. De las 384 encuestas realizadas, 326 que es el 85% que son las positivas. De acuerdo a lo indicado en el 3.6.1 estas son las preguntas excluyentes, ya que si son negativas, no tiene sentido continuar con la encuesta debido a que no son respuestas con carga objetiva hacia la información buscada.

3.9.3 Pregunta # 3

¿Compraría usted para su almuerzo o lunch SUSHI ya preparado?

Cuadro 5: Compraría Sushi preparado

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	258	79%
NO	68	21%
TOTAL	326	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 7: Compraría Sushi preparado



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 3

Con esta pregunta, más la siguiente, se mide la reacción del mercado frente a la metodología de comercialización, ya que este proyecto presenta una forma diferente frente al estilo tradicional. Se busca definir si el mercado aceptaría comprar el producto preparado con anticipación, en lugar que sea preparado ese momento, como se acostumbra en los locales de sushi. Esta respuesta es de mucha importancia, ya que mide la reacción sobre un tema que se puede considerar con cierto grado de riesgo.

3.9.4 Pregunta # 4

¿Estaría dispuesto a comprar SUSHI preparado y empacado en una planta, utilizando como punto de venta una carreta ambulante refrigerada y cuya presentación sea similar a la fotografía?

Cuadro 6: Intención de compra del Sushi con presentación propuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	232	71%
NO	94	29%
TOTAL	326	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 8: Intención de compra del Sushi con presentación propuesta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 4

Dentro del grupo de preguntas de metodología de comercialización, esta segunda pregunta explica de manera más detallada la forma de operar, lo cual permite al mercado tener más herramientas, inclusive la misma encuesta presenta una foto del prototipo de la carreta de venta. Considerando que el producto es perecible, si bien aumenta el porcentaje del mercado que no quisiera comprar SUSHI en una carreta ambulante, pero se mantiene sobre el 71% quienes sí estarían dispuestos a hacerlo.

3.9.5 Pregunta # 5

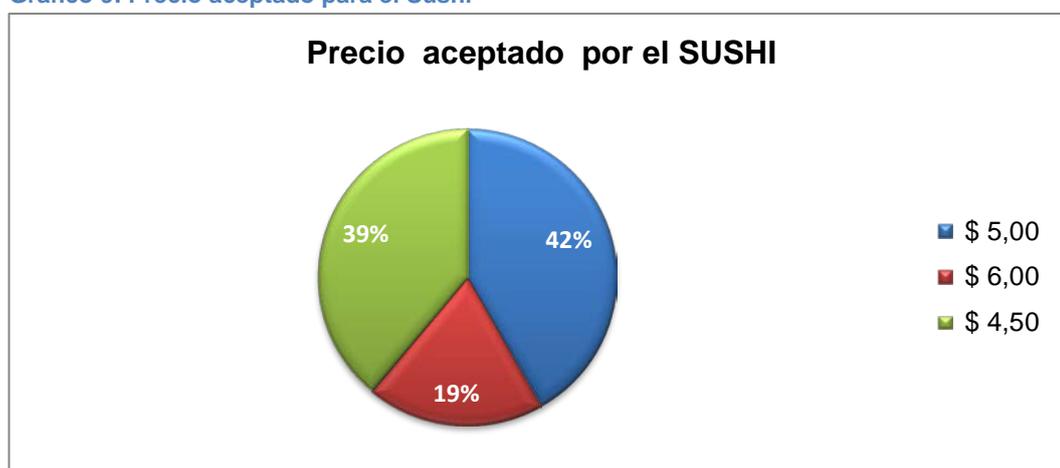
¿Cuánto pagaría por 10 unidades de rollos de SUSHI con la presentación y bandejas de las gráficas?

Cuadro 7: Precio aceptado para el Sushi

Opción	Frecuencia	Porcentaje
\$ 5,00	136	42%
\$ 6,00	63	19%
\$ 4,50	127	39%
TOTAL	326	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 9: Precio aceptado para el Sushi



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 5

El precio de venta con mayor puntaje es \$ 5,00, seguido muy de cerca por la siguiente escala que es de \$ 4,50. El tercer valor de las opciones es \$ 6,00 y obtuvo un 20% lo cual es un porcentaje nada despreciable. Estos resultados permiten manejar opciones de precios de acuerdo a variación de ingredientes, dentro de un margen que tiene aceptación por parte del mercado objetivo.

3.9.6 Pregunta # 6

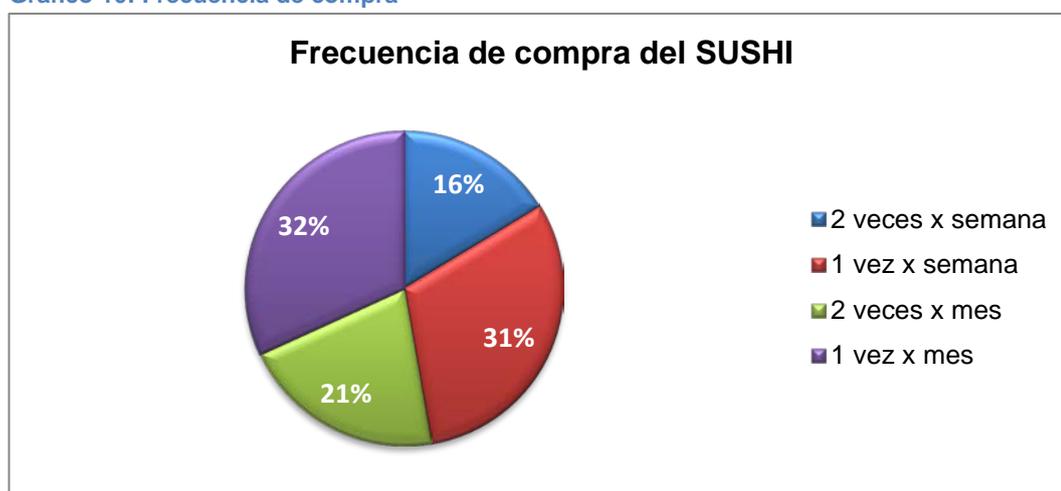
¿Con qué frecuencia compraría nuestro SUSHI?

Cuadro 8: Frecuencia de compra

Opción	Frecuencia	Porcentaje
2 veces x semana	53	16%
1 vez x semana	101	31%
2 veces x mes	68	21%
1 vez x mes	104	32%
TOTAL	326	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 10: Frecuencia de compra



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 6

La intención de frecuencia de consumo tiene una repartición con variantes no muy pronunciadas entre las alternativas, siendo una vez por mes y una vez por semana las opciones más citadas. Sin embargo las otras alternativas tienen puntajes importantes. Una de las ventajas de este producto es que al ser alimento, el consumo es inmediato a la compra y la frecuencia de recompra dependerá del sabor, calidad del producto, servicio recibido y del precio. Si se logra conjugar de manera adecuada las variables, se podría promover de mejor manera una mayor frecuencia.

3.9.7 Pregunta # 7

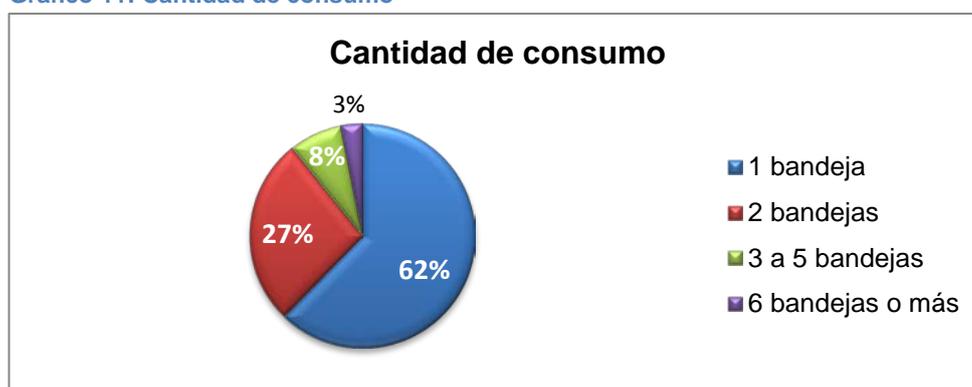
En cada ocasión ¿cuántas bandejas de SUSHI compraría?

Cuadro 9: Cantidad de consumo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1 bandeja	203	62%
2 bandejas	88	27%
3 a 5 bandejas	25	8%
6 bandejas o más	10	3%
TOTAL	326	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 11: Cantidad de consumo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 7

En esta pregunta se observa que más de la mitad dijeron que en cada ocasión comprarían una bandeja. Hay una cuarta parte que su alternativa es 2 bandejas en cada compra. Las otras alternativas obedecen a compras en búsqueda de algún descuento por volumen o grupos que comen juntos y hacen compras comunes. Considerando que la mayoría escogió la opción de una bandeja, es importante tomar en cuenta una sugerencia que se repitió en 10 encuestas aproximadamente y consistía en pedir que las bandejas, manteniendo la misma cantidad de producto, contengan más de una variedad de sushi, de modo que no se pierda el atractivo del consumo con varios sabores.

3.9.8 Pregunta # 8

¿Usted compra de acuerdo a sus motivaciones alimenticias, antojos del día o depende de las promociones?

Cuadro 10: Razones de compra

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Motivaciones alimenticias	104	32%
Antojos	180	55%
Promociones	42	13%
TOTAL	326	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 12: Razones de compra



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 8

Entre las razones de compra indicadas por los encuestados más de la mitad consideran al antojo como principal motivador para decisión de compra. Un tercio de los encuestados se guía por motivaciones alimenticias, es decir, calidad del producto, comida baja en calorías, comida sana en general. Estos altos porcentajes ayudan a definir cuál debe ser la estrategia publicitaria para llegar de mejor manera a los consumidores.

3.9.9 Pregunta # 9

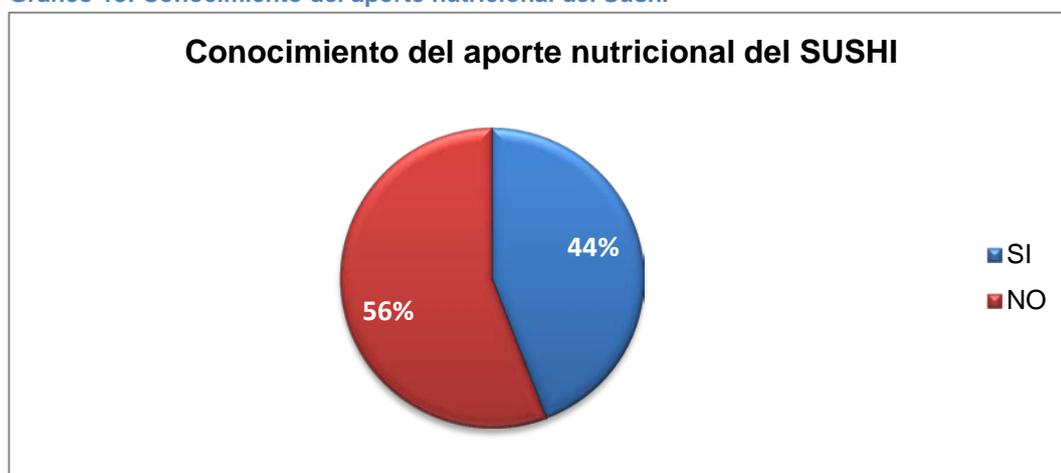
¿Sabía usted qué, por los ingredientes del SUSHI, aporta con todo lo necesario para la nutrición de una persona, en su alimentación diaria?

Cuadro 11: Conocimiento del aporte nutricional del Sushi

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	144	44%
NO	182	56%
TOTAL	326	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 13: Conocimiento del aporte nutricional del Sushi



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 9

Esta pregunta pertenece al grupo de preguntas informativas. En realidad la importancia no recae sobre la el valor de la respuesta si es positiva o negativa, sino que se mide el grado de conocimiento de los beneficios que tiene el sushi frente a otras alternativas de comida y permite proyectar hacia donde se debe reforzar la promoción del producto. Vale la pena mencionar que los que conocen los beneficios nutricionales son un 44%, lo cual es un porcentaje bastante considerable.

3.9.10 Pregunta # 10

¿Sabía usted qué, el aporte de calorías de un rollo completo de SUSHI, es la quinta parte de las calorías de una hamburguesa con papas fritas?

Cuadro 12: Conocimiento del aporte calórico del Sushi

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	116	36%
NO	210	64%
TOTAL	326	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 14: Conocimiento del aporte calórico del Sushi



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 10

Esta pregunta también pertenece al grupo de las informativas. En la anterior se ve que existe un grado aceptable de conocimiento sobre el aporte nutricional, pero en esta pregunta la información que tiene el mercado en referencia de contenido calórico, de manera comparativa entre el sushi y las habituales hamburguesas con papas fritas, es menor. La importancia de esta respuesta, al igual que algunas de las anteriores, consiste en que informa cual es el camino para publicitar el producto dándole un enfoque hacia lo que desconocen pero que les llamaría mucho la atención.

3.9.11 Pregunta # 11

¿Cuál es su ocupación?

Cuadro 13: Ocupación de los encuestados

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Estudia	193	59%
Trabaja	133	41%
TOTAL	326	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 15: Ocupación de los encuestados



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 11

La encuesta se desarrolló en los lugares que están preseleccionados como posibles ubicaciones de los puntos de venta, por lo que, se buscó mantener una relación proporcional a los potenciales consumidores. Los estudiantes universitarios que fueron el 59% y los oficinistas el 41%. Se considera que esta combinación permite tener una valoración real del mercado.

3.9.12 Pregunta # 12

En qué lugar de preferencia colocaría usted a cada uno de estos alimentos, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Para que la pregunta sea comprendida fácilmente, se otorga un valor de 1 a la primera opción, valor de 2 a la segunda y así sucesivamente hasta el valor de 5 correspondiente a la última opción o la de menor preferencia.

Cuadro 14: Preferencia de compra (datos directos)

Opción	1	2	3	4	5
Papas fritas	40	51	50	52	96
Sushi	126	90	38	14	35
Hamburguesas / hot dogs	21	53	98	95	76
Comida típica	97	60	58	66	52
Pizza	42	72	82	68	67

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Para poder evaluar las respuestas, debemos asignar puntajes a las respuestas de la siguiente manera: la opción 1 tendrá 5 puntos, la opción 2 tiene 4 puntos, a la opción 3 se le asigna 3 puntos, a la 4 se le da 2 puntos y la opción 5 solo tiene 1 punto. El cuadro valorado quedaría así:

Cuadro 15: Preferencia de compras (valores invertidos)

Opción	1	2	3	4	5	TOTAL
Papas fritas	200	204	150	104	96	754
Sushi	630	360	114	90	35	1129
Hamburguesas / hot dogs	105	212	294	190	76	877
Comida típica	485	240	174	132	52	1083
Pizza	210	288	246	136	67	947

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

La sumatoria de los resultados obtenidos por cada una de las opciones de comida generan los siguientes resultados en unidades y en porcentajes:

Cuadro 16: Preferencia de compra (Tabulado)

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Papas fritas	754	16%
Sushi	1129	25%
Hamburguesas / hot dogs	877	18%
Comida típica	1083	22%
Pizza	947	19%
TOTAL		100%

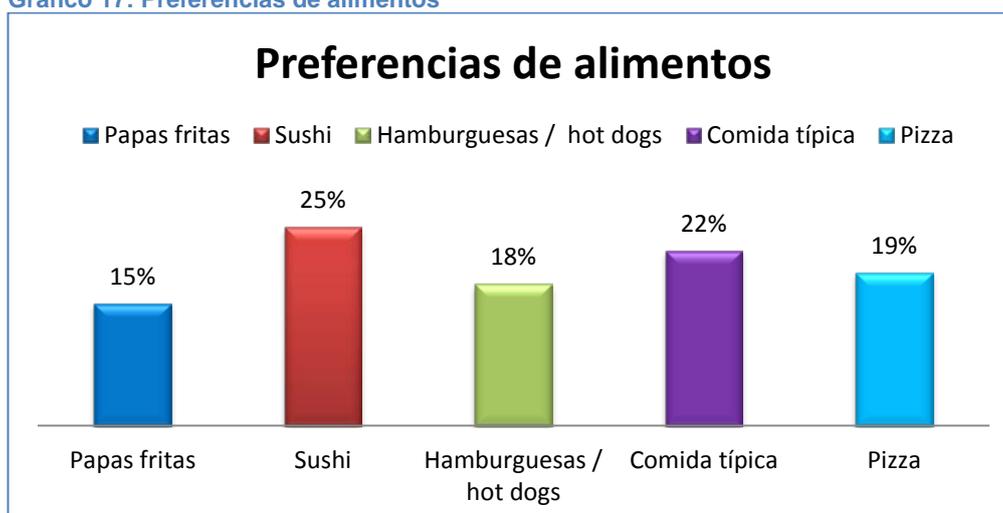
Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 16: Preferencias de alimentos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Gráfico 17: Preferencias de alimentos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación pregunta 12

El mayor puntaje de las entrevistas, lo sacó el sushi con un 25%. Muy cerca se encuentran las comidas típicas con el 22%, seguido de la pizza con el 19%. En cuarto puesto de preferencias están las hamburguesas y hot dogs con el 18% de las preferencias y, al final de la lista las papas fritas con el 15%. Si se analiza de manera objetiva, las diferencias son bastante pequeñas. La interpretación que llevan estos resultados es que la tendencia hacia una alimentación más sana va ganando campo. Nunca desaparecerán las otras opciones, pero los gustos sufren cambios por el paso del tiempo y la influencia de la moda.

3.10 Análisis de la demanda

El objetivo de este trabajo es determinar qué porcentaje de nuestro mercado objetivo está dispuesto a consumir el producto que ofertamos, bajo las condiciones y características detalladas en las preguntas de la encuesta.

Luego de realizar y tabular todas las encuestas indicadas como muestra, se tiene que, si restamos del universo el porcentaje que dijo que no va a

consumir (85%) y luego los que no están interesados en comprar por la metodología comercial, bajamos de 168.269 a 97.966, que para efecto de este estudio se redondea a 98.000.

Revisando las respuestas de la pregunta 6 referente a la frecuencia de consumo y al tabular se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro 17: Potencial frecuencia de consumo anual

Frecuencia	Veces x año	Porcentaje	Merc.Potencial	Resultado
2 x semana	88	16%	98.000	1'379.840
1 x semana	44	31%	98.000	1'336.720
2 x mes	20	21%	98.000	411.600
1 x mes	10	32%	98.000	313.600
TOTAL		100%		3'441.760

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Una vez analizada la frecuencia, se toma el resultado (redondeado) para completar este análisis de demanda con la cantidad a consumir. Considerando las respuestas de la pregunta 7, los resultados arrojados son los siguientes:

Cuadro 18: Potencial frecuencia de consumo por unidades

Cantidad	Porcentaje	Frecuencia	Resultado
1 bandeja	62%	3'440.000	2'108.000
2 bandejas	27%	3'440.000	1'836.000
4 bandejas	8%	3'440.000	1'088.000
6 bandejas	3%	3'440.000	612.000
TOTAL	100%		5'644.000

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Este resultado nos indica que el potencial máximo de venta que tenemos es de 5'644.000 bandejas al año

3.10.1 Factores que le afectan a la demanda

Existen muchos factores que pueden afectar a la demanda, entre los más relacionados con este estudio tenemos los siguientes:

- **Precio**

El precio puede ser determinante para disparar la demanda o para terminar con un producto. Es muy importante el adecuado costeo para poner un precio justo, que permita acceder a los clientes con la frecuencia esperada, pero que a la vez genere suficiente rentabilidad como para que la empresa se pueda sostener en el tiempo, cumpliendo sus obligaciones y expectativas de crecimiento.

- **Ingresos**

Es indispensable ubicar físicamente los puntos de venta en los lugares en los cuales los potenciales clientes dispongan de suficientes ingresos como para acceder a nuestro producto, ya que si bien no está considerado entre los más económicos del mercado, pero tampoco el más caro.

- **Actitudes y preferencias**

Las actitudes y las preferencias influyen muchísimo en el caso de este producto. La propensión que se ha venido presentando en el mercado, en los últimos años, hacia una mejor calidad de vida por el consumo de comida más sana, es la que genera una actitud positiva demostrada en las encuestas, así como la búsqueda de sabores exóticos que tienen una alta preferencia.

- **Precios de los productos sustitutos**

Este factor tiene que ser tomado en cuenta, debido a que puede afectar la frecuencia de consumo. El mercado objetivo al que estamos enfocados, es sensible al precio, pero a su vez demanda variedad de oferta. Debemos cuidar los costos para poder participar en el mercado de manera sostenida en el tiempo.

3.10.2 Comportamiento histórico de la demanda

Desde hace 2 o 3 décadas, las costumbres alimenticias han presentado cambios como efecto del crecimiento de las ciudades y, consecuentemente el incremento de negocios de venta de alimentos. El crecimiento de las universidades en número y en estudiantes ha estado por encima del crecimiento poblacional en casi 3 veces. El año 2011 por una calificación de las mismas, realizada por el gobierno, determinó el cierre de varias universidades. Esta decisión redujo parcialmente el número de estudiantes, los que se animaron a continuar fueron reubicados en las universidades que recibieron la calificación que les permitió continuar operando. Otro cambio que hemos tenido en Quito es el desarrollo de zonas en las cuales se concentran centros de negocios con una alta población de oficinas. Estos lugares han desplazado a las zonas residenciales haciendo mayores las distancias y por ende la posibilidad que las personas regresen hasta sus casas para alimentarse.

3.10.3 Demanda actual

La demanda actual es sumamente alta, prueba de ello es el crecimiento de locales de alimentos en los alrededores de las universidades y zonas de centros de negocios. El crecimiento de consumo de alimentos fuera del hogar es una constante y, específicamente la tendencia del mercado hacia comida sana y entre ellas, sushi, es la que mayor crecimiento ha tenido.

3.10.4 Proyección de la demanda

Es necesario tomar en cuenta el crecimiento poblacional que es del 1.51%, el crecimiento de oficinistas es del 2.3% y el de estudiantes universitarios es 4%. Esta información provista por el INEC, refleja la tendencia mínima de crecimiento proyectado. De acuerdo a la intención de compra registrada en las encuestas, consideramos que el crecimiento de ventas mínimo será de un 5% anual. Para valorar estos datos es

necesario analizar la oferta y cruzar los datos con el análisis de la demanda para identificar la demanda insatisfecha y proyectar la demanda con bases sustentadas.

3.11 Análisis de la oferta

En el mercado objetivo al cual se quiere llegar, la oferta es abundante y creciente, lo cual obliga a manejarse con cuidado, pero con una cierta agresividad. En condiciones normales, no sería un ambiente bajo el cual se recomendaría la inversión de un negocio, pero considerando que son alimentos de consumo masivo y diario, se aplica la frase, “hay mercado para todos” y, adicionalmente, los resultados de las encuestas dan respaldo para esta inversión.

3.11.1 Factores que afectan a la oferta

- **Costos**

Es indispensable hacer un buen estudio de proveedores para poder manejar productos con la calidad suficiente, pero con el mejor precio al que se pueda comprar. Independientemente de este estudio, de manera permanente hay que estar analizando el mercado y buscando alternativas de proveedores para mejorar los costos, en la medida que sea posible. Hay que tomar en cuenta que si bien las compras de volumen ayudan a mejorar el precio, pero también requieren de más capital. Algunas de las materias primas son perecibles y ese factor debe ser considerado, ya que en este tipo de productos los ingredientes deben ser siempre frescos. El proyecto ha previsto bajar costos por medio de producciones de volumen y así poder participar con mayor facilidad en los mercados seleccionados.

- **Comportamiento histórico de la oferta**

Siempre han existido locales de oferta de comida en los alrededores de centros educativos y lugares de trabajo. En un principio estos locales buscaban cubrir antojos de media mañana, media tarde o de fin de

semana. En muy pocos casos habían salones en los cuales las personas acudían al almuerzo de manera permanente. Los locales que lograron crear algún plato que llegó a tener mucha aceptación y buena administración, crecieron y unos pocos pasaron a ser grandes cadenas. Otros locales se mantuvieron en el mismo estado y con la misma oferta, lo que con el paso del tiempo generó un grupo creciente de clientes consumidores a estos locales se los conoce con el nombre de “huecas”.

A medida que han ido creciendo las ciudades, estos centros educativos o lugares de concentración de oficinas y comercios, se ubican en sectores céntricos mientras las zonas residenciales se van desplazando hacia los alrededores. El tiempo y costo que se requiere invertir para movilizarse, promueve el crecimiento y desarrollo de los locales de oferta de alimentos preparados, los cuales, con las crecientes limitaciones de tiempo, se convierte en indispensables para cubrir la necesidad alimenticia del almuerzo.

- **Oferta actual**

Existen empresas transnacionales que analizan las tendencias del mercado y desarrollan los productos adecuados para satisfacer esta demanda. Muchas empresas locales o personas independientes copian a esas empresas con el objeto de ofrecer al mercado algo similar. Es una forma más económica de ofrecer productos sin el costo del estudio, lo cual puede resultar muy oneroso en algunos casos o una quiebra barata en otros. Es importante mencionar que existe una gran oferta de productos conocidos como comida típica cuya demanda es alta. Así mismo existen cadenas de comida de origen nacional. Muchas de ellas comenzaron con un pequeño local y, la aceptación obtenida más un buen manejo empresarial, les ha convertido en referentes del mercado.

La creación de muchos de los locales en este sector es empírica. Algunas personas los abren sin ningún estudio, solamente pensando que es un buen negocio y, aprovechando las habilidades o facilidades para preparar

algún tipo de plato que creen que se puede vender fácilmente. De todos estos locales, unos pocos llegan a tener éxito, pero la mayoría de ellos tienen ciclos de vida cortos, ya que no realizan un estudio adecuado.

Las 3 zonas que están previstas para colocar las carretas de venta y la oferta en esos puntos es la siguiente:

- Universidad San Francisco: Existen 41 locales en los alrededores cuya oferta es similar o productos sustitutos.
- UDLA: En los alrededores y zonas de influencia existen 52 locales con oferta similar o productos sustitutos.
- Sector de oficinas de la Av. República del Salvador: La oferta en esta avenida, calles transversales y centros comerciales cercanos es de 73 locales.

Cuadro 19: Análisis de oferta actual

Zona	# de locales	Ventas x día	Oferta x día	Oferta x semana	Oferta x año
USFQ	41	100	4.100	20.500	902.000
UDLA	52	120	6.240	31.200	1'372.800
REP. SALVADOR	73	110	8.030	40.150	1'766.600
TOTAL	166	330	18.370	91.850	4'041.400

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

- **Proyección de la oferta**

Se realizó una consulta al INEC sobre población económicamente activa en el sector de hoteles y restaurantes. La información comparativa entre el 2001 y el 2011 indica que el crecimiento de la población que labora en este sector es del 4% anual. De acuerdo a información del Municipio de Quito, el Departamento de Planificación Territorial confirma que el crecimiento de locales y puntos de venta de alimentos de comida rápida

es de un 3,2% anual. Esto se mide por medio de emisión de patentes municipales. El crecimiento es compartido entre la apertura de nuevos locales y la ampliación de puntos de venta de cadenas. Otra de las razones es que en los últimos años se ha incrementado la construcción de centros comerciales, los cuales incluyen patios de comidas y cada uno de ellos lleva un mínimo de 20 locales de comida rápida más restaurantes y adicionalmente de venta de alimentos, helados, postres entre otros.

Por otro lado tenemos que algunos locales de venta de alimentos que se abrieron, no tuvieron éxito o fueron mal manejados y en poco tiempo tuvieron que cerrar. Uno de estos casos fue el de una especie de franquicia local en la línea de papas fritas, la cual tuvo la apertura de muchos locales repartidos por toda la ciudad, pero se manejó con un concepto que no exigía un estándar de calidad ni de higiene y de manera muy pobre la imagen. En poco tiempo cerraron más de la mitad de estos locales y en poco tiempo la mayoría de los que quedaron, como consecuencia de no haber realizado un estudio previo y un manejo profesional.

Tomando en cuenta la tasas de crecimiento de locales de venta de comida rápida, dada por el departamento de planificación territorial del municipio de Quito, el valor sería 3.2%. Este valor coincide con el crecimiento medio entre población universitaria y de oficinistas, cuyo crecimiento en los últimos 5 años ha sido 4% y 2.3% respectivamente.

3.12 Proyección de la demanda insatisfecha

La información que arrojan las encuestas dice que existe una alta demanda insatisfecha en el segmento de alimentos más sanos y con bajos contenidos calóricos. Junto con la tendencia del mercado el crecimiento de la demanda en este sentido no es paralelo al crecimiento de la oferta. La oferta se va hacia productos de alta demanda por tradición

cuya preparación y manejo del producto sea poco complicada, buscando rentabilidad. Mientras tanto el mercado está mutando hacia otras costumbres y preferencias, lo cual proyecta ventas de volumen siendo éstas, también, bastante rentables.

Si se revisa el valor correspondiente a la demanda total anual es 5'644.000 y la oferta total anual es 4'041.400. La diferencia es 1'602.600 que equivale a demanda insatisfecha.

3.12.1 Capacidad de producción

Como parte importante del desarrollo de este proyecto, se realizó un curso de cocina especializado en la preparación de Sushi. Los objetivos del curso eran, (1) aprender a preparar sushi y sus diferentes variedades, (2) conocer las cantidades e insumos a utilizar en cada variedad de rollo para poder calcular adecuadamente los costos para la preparación de sushi y, (3) tomar tiempos de cada uno de los pasos para poder determinar cuál sería la capacidad de producción y por lo tanto de oferta.

El primer objetivo se lo cumplió correctamente. El segundo objetivo será parte del estudio realizado en el Capítulo V y el tercer objetivo nos arrojó la siguiente información.

Por distribución de carga horaria versus la hora de demanda de los productos, se distribuye la producción en 2 turnos. El primero de 5 horas y el segundo de 3.

En el primer turno destinamos 1 hora para la preparación de todos los materiales, insumos, ingredientes, etc. una vez que esté todo listo se inicia la preparación; un rollo requiere de 1 minuto y 30 segundos para ser preparado, armado, cortado y empacado. Esto se logra ya que el trabajo es realizado entre 2 personas. Si demoramos 1.5 minutos por cada rollo, en 1 hora tenemos 40 rollos y en las 4 restantes del primer turno, tendríamos 160 rollos.

El segundo turno requiere de 45 minutos para la preparación de materiales, insumos e ingredientes, 15 minutos para la limpieza final de

todo lo utilizado en el día. Los mismos tiempos para la elaboración de los rollos, lo que significa que en 2 horas tendríamos 80 rollos adicionales a los 160 del primer turno.

Esto significa 240 rollos por día, menos un margen de error e imprevistos del 4% al 5%, quedan entre 228 y 230 (promedio 229). El mercado es estudiantes y oficinistas, por lo que se prevé laborar 22 días al mes dando como resultado 5.040 rollos. Considerando que vacaciones de los estudiantes y de los oficinistas reducen el potencial consumo, se estima dar vacaciones al personal por turnos en las mismas fechas, para no cerrar la atención al público. Por lo indicado, se hace el cálculo por 11 meses, lo que significa que podremos producir 55.440 rollos al año.

De acuerdo a la capacidad de producción indicada, se estima cubrir inicialmente un 3.4 % de la actual demanda insatisfecha del mercado e ir incrementando 5% anual sobre nuestras ventas del año anterior. La proyección a 5 años sería la siguiente.

Cuadro 20: Proyección de la demanda insatisfecha

Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha	Participación porcentual	Producción anual	Producción diaria
1	5'644.000	4'041.400	1'602.600	3.42%	55.440	231
2	5'824.608	4'170.725	1'653.883	3.52%	58.212	243
3	6'010.995	4'304.188	1'706.807	3.58%	61.123	255
4	6'203.347	4'441.922	1'761.425	3.64%	64.178	267
5	6'401.854	4'584.064	1'817.791	3.70%	67.388	281

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

3.13 Conclusiones

Los resultados del estudio de marketing nos dan como conclusión que sería muy positivo poner en marcha el proyecto.

Es muy importante hacer un estudio serio y objetivo del mercado para poder ingresar, tener aceptación, rentabilidad y consecuentemente permanencia en el tiempo. El estudio del mercado realizado en este capítulo, utilizó como instrumento de levantamiento de información la

encuesta, la cual ha aportado con datos muy valiosos y confiables, que guían por dónde se deben enfocar las diferentes estrategias para obtener una buena aceptación y éxito.

Los resultados confirman la intención de compra dentro de un precio que resulta razonable para las dos partes, así como la aceptación del tipo de producto por encima de las otras alternativas. Así mismo confirmó la tendencia del mercado hacia el consumo de productos más sanos.

El método de comercialización, si bien presentó menos aceptación que el producto en sí, sin embargo, resultó con un importante 71% de las respuestas. Se lo considera nuevo y novedoso. Los técnicos en alimentos consultados y que han aportado asesoría profesional a este proyecto, avalan que a medida que los cliente conozcan el sistema de refrigeración utilizado para mantener y garantizar el buen estado del los productos, la confianza incrementará. De todas maneras un 71% de respuestas positivas, sin hacer pruebas que demuestren la efectividad del sistema, es un resultado suficientemente confiable como para prever resultados positivos en la incursión en el mercado.

Citando las 4 “p” del marketing mix llegamos a las siguientes conclusiones:

Producto: Los resultados obtenidos indican que existe u alto porcentaje de aceptación del producto bajo las condiciones de presentación ofertadas.

Plaza: Las plazas escogidas concentran a nuestro mercado objetivo, es por ello que los resultados de las encuestas confirman que es adecuado implantar el proyecto.

Precio: El valor escogido de entre las opciones presentadas fue el intermedio, esto nos permite manejar adecuados niveles de rentabilidad.

Promoción: Los canales más utilizados por nuestro mercado objetivo, son las redes sociales. De acuerdo a estudios realizados en diferentes países, aproximadamente el 70% de los jóvenes tienen acceso a por lo menos una red social, siendo las principales en nuestro país facebook y twitter. Por lo citado, esos son los principales canales a utilizar para promocionar nuestros puntos de venta y, adicionalmente se utilizará el uso de hojas volantes en el sector y alrededores.

CAPÍTULO IV

4.- ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

4.1 Descripción del proyecto

4.1.1 Características

El proyecto consiste en comercializar sushi presentado en bandejas selladas de 10 porciones. Adicionalmente un par de pequeños envases de salsas para sushi con palillos y servilleta. El producto será expedido por medio de carretas ambulantes con refrigeración mecánica utilizando pequeños contenedores de gel refrigerante congelado. El sushi será elaborado en una planta, la misma que cumplirá con todas las condiciones de higiene, técnicas y legales para la operación. Se producirán las variedades más demandadas en el mercado, siempre utilizando ingredientes frescos y de primera calidad, con la finalidad de asegurar un producto final óptimo para el mercado.

- **Distribución física**

El local en el cual se desarrollará tanto la operación administrativa como la productiva y logística, debe ser en el mismo lugar, pero las actividades estarán divididas, sin embargo es necesario que haya comunicación entre los departamentos. El local será arrendado, ya que no se dispone de capital para realizar la compra en la etapa de arranque. Cada departamento requiere de lo siguiente:

Departamento Administrativo

- Oficina para Gerencia
- Oficina para Administración
- Oficina para Contabilidad
- Área de logística y motorizados (incluye estacionamientos)
- Bodega para insumos de oficina y archivo.

- Baños para todo el personal administrativo

Departamento de Producción

- Área de cocina
- Área de preparación
- Área de empaque
- Área de lavado
- Área fría
- Bodegas de alimentos
- Bodega de materiales de empaque
- Baños y vestidores para personal de producción

4.2 Requerimiento de personal

Para el arranque del proyecto, se necesita disponer del siguiente personal:

4.2.1 Administrativos

- Gerente
- Administrador
- Contador
- Tres personas de logística (coordinador y 2 motorizados)

4.2.2 Producción

- Chef
- Auxiliar de cocina

4.2.3 Comercial

- Vendedores (3) para los puntos de venta

4.3 Tecnología Requerida

Los requerimientos tecnológicos serán indispensables. Para temas de comunicación entre el personal se requieren celulares; 3 computadores para control, registros, inventarios, pedidos, comunicaciones con clientes y proveedores y; para producción se requiere equipos de empaque y sellado.

Computadores:

Se debe tener computadores con programas específicos para poder controlar la contabilidad, los pedidos, la producción, el manejo del personal y el del administrador debe tener muy buena capacidad para acceso a redes sociales.

Redes sociales:

Es indispensable el acceso y el dominio del manejo de redes sociales. Tomando en cuenta que el mercado objetivo son estudiantes universitarios y oficinistas, este es un segmento joven y, gran parte de la publicidad, promoción y fidelización será por medio de estos canales.

Comunicación:

La operación del negocio requiere de comunicación para pedir reabastecimiento a cada uno de los puntos de venta. Para el efecto se utilizarán celulares contratados bajo un paquete.

Equipos de empaque:

Una vez terminada la producción, se procederá de inmediato al empaque en envases de plástico transparente tipo pet, con la finalidad de dar una buena presentación. El envase será envuelto en plástico stretch y etiquetado con fecha y hora de producción. En cuanto termine este proceso, pasará a ser refrigerado, con la finalidad de mantener la cadena de frío y dar mayor vida útil al producto para asegurar confianza en el

cliente. Una de las técnicas que se utiliza para aumentar la vida útil del producto, está basada en una diferencia en la receta que utiliza el cárnico precocido, conocido en la cocina japonesa como tempura.

4.4 Insumos Requeridos

Es necesario utilizar la definición de insumos del capítulo 2 (pág. 42) para tener claro el concepto y todo lo que participa.

Con este concepto podemos listar agrupando los insumos por líneas y tendríamos los siguientes:

4.4.1 Materia prima

El sushi, como la mayoría de platos de cocina, tiene muchas recetas y formas de preparar, lo cual haría que la lista de insumos sea extensa, pero citaremos los insumos de materia prima que se requiere para las variedades más demandadas, que son las que produciremos en primera instancia y son:

Para preparar el arroz que es la base:

Arroz crudo, vinagre de arroz y mirin.

Rellenos y cubiertas:

Alga nori, wasabi, salsa de soya, salsa de anguila, jengibre curtido, masago (caviar rojo). Variedad de pescados y mariscos tales como atún, salmón, camarón, cangrejo, pez espada, pulpo. Vegetales aguacate, pepinillo, zanahoria, espárragos. Y otros complementos como ajonjolí, queso crema y cebollín.

Se considera también como materia prima a los complementos como palillos y servilletas así como materiales de empaque, los mismos que

serían bandejas de plástico pet, fundas de polietileno de baja densidad, mini vasitos con tapa y etiquetas adhesivas.

4.4.2 Energía

En la producción del sushi se utilizará como fuente de energía la electricidad. Es indispensable para la refrigeración y congelamiento de todos los insumos perecibles y, para la cocción del arroz y otros componentes que requieran ese proceso. No se ha considerado la alternativa del uso de gas, ya que tomando en cuenta el proyecto de la matriz productiva que por iniciativa del gobierno se está implementando, si se invierte en una cocina industrial a gas, en poco tiempo quedará obsoleta y su combustible será muy costoso, por lo que será más conveniente invertir en una cocina de inducción y utilizar la electricidad como fuente de energía.

4.4.3 Maquinarias y utensilios

Como máquinas se requiere lo siguiente:

- Refrigerador industrial
- Congelador industria
- Dispensador y sellador de plástico stretch film.
- Cocina eléctrica a inducción

Dentro del grupo de utensilios estarían:

Mesones de acero inoxidable, Makisu (esterilla para sushi), tablas de picado, juego de cuchillos, reposteros plásticos con tapa, manga de pastelero, gavetas plásticas, entre otros.

Dentro del concepto de buenas prácticas de manejo de alimentos, el diseño de los muebles y la selección de los utensilios deben tomar en cuenta que debe ser fácil la limpieza, de modo que se la pueda realizar las veces que sea necesario, sin que represente un costo considerable por requerir de mucho tiempo.

4.4.4 Vehículos

El proyecto, para su operación necesita de los siguientes vehículos:

Una moto de tres ruedas con cajón. Esta moto debe tener un cajón de aproximadamente un metro cúbico, ya que su función será la de reparto al inicio del día y las compras de productos que no entreguen en la planta.

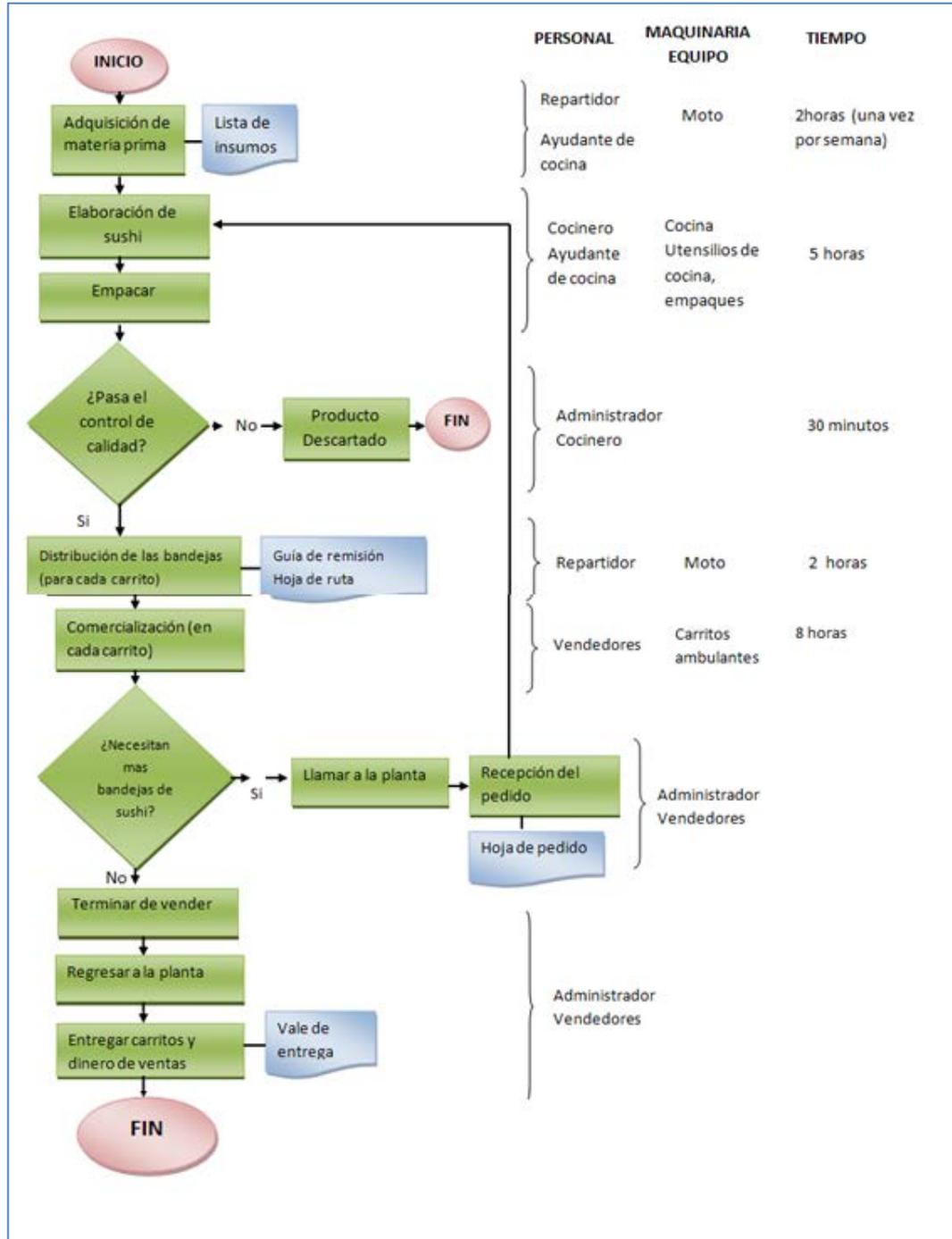
Una moto con cajón tipo delivery. Este vehículo hará los repartos de reabastecimiento, retiro de dinero, depósitos y mensajería.

Las dos motos utilizarán el mismo sistema de refrigeración que las carretas ambulantes de venta, es decir, una cámara recubierta de envases de gel refrigerante congelado.

4.5 Ingeniería del proyecto

4.5.1 Diagrama de flujo del proceso de producción

Gráfico 18: Diagrama de flujo



Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

4.5.2 Descripción de actividades

- **Adquisición de materia prima (lista de insumos)**

Se emite una lista de insumos requeridos de ingredientes y materiales de empaque. Durante el proceso de investigación se debe buscar proveedores para los 2 frentes y tener alternativas para cada tipo de insumo. Es necesario definir las condiciones de compra, tanto en precios, descuentos, aumento del descuento en base a volumen, forma de pago, ya que todas estas variables deben estar definidas para un correcto costeo y análisis financiero.

- **Elaboración de Sushi**

Se manejarán aproximadamente 4 a 5 variedades que son las de mayor demanda por parte del mercado. La producción será en serie, manteniendo un orden que se determinará de acuerdo a la participación de ingredientes, de manera que se puedan reducir tiempos de producción. Considerando las intenciones de penetración en el mercado y para ello se necesita garantizar la calidad del producto para los clientes.

- **Empaque**

Terminado el proceso de elaboración, se procede de inmediato al empaque, para lo cual se utilizará el envase de plástico pet con tapa y se lo sella con stretch film.

- **Control de calidad**

El control de calidad será realizado en cada paso desde la selección de proveedores, pero será necesario seleccionar etapas en el proceso en las cuales se levanten registros de novedades. Tomando en cuenta que se trata de alimentos es importante el detectar cualquier anomalía.

- **Distribución**

Luego del proceso de control de calidad, toda la producción se almacena en el refrigerador industrial. Una vez concluidos los lotes de producción del pedido se realiza el despacho hacia los puntos de venta. El producto

sale de la planta con una hoja de ruta y la guía de remisión, detallando de manera clara las cantidades y variedades que se deben dejar en cada punto. Para evitar errores, el momento de estibar el producto a despachar en el cajón de la moto de reparto, se agrupará separando el pedido de acuerdo a las entregas en cada punto de venta.

- **Comercialización**

El vendedor de cada carreta realizará el pedido para el día siguiente, en base a las cantidades y variedades que demanda el mercado de la zona en que esté ubicado. La carreta será similar a la foto utilizada en la encuesta. Utilizará el sistema de refrigeración indicado, que es con pequeños contenedores de gel refrigerante congelado. La persona de ventas, dispondrá de un celular de la empresa para comunicarse y solicitar más producto, comentar novedades, pedir dinero fraccionado o retiro de dinero para depósitos. Como política de la empresa, cada mañana, las carretas deberán contar con un fondo de caja con suficientes monedas fraccionarias como para no perder ventas por falta de cambio.

- **Abastecimiento**

Como se indicó en el punto anterior, uno de los usos del celular es pedir más abastecimiento de producto. En cuanto el vendedor detecte que el stock disponible no es suficiente para abastecer la demanda del día, debe enviar un mensaje a la planta y hacer un nuevo pedido, el mismo que será pasado a producción para su elaboración. En el caso de ser un pedido grande para ventas unitarias, producción podrá dividir en 2 lotes para hacer 2 despachos, con la finalidad de disponer de producto fresco y a su vez hacer varios abastecimientos para no desabastecer el punto de venta. El tiempo de atención deberá ser corto, entre otras razones por la ubicación de la planta, respecto a los puntos de venta. La ubicación será explicada en el punto 4.6 de este mismo capítulo. En caso de ser venta puntual, el motorizado hace la entrega a domicilio.

- **Término de la jornada**

Una vez completado el horario y concluida la jornada de labores, los dos motorizados deben ir a los puntos de venta asignados a cada uno. El vendedor de cada punto debe entregar un reporte con los detalles de las ventas del día, devolución de producto sobrante (en caso de haberlo), cuadre de caja y composición de pedido para el siguiente día. Luego de realizada esta operación conjunta, el motorizado retorna a la planta para entregar lo recibido mientras el vendedor es responsable de guardar la carreta en un lugar previamente contratado para ese efecto.

4.6 Localización del proyecto

Para el presente proyecto se necesita diferenciar dos tipos de localizaciones, los puntos de venta y el centro de operaciones. Como localización de los posibles puntos de venta y se ha determinado que los más convenientes son los ubicados en la zona de: USFQ, UDLA y Av. República del Salvador (gráfico #19). Para la localización del centro de operaciones se realizó una matriz de micro localización que se podrá observar en el cuadro #21.

4.6.1 Macro localización

La ciudad de Quito es la capital del Ecuador, está ubicada en la sierra centro norte del país. Es la segunda ciudad más poblada y, por su índice de crecimiento poblacional, se espera que en menos de 10 años sea la ciudad más poblada. Dispone de varios centros de estudio superior de muy buena nivel académico, por lo que muchas personas de diferentes provincias vienen a Quito por estudios y, en muchos casos se radican, ya que brinda más oportunidades laborales que otras ciudades.

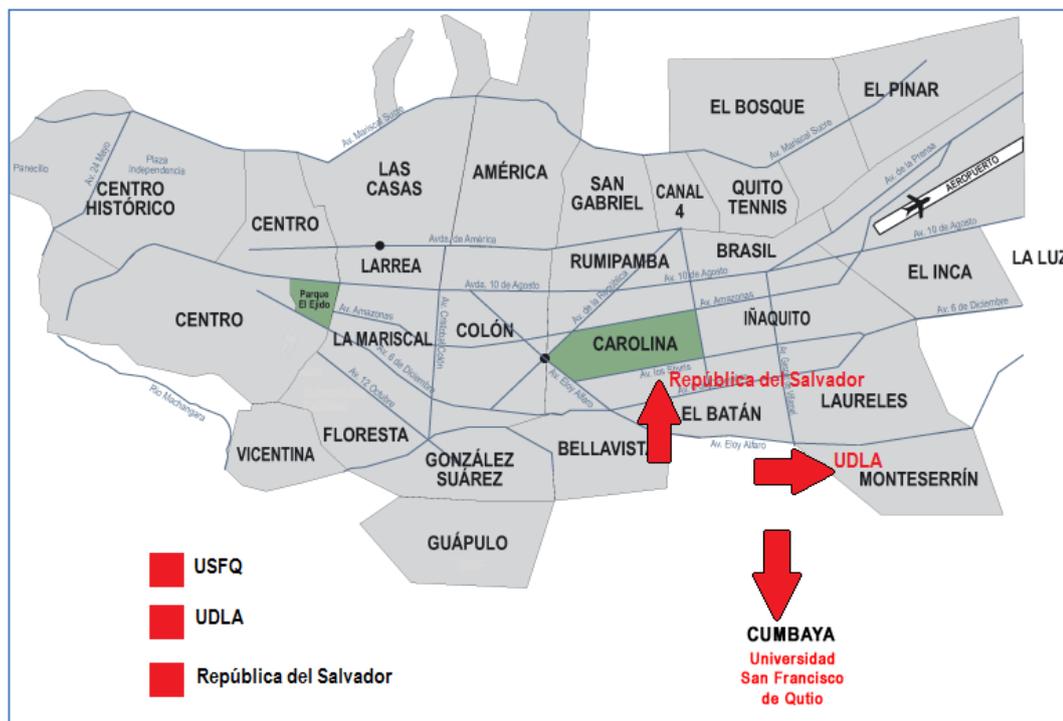
Por ser la capital, es la ciudad receptora de todas las embajadas y muchos consulados. La influencia que ha generado el ingreso de tantas personas de otros países y otras ciudades ha provocado ciertos cambios

y apertura tanto en lo cultural como en la gastronomía. Gracias a esta apertura, la ciudad dispone de una variedad de locales de alimentos sumamente amplia. Algunos platos han tenido más aceptación que otros, entre esos se encuentra el sushi, ya que inclusive, coinciden sus características y propiedades con algunas tendencias alimenticias y culturales que han calado de manera profunda en las costumbres de los habitantes de Quito. La geografía de la ciudad de Quito es muy particular ya que está limitada al occidente por el Pichincha y al oriente tiene una quebrada a todo lo largo, por lo que su crecimiento ha sido hacia norte y sur y se conecta con ciudades satélite en los valles circundantes, que con el paso del tiempo se ha convertido en barrios de la ciudad. Esta forma topográfica dificulta la movilización obligando a las personas a alimentarse fuera de casa, por lo menos al medio día. El proyecto será implantado en el centro nororiental de la ciudad de Quito

4.6.2 Micro localización

El proyecto está diseñado para atender a los clientes desde diferentes puntos de venta ambulante en lugares previamente seleccionados. El análisis de la micro localización hará referencia a la ubicación de las instalaciones donde funcionarán oficinas, bodegas y planta. Este local debe cumplir con ciertas características de distribución, tener un costo de ocupación (arriendo) razonable y ubicarse en un lugar neutral o intermedio que permita asistir a los puntos de venta con facilidad y rapidez. Es importante no estar lejos de los proveedores de materia prima ingredientes y a su vez disponer de posibilidades de estacionamiento para los proveedores. Para poder hacer una micro localización objetiva, es necesario evaluar diferentes alternativas de ubicación, tomando como parámetros las necesidades indicadas. Para ello se analizará por medio de la siguiente matriz.

Gráfico 19: Plano de Quito centro norte. Ubicación de puntos de venta



Fuente: Municipio de Quito
 Elaborado por: Municipio de Quito
 Señalizado por: El autor

Cuadro 21: Matriz para Micro Localización

Planta	Zonas		Batán		Rep. del Salvador		Granados		Cumbayá	
	Factor	Calific	Ponderado	Calific	Ponderado	Calific	Ponderado	Calific	ponderado	
Indicador										
Mat Prim Ingredientes	0.14	8	1.12	8	1.12	8	1.12	7	0.98	
Mat Prim empaque	0.11	8	0.88	7	0.77	8	0.88	7	0.77	
Mano de obra	0.04	7	0.28	7	0.28	7	0.28	7	0.28	
Serv básicos	0.05	10	0.50	10	0.50	10	0.50	10	0.50	
Vías de acceso	0.16	9	1.44	7	1.12	10	1.6	6	0.96	
Transporte	0.03	9	0.27	9	0.27	9	0.27	6	0.18	
Comunicación	0.01	10	0.10	10	0.10	10	0.10	10	0.10	
Costos ocupación	0.17	8	1.36	4	0.68	8	1.36	9	1.53	
Cercanía a puntos de venta	0.15	9	1.35	8	1.20	9	1.35	7	1.05	
Normativas legales	0.14	9	1.26	9	1.26	9	1.26	9	1.26	
TOTALES	1.00		8.56		7.30		8.72		7.61	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Terminada esta matriz, se determina que la ubicación más adecuada para la instalación de la planta es la zona denominada como Av. de los Granados. Esta ubicación corresponde a la Universidad de las Américas (UDLA), la cual está físicamente a 3 kilómetros al norte de la Av. República del Salvador y a 11 kilómetros al occidente de Cumbayá. Siendo una localización en uno de los puntos de venta e intermedia con respecto a los otros 2, a su vez está a una distancia razonable respecto a los proveedores. Es un lugar bien atendido por servicios básicos, transporte público y los costos de arriendos son manejables.

4.7 Distribución de la planta

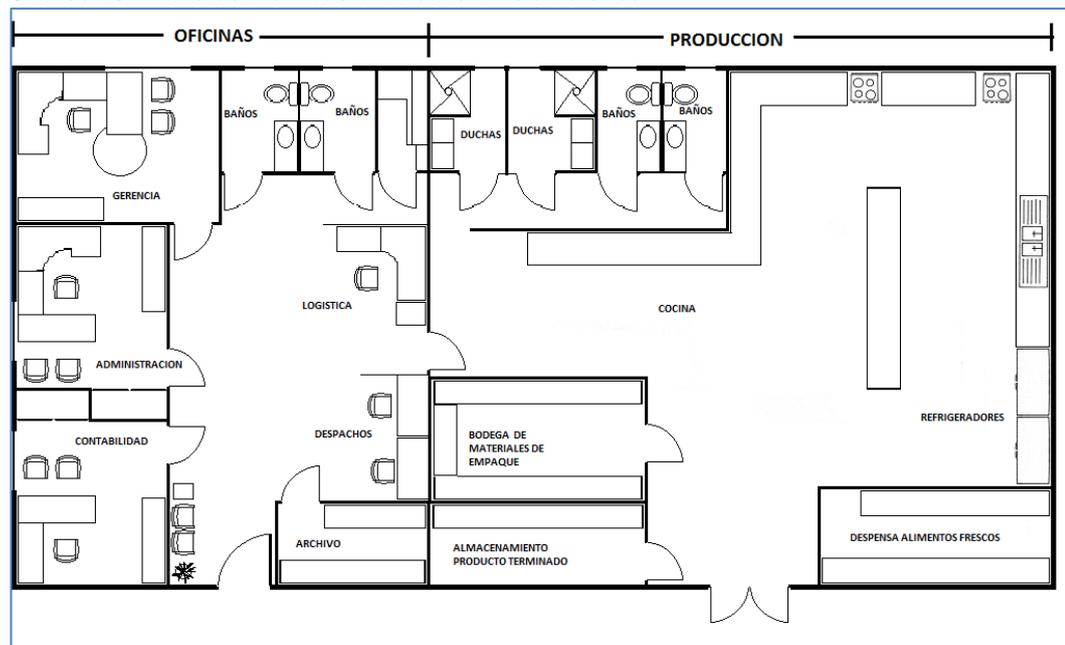
El proyecto inicia sin planta propia. Se ha realizado un diseño que considere la parte administrativa y producción. Se requieren de 200 m² aproximadamente, siendo 40% administración y 60% producción.

Dentro del área administrativa, se requiere oficina de gerencia y administrativa, estaciones de trabajo para contabilidad y logística. Espacio para bodega y archivo, y cafetería. Debería haber 2 baños.

La planta necesita en el área de producción cocina, lavadero y mesones para preparar los alimentos, elaborar los rollos de sushi y empacar. También debe disponer de refrigerador y congelador y, bodegas tanto para despensa y productos frescos como vegetales, cuanto para materiales de embalaje y complementos. Es indispensable baños con ducha y espacio para vestidores.

A continuación se presenta un gráfico con un diseño funcional cuyas medidas son 20m x 10m.

Gráfico 20: Plano de distribución ideal en instalaciones



Elaborado por: El autor

4.8 Análisis de inversión

Con el concepto de inversión citado en el capítulo II (pág, 42), vemos que hay diferentes tipos de inversiones agrupando los gastos de acuerdo a su destino de la siguiente manera:

4.8.1 Inversión fija

En este grupo, se consideran los rubros de muebles y enseres para oficina, máquinas y equipos para producción.

Cuadro 22: Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES PARA OFICINA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Estanterías	2	100	200
Sillones escritorio	4	90	360
Sillas visitantes	3	40	120
Escritorios	2	80	160
Otros muebles oficina	1	200	200
Estaciones de trabajo	1	120	120
Escritorio gerencia	1	150	150
Archivos aéreos	4	60	240
Archivadores	3	80	240
Cafetería	1	250	250
Insumos de escritorio	12	80	960
Servicios básicos	12	120	1.440
TOTAL			4.440,00

Cuadro 23: Máquinas y equipos

MAQUINAS Y EQUIPOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Teléfonos	4	60	240
Calculadora	2	40	80
Computadores	3	500	1500
Impresoras	2	300	300
Empacadora	1	500	500
Cocina a inducción	1	700	700
Congelador industrial	1	800	800
Refrigerador industrial	1	1200	1200
Utensilios	1	800	800
TOTAL			6.120,00

Cuadro 24: Vehículos

VEHICULOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Moto con cajón	1	3.000	3.000
Moto delivery	1	2.000	2.000
Carretas ambulantes	3	1.000	3.000
TOTAL			8.000,00

Cuadro 25: Infraestructura y complementos de Producción

INFRAESTRUCTURA Y COMPLEMENTOS DE PRODUCCION			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Estanterías	9	100	900
Envases de gel refrigerante	200	1,75	350
Materiales de aseo	1	200	200
Lockers	1	290	290
Uniformes	20	30	600
Arriendo	12	500	6.000
Adecuación y obra civil	1	10.000	10.000
TOTAL			18.340,00

4.8.2 Inversión Diferida

Cuadro 26: Activos diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNT	VALOR TOTAL
Estudios y diseños	1	500	500
Constitución	1	500	500
Patentes y permisos	1	500	500
TOTAL			1.500,00

4.8.3 Costos y Gastos

En los cuadros de mano de obra directa y de mano de obra indirecta, se presentará una primera columna con los valores iniciales de sueldos a pagar. EL valor del total anual incluye las obligaciones laborales, a partir del año 2, se sumará un incremento del 5 % y también los fondos de reserva. Se lo presenta en valor mensualizado.

Se estima disponer de 2 motorizados, cada uno de ellos realizará trabajos de despachos, compras, cobros, depósitos y mensajería. Considerando que los 2 tendrán el mismo sueldo, y sus funciones corresponden a producción y a administración, entonces se registrará 1 motorizado en el cuadro de mano de obra directa y 1 motorizado en el cuadro de mano de obra indirecta.

El cuadro TOTAL MANO DE OBRA ANUAL, considera la sumatoria de los dos cuadros anteriores multiplicado por 12, es decir, el valor total anual.

Cuadro 27: Mano de obra. Gastos administrativos mensualizados

MANO DE OBRA GASTOS ADMINISTRATIVOS (valor mensual durante c/año)						
A partir del año 1 el valor incluye décimo tercero, décimo cuarto e IESS y desde el año 2 incluye fondos de reserva						
DESCRIPCIÓN	SUELDO NOMINAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	600	745,23	835,00	876,74	920,58	966,61
Contador	500	625,75	700,79	735,83	772,62	811,25
Logística	450	566,01	633,68	665,37	698,64	733,57
Motorizado 1	450	566,01	633,68	665,37	698,64	733,57
TOTAL	2.000	2.503,00	2.803,15	2.943,31	3.090,47	3.245,00

Cuadro 28: Mano de obra directa e indirecta anualizada

MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA (valor mensual durante c/año)						
A partir del año 1 el valor incluye décimo tercero, décimo cuarto e IESS y desde el año 2 incluye fondos de reserva						
DESCRIPCIÓN	SUELDO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chef	600	745,23	835,00	876,74	920,58	966,61
Ayudante de cocina	450	566,01	633,68	665,37	698,64	733,57
Motorizado 2	450	566,01	633,68	665,37	698,64	733,57
Vendedor 1	450	566,01	633,68	665,37	698,64	733,57
Vendedor 2	450	566,01	633,68	665,37	698,64	733,57
Vendedor 3	450	566,01	633,68	665,37	698,64	733,57
TOTAL	2.850	3.575,28	4.003,41	4.203,58	4.413,76	4.634,45

Cuadro 29: Total mano de obra anual

TOTAL DE MANO DE OBRA ANUAL						
A partir del año 1 el valor incluye décimo tercero, décimo cuarto e IESS y desde el año 2 incluye fondos de reserva						
DESCRIPCIÓN	SUELDO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
M O Indirecta	24.000	30.036,00	33.637,80	35.319,69	37.085,67	38.939,96
M O Directa	34.200	42.903,30	48.040,97	50.443,01	52.965,16	55.613,42
TOTAL	58.200	72.939,30	81.678,77	85.762,70	90.050,84	94.553,38

4.8.4 Capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo, se ha considerado los rubros de: Materiales de trabajo, mano de obra indirecta, costos indirectos de fabricación, gastos administrativos y gastos de ventas. La sumatoria de estos valores es \$ 16.911,14 (diez y seis mil novecientos once con 14/100 dólares)

Cuadro 30: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Materiales de trabajo	6.333,33
Mano de Obra indirecta	1.311,24
Costos indirectos fabricación	3.956,24
Gastos Administrativos	3.006,39
Gastos de Ventas	2.303,93
Total	16.911,14

4.8.5 Tabla de Depreciaciones

Cuadro 31: Tabla de Depreciaciones

DESCRIPCIÓN	% DEPRECIACIÓN	COSTO TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Instalaciones	10%	10.000,00	1.000,00
Máquinas y equipos	20%	4.900,00	980,00
Muebles y Enseres	20%	2.040,00	408,00
Equipos Informáticos	33,33%	2.920,00	973,24
Vehículos	20%	8.000,00	1.600,00
Valor a Depreciar			4.961,24

Los plazos de depreciación se los ha considerado tomando en cuenta lo indicado en el art. 28 del Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, considerando lo siguiente:

- En este proyecto no existen construcciones, si no adecuación de instalaciones, ya que el local en que funcionará será arrendado.
- Las máquinas y equipos utilizados, son de carácter doméstico en unos casos y semi industrial en otros, por lo que los fabricantes dan una garantía de 1 a 2 años y sugieren técnicamente una vida útil de 5 años.
- El mobiliario será con productos fabricados con madera aglomerada. En este caso el fabricante otorga una garantía de 6 meses contra fallas de fabricación del material y, dan una recomendación técnica de vida útil no superior a los 5 años.

Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

Art. 28.- Gastos generales deducibles

Bajo las condiciones descritas en el artículo precedente y siempre que no hubieren sido aplicados al costo de producción, son deducibles los gastos previstos por la Ley de Régimen Tributario Interno, en los términos señalados en ella y en este reglamento, tales como:

(...)

6. Depreciaciones de activos fijos.

c) En casos de obsolescencia, utilización intensiva, deterioro acelerado u **otras razones debidamente justificadas**, el respectivo Director Regional del Servicio de Rentas Internas **podrá autorizar depreciaciones en porcentajes anuales mayores a los indicados**, los que serán fijados en la resolución que dictará para el efecto. Para ello, tendrá en cuenta las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y los parámetros técnicos de cada industria y del respectivo bien. Podrá considerarse la depreciación acelerada exclusivamente en el caso de bienes nuevos, y con una vida útil de al menos cinco años, por tanto, no procederá para el caso de

bienes usados adquiridos por el contribuyente. Tampoco procederá depreciación acelerada en el caso de bienes que hayan ingresado al país bajo regímenes suspensivos de tributos, ni en aquellos activos utilizados por las empresas de construcción que apliquen para efectos de sus registros contables y declaración del impuesto el sistema de "obra terminada", previsto en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Mediante este régimen, la depreciación no podrá exceder del doble de los porcentajes señalados en letra a).

(a) La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

En caso de que los porcentajes establecidos como máximos en este Reglamento sean superiores a los calculados de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil o la técnica contable, se aplicarán estos últimos.

CAPÍTULO V

5.- ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1 Presupuesto

Para poder elaborar un presupuesto, es indispensable identificar todos los rubros que forman parte del costo que serán componentes de un proyecto y cada uno de estos rubros, se deben expresar en relación a unidades, con el fin de determinar el costo unitario del producto.

Luego de detallar todos los rubros que participan en el costeo se agrupan por familias de gastos para facilitar su análisis, quedando de la siguiente manera:

Cuadro 31: Costeo del producto

RUBRO	VALOR
• Mano de obra Directa + materiales de producción	1.6973
• Materiales de presentación	0.4629
• Costos indirectos de producción	0.44403
• Gastos administrativos	0.6426
• Gastos de ventas	0.4987
• Gastos financieros	0.0391
Total Costo Unitario	3,7809

5.1.1 Inversión

En lo referente a inversiones, se ha planteado no compartir el rubro entre capital propio y financiado, es decir, que para cada insumo se coloca capital propio en su totalidad para la compra o en su defecto todo el bien es adquirido con capital financiado. Existen rubros en los cuales se observa una participación mixta, pero en el detalle cada ítem tiene el tratamiento indicado.

Se han considerado todos los activos necesario para que el proyecto arranque sin inconvenientes, pero a su vez se han optimizado los mismos para no distraer capital que puede ser destinado a trabajo.

Los activos fijos se han dividido en tangibles (propiedad, planta y equipos) e intangibles (amortizable). Los tangibles son los únicos susceptibles de financiamiento. Se realizarán los menores aportes posibles a la inversión en activos fijos con capital propio, únicamente lo indispensable o, de valores menores que no sean susceptibles de realizar compras diferidas. De esta manera la deuda que se adquiera será cubierta a mediano plazo (3 años) de modo que no afecte al flujo de caja requerido. El capital de operación será aporte propio de los accionistas.

Para la puesta en marcha del proyecto, se requiere un capital de inversión total de \$ 46.271,14 (cuarenta y seis mil doscientos setenta y un dólares 14/100), de los cuales se financiarán \$ 26.260,00 (veinte y seis mil doscientos sesenta cinco dólares), mientras como aporte en capital por parte de los socios la inversión propia será de \$ 20.011,14 (veinte mil once dólares 14/100). Estos valores en porcentajes son: 56.75% de capital financiado y 43.25% de aporte de capital propio.

El cuadro con los valores detallados por grupos contables queda de la siguiente manera:

Cuadro 32: Composición de la inversión

DESCRIPCIÓN	CAPITAL PROPIO	CAPITAL FINANCIADO	TOTAL
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
INSTALACIONES		10.000,00	10.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	800,00	4.100,00	4.900,00
MUEBLES Y ENSERES		2.040,00	2.040,00
EQUIPO DE OFICINA E INFORMATICOS	800,00	2.120,00	2.920,00
VEHICULOS		8.000,00	8.000,00
TOTAL ACTIVO FIJO (1)	1.600,00	26.260,00	27.860,00
ACTIVO AMORTIZABLE			
GASTOS ESTUDIOS DE INVESTIGACION	500,00		500,00
GASTOS ORGANIZACION Y ADECUACION	1.000,00		1.000,00
TOTAL ACTIVO FIJO INTANGIBLE (2)	1.500,00		1.500,00
CAPITAL DE OPERACIÓN			
MATERIALES DE TRABAJO	6.333,33		6.333,33
MANO DE OBRA DIRECTA	1.311,24		1.311,24
CIF SIN DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE DE INTANGIBLES	3.956,24		3.356,24
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.006,39		3.006,39
GASTOS DE VENTA	2.303,93		2.303,93
TOTAL CAPITAL DE OPERACIÓN (3)	16.911,14		16.911,14
TOTAL INVERSION (1+2+3)	20.011,14	26.260,00	46.271,14
PORCENTAJE	43.25%	56.75%	100.00%

Los valores correspondientes a gastos de estudio de investigación, organización, registros, permisos y patentes, siempre deben ser aportes propios no diferidos, ya que si bien tienen una duración larga en el tiempo, pero son intangibles y así como pueden llegar a tener un valor alto en el

tiempo por posesión de la marca o el negocio en el mercado, también puede ser un gasto no recuperable.

Cuadro 33: Activo Amortizable

DESCRIPCION	CAPITAL PROPIO	TOTAL
ACTIVO AMORTIZABLE		
GASTOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACION	500,00	500,00
GASTOS ORGANIZACIÓN Y ADECUACIÓN	1.000,00	1.000,00
TOTAL	1.500,00	1.500,00

**ALIMARCA
BALANCE GENERAL INICIAL**

Cuadro 35: Balance de Inicio

ACTIVO		PASIVO	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		PASIVO	
Instalaciones	10.000,00	Préstamo a corto plazo	26.260,00
Maquinaria y equipos	4.900,00		
Muebles y enseres	2.040,00		
Equipos de oficina e informáticos	2.920,00		
Vehículos	8.000,00		
Subtotal	27.860,00	TOTAL PASIVO	26.260,00
ACTIVO AMORTIZABLE		PATRIMONIO	
Estudios y diseños	500,00	Capital Social	20.011,14
Constitución	500,00		
Permisos	500,00		
Subtotal	1.500,00	TOTAL PATRIMONIO	20.011,14
ACTIVO CORRIENTE			
Caja bancos	16.911,14		
Subtotal	16.911,14	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	46.271,14
TOTAL ACTIVOS	46.271,14		

5.1.2 Proyección de Ingresos

Los ingresos se los ha proyectado a 5 años tomando en cuenta la capacidad de producción instalada y el volumen de demanda de acuerdo a las encuestas, pero tomando como premisa el arranque de un negocio.

Cuadro 34: Proyección de ingresos años 1, 2 y 3

Nombre del producto	Año 1			Año 2			Año 3		
	Pc.	Unids.	Valor	Pc.	Unids.	Valor	Pc.	Unids.	Valor
	Un	producidas		Un	producidas		Un	producidas	
Sushi	4,46	55.440	\$247.263	4.69	58.195	\$272.791	4.91	61.325	\$301.146

Cuadro 35: Proyección de ingresos años 4 y 5

Nombre del producto	Año 4			Año 5		
	Pc.	Unids.	Valor	Pc.	Unids.	Valor
	Un	producidas		Un	producidas	
Sushi	5.18	63.833	\$330.564	5.45	67.069	\$365.285

5.1.3 Proyección de egresos

Los valores considerados como egresos, contemplan todas las cuentas de salida de recursos económicos proyectadas para el primer año.

Cuadro 36: Proyección de egresos 1er año

DESCRIPCION	VALOR
Materia Prima	76.000,00
Mano de Obra	16.098,31
Costos Indirectos de Fabricación	52.272,79
Gastos Operacionales	65.721,80
15% trabajadores + 22% impuesto renta	12.526,12
Costo Total	222.619,02

5.1.4 Estructura de financiamiento

Se ha planificado financiar un 56,75 % del proyecto con el Banco de Fomento para poder hacer pagos semestrales. Si bien se incrementan un poco los intereses, pero permiten que el proyecto desarrolle una operación productiva y vaya tomando forma con un capital recirculado al interior, antes que se deba iniciar con los pagos al banco. En el caso de ser pagos mensuales, es probable que, para estar al día en las obligaciones, los primeros pagos no salgan de la operación, sino de aportes adicionales de los accionistas.

La estructura del préstamo sería la siguiente:

Cuadro 37: Proyección de endeudamiento inicial y pagos

Monto	Interés	Plazo Semes.	Dividendos	Gracia
26.260,00	11%	6	6	0

Semes	Préstamo	Interés	Amortiz	A + I	Saldo	Cuota mensual
1	26.260,00	1.444,30	4.376,67	5.820,97	21.883,33	970,16
2	21.883,33	1.203,58	4.376,67	5.580,25	17.506,67	930,04
3	17.506,67	962,87	4.376,67	5.339,53	13.130,00	889,92
4	13.130,00	722,15	4.376,67	5.098,82	8.753,33	849,80
5	8.753,33	481,43	4.376,67	4.858,10	4.376,67	809,68
6	4.376,67	240,72	4.376,67	4.617,38	0	769,56

	Año 1	Año 2	Año 3
T.Interés	2.647,88	1.685,02	722,15
Amortiz deuda	8.753,33	8.753,33	8.753,33
Val. Tot. Deuda	11.401,22	10.438,35	9.475,48

5.2 Estados Financieros

5.2.1 Estado de Resultados Integrales

Cuadro 38: Estado de Resultados Integrales

DENOMINACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales :	247.262,40	272.937,60	301.104,00	330.652,80	365.524,80
(-)Costos de producción	144.171,10	154.403,14	166.065,43	177.755,50	191.511,87
(=)Utilid.Bruta	103.091,30	118.534,46	135.038,57	152.897,30	174.012,93
(-)Gasto Operac.	65.921,80	68.146,58	70.533,12	73.330,49	77.044,88
(=)Util.Operac. Antes imp.	37.169,50	50.387,88	64.505,45	79.566,81	96.968,05
(-) 15% Utilid.Trab.	5.575,43	7.558,18	9.675,82	11.935,02	14.545,21
(=)Utilid.antes Imp.	31.594,08	42.829,70	54.829,63	67.631,79	82.422,84
(-) 22% Imp./Renta	6.950,70	9.422,53	12.062,52	14.878,99	18.133,03
UTILIDAD NETA	24.643,38	33.407,16	42.767,11	52.752,80	64.289,82

Como se puede observar, el proyecto genera utilidades desde el primer año. Esto es normal en el sector de alimentos, considerando que la rotación es alta, el inventario es bajo por ser la mayoría productos perecibles y no hay ventas a crédito, pero si manejamos crédito de proveedores, es nulo. Toda venta es de contado. A todo esto se debe agregar el beneficio de compras en volumen. Si bien existirán entre 4 y 5 variedades, pero muchos de los ingredientes son comunes, lo cual hace que las compras sean interesantes para el proveedor, bien sea por el volumen de la compra o por la frecuencia, ya que siendo algunos de los productos perecibles será necesario hacer varias compras moderadas y no una grande.

5.2.2 Flujo Neto de fondos proyectados

Cuadro 40: Flujo Neto de fondos proyectados

DENOMINACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso operacionales	-	247.262,40	272.937,60	301.104,00	330.652,80	365.524,80
(-) costos de producción	-	144.171,10	154.403,14	166.065,43	177.755,50	191.511,87
(=) utilidad bruta	-	103.091,30	118.534,46	135.038,57	152.897,30	174.012,93
(-) Gastos Administrativos	-	35.626,72	37.408,06	39.278,46	41.242,39	43.304,51
(-) Gastos de Ventas	-	27.647,20	29.053,50	30.532,51	32.088,10	33.740,37
(-) Gastos Financieros	-	2.647,88	1.685,02	722,15	-	-
(=) Util antes de impuestos	-	37.169,50	50.387,88	64.505,45	79.566,81	96.968,05
(-) 15% trabajadores	-	5.575,43	7.558,18	9.675,82	11.935,02	14.545,21
(=) Ut. antes impuestos	-	31.594,08	42.829,70	54.829,63	67.631,79	82.422,84
(-) 22% Imp. Renta	-	6.950,70	9.422,53	12.062,52	14.878,99	18.133,03
UTILIDAD NETA	-	24.643,38	33.407,16	42.767,11	52.752,80	64.289,82
(+) Depreciaciones	-	4.961,33	4.757,33	4.757,33	3.784,00	3.784,00
(-) pago préstamo	-	10.919,76	10.131,96	9.344,16	-	-
(+) amortización intangibles	-	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Inversión en activos fijos	27.860,00	-	-	-	-	-
Inversión en activos intangibles	1.500,00	-	-	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	16.911,14	-	-	-	-	-
(=) FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-46.271,14	18.984,95	28.332,53	38.480,28	56.836,80	68.373,82

5.2.3 Punto de Equilibrio

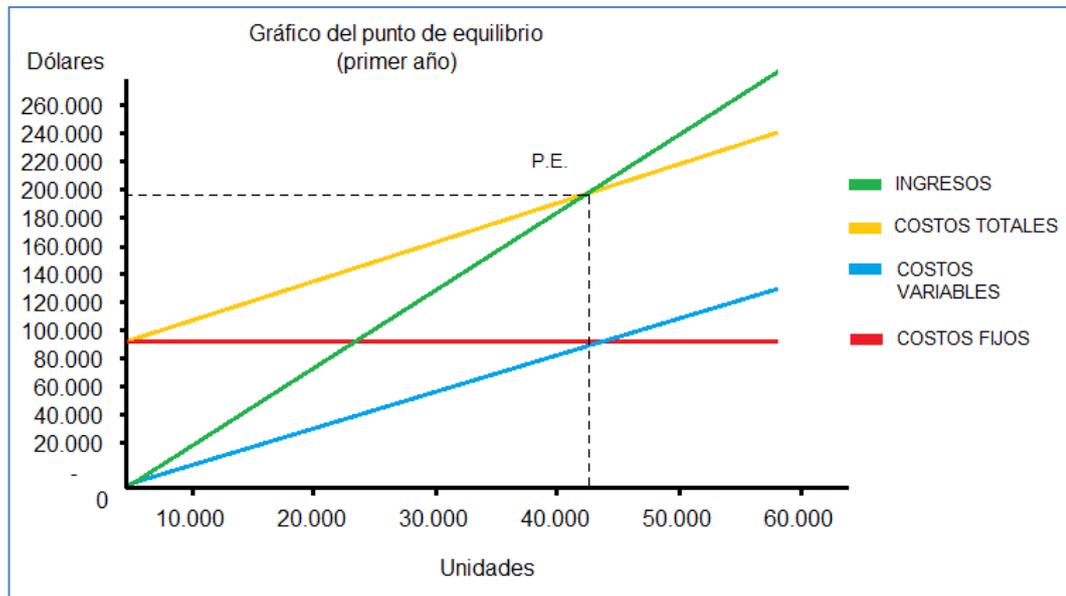
Cuadro 39: Punto de Equilibrio

DENOMINACIÓN	AÑO 1
A. COSTOS FIJOS	
Depreciación y amortización int.	4.961,33
Gastos Financ.	2.647,88
Gastos administrativos fijos	35.626,72
Gastos de ventas fijos	26.547,20
Gastos indirectos de fabricación fijos	22.710,12
Total Costos Fijos	92.493,25
B. COSTOS VARIABLES:	
Materias Primas y materiales	76.000,00
Mano de obra directa	16.098,31
Gastos indirectos de fabricación variables	24.118,58
Imprevistos Gastos indirectos fabricación	1.382,76
Repartición utilidades e Impuestos	12.526,12
Total Costos Variables	130.125,77
DENOMINACIÓN	AÑO 1
A. Total costos fijos	92.493,25
B. Total costos variables	130.125,77
Total costos (A-B)	222.619,02
Ingresos por ventas	247.262,40
C.F.	
Y.E: =====	195.242,97
1 - (C.V./Vtas)	
Punto de equilibrio por unidad (\$)	3,52 \$
Porcentaje	78,96%
Utilidad en dólares	24.643,38

- A. Depreciación: Cuadro 31 (p.103)
 Gsts Financieros: Cuadro 38 (p.112)
 Gsts Administrativos fijos: Cuadro 40 (p.114)
 Gsts fijos de ventas: gastos promoción + sueldos ventas y repartidores
 Gsts indir fabric fijos: MOIND + gsts (repartido+ssbb+arri+mant local+combu+unif)
- B. Mod: Sueldos producción: Cuadro 37 (p.111)
 Gsts indir de fabricación: Empaques y materiales de cocina
 Imprevistos: 3% moi/mats indir /costs indir fabricación
 Reparto útil y pago impuestos: Cuadro 40 (p.114)

P.E. en \$ 195.242,97 dividido para el pvp (\$4.46) = 43.776 unidades.

Gráfico 21: Punto de equilibrio



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Si bien el primer año el proyecto arroja utilidades, tenemos que considerar que se debe a las ventas de volumen. Esto se logrará debido al precio que es un poco bajo para el tipo de producto, comparando con la oferta del mercado. Por lo expuesto se justifica la razón de tener un 78.96% de punto de equilibrio, que es un poco alto para ser alimentos, pero muy aceptable para cualquier tipo de negocio.

5.3 Evaluación Financiera

5.3.1 Tasa mínima aceptable de retorno (TMAR)

El TMAR es una tasa de descuento para poder calcular el valor actual de los flujos netos de efectivo proyectados. Para poder definir el TMAR se necesita identificar ciertos valores que son sumados y ponderados. El primero es la tasa libre de riesgo o tasa pasiva (r_F) actualmente es a 5.0362 %. El segundo es la tasa de rendimiento de mercado o tasa esperada por los socios (r_M) que se ha definido en 3.8 %. El tercer valor es el índice de riesgo (β_j), que se lo calcula restando la tasa pasiva de la activa del mercado bancario ($14 - 5.0362 = 8.9638\%$) de la tasa del bono del tesoro de los Estados unidos (2.1%) ($8.9638 - 2.1 = 6.8638$). Dando como resultado $5.0362 + 3.8 + 6.8638 = 15.7$

Este valor se lo pondera con la tasa activa promedio del mercado bancario (14%), quedando de la siguiente manera:

Cuadro 42: TMAR

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO			
	% APORTACION	TMAR	PONDERACION
SOCIOS	43.25%	15,7%	6,78%
CREDITO	56.75%	14,0%	7,93%
TMAR GLOBAL			14,71%

En el presente proyecto de investigación para determinar la TMAR utilizaremos un modelo conocido CAPM:(Capital Asset Pricing Model), cuya fórmula es la siguiente:

$$r_J = r_F + \beta_j (r_M - r_F)$$

donde:

r_I = rendimiento requerido del activo (TMAR)

r_F = tasa libre de riesgo / tasa pasiva

β_j = Índice de riesgo / tasa de mercado – tasa bono del tesoro de EEUU

r_M = rendimiento de mercado / tasa esperada por los socios.

(Fuente: Court Eduardo. Finanzas Corporativas, Ed. Cengage Learning, Buenos Aires, 2011. P.444)

5.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

Para obtener el V.A.N. (Valor Actual Neto), es necesario traer los valores de los flujos netos anuales a valor presente y, al resultado de la sumatoria de todos los años incluidos en el análisis, se le resta de la inversión inicial.

En el caso de este proyecto, se observa que el valor es positivo, lo cual hace que este estudio sea viable su aplicación, convirtiéndolo en atractivo para cualquier inversionista.

Cuadro 40: Valor Neto Actual (VAN)

VALOR ACTUAL NETO (VAN)		
AÑOS	TMAR	14.71%
	FLUJO NETO ANUAL	FLUJO ACTUALIZADO
0	- 46.271,14	- 46.271,14
1	18.984,95	16.549,86
2	28.332,53	21.530,56
3	38.480,28	25.491,36
4	56.836,80	32.822,33
5	68.373,82	34.420,30
	Valor Actual Neto	84.543,27

5.3.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este análisis nos ayuda a verificar porcentualmente cual sería el rendimiento promedio geométrico futuro esperado por esta inversión.

Cuadro 41: Tasa Interna de Retorno (TIR)

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		
AÑO	FLUJO NETO ANUAL	FLUJO ACTUALIZADO
0	-46.271,14	-46.271,14
1	18.984,95	11.653,82
2	28.332,53	10.675,86
3	38.480,28	8.900,50
4	56.836,80	8.069,84
5	68.373,82	5.959,14
Tasa Interna de Retorno		61,58%

5.3.4 Relación Beneficio/Costo

Al realizar el análisis de Beneficio sobre costo, es decir los valores de ingresos a valor actualizado divididos entre los valores de egresos a valor actualizado, se observa que el beneficio obtenido por cada dólar invertido es de 1.17047299 lo que significa que es una inversión con un margen de rentabilidad muy atractivo para los inversionistas.

Cuadro 42: Relación Beneficio/Costo

AÑO	INGRESOS	VALOR ACTUALIZADO	EGRESOS	VALOR ACTUALIZADO
0	-46.271,14	-46.271,14	-46.271,14	-46.271,14
1	247.262,40	215.610,74	222.619,02	193.843,59
2	272.937,60	207.753,40	239.327,31	181.977,16
3	301.104,00	199.642,72	258.249,83	171.228,87
4	330.652,80	191.170,76	277.900,00	160.671,12
5	365.524,80	184.280,10	301.234,98	151.868,25
TOTAL		951.966,58		813.317,85

Beneficio	951.966,58	= 1.17047299
Costo	813.317,85	

5.3.5 Sensibilidad al riesgo

Con el objetivo de verificar el nivel de sensibilidad del proyecto a situaciones cambiantes que se presentan en el mercado, se ha realizado un escenario en el cual los ingresos se reducen en un 5% y los egresos se mantienen, excepto en la parte correspondiente a los impuestos y participación de empleados. Los resultados fueron una reducción del beneficio obtenido por cada dólar invertido, pasando de 1.17047299 a 1.13222498. Esto significa que la afección a la rentabilidad del proyecto, no es mayor. Permitiendo que se mantenga dentro de márgenes bastante aceptables.

Cuadro 43: Sensibilidad al riesgo -5% en ingresos

AÑO	INGRESOS	VALOR ACTUALIZADO	EGRESOS	VALOR ACTUALIZADO
0	-46.271,14	-46.271,14	-46.271,14	-46.271,14
1	234.899,28	204.830,21	218.113,46	190.193,11
2	259.290,72	197.156,73	234.931,45	178.634,69
3	286.048,80	189.660,58	253.263,28	167.922,61
4	314.120,16	181.612,22	272.328,51	157.449,89
5	347.248,56	175.066,09	295.075,88	148.763,12
TOTAL		902.054,69		796.692,28

Beneficio	902.054,69	= 1.13222498
Costo	796.692,28	

Una vez obtenidos los resultados anteriores, se hace un nuevo análisis en el cual el escenario consiste en mantener los ingresos, pero que los costos de producción suban un 5%. De la misma manera, se afectan los impuestos y el 15% de participación de trabajadores. Con estas condiciones, por cada dólar invertido, la recuperación pasa de 1.17047299 a 1.14401821.

Cuadro 44: Sensibilidad al riesgo: +5% en egresos

AÑO	INGRESOS	VALOR ACTUALIZADO	EGRESOS	VALOR ACTUALIZADO
0	-46.271,14	-46.271,14	-46.271,14	-46.271,14
1	247.262,40	215.610,74	227.398,29	198.289,41
2	272.937,60	207.533,40	244.648,90	186.023,54
3	301.104,00	199.642,72	263.841,96	174.936,65
4	330.652,80	191.170,76	283.792,60	164.077,99
5	365.524,80	184.280,10	307.583,60	155.068,92
TOTAL		951.966,58		832.125,37

Beneficio	951.966,58	=	1.14401821
Costo	832.125,37		

Análisis de la Sensibilidad al Riesgo

Luego de jugar 2 posibles escenarios, en el cual en un caso se ven reducidos los ingresos en un 5%, mientras que en el segundo escenario tenemos un incremento en los costos de producción del 5%, se puede observar que la diferencia en los resultados en la relación costo beneficio (entre los 2 escenarios) es del 1.18%, demostrando que este proyecto presenta mayor sensibilidad a la reducción de ingresos que al incremento en los costos.

Una de las razones es que este producto, normalmente se vende a un precio superior, por lo que reducir el precio más de lo estimado no es conveniente, ya que puede comprometer la estabilidad y el futuro del proyecto.

5.4 Conclusiones:

Los números indican que es conveniente dar arranque a este proyecto. Financieramente este proyecto es bastante viable. Los valores son factibles de financiar y la deuda tiene condiciones razonables. El estudio arroja utilidad desde el 1er año como se observa en el Estado de

Resultados Integrales y permite un manejo satisfactorio del Flujo de fondos. El punto de equilibrio se logra con un 78.96% de los resultados proyectados. El TMAR está justificado y su valor es de 14.71% y el TIR es bastante atractivo con el 61.58%.

La relación costo beneficio se presenta con un 1.1705 y en la sensibilidad al riesgo tenemos que al incrementar los costos en un 5%, baja a un 1.1440 y al reducir los ingresos en 5% el valor es de 1.1322, lo que demuestra que es más sensible a la baja de ingresos que al incremento en costos.

CAPÍTULO VI

6.- PROPUESTA ADMINISTRATIVA

6.1 La Empresa

De acuerdo al Diccionario de Economía de Carlos Rodríguez Empresa es:

"Organización que coordina la disposición de los recursos y factores a los efectos de generar un producto o servicio, con el objeto de obtener un beneficio a partir de su transacción en el mercado, siendo el riesgo inherente a dicha actividad empresarial. Iniciativa, beneficio y riesgo, son términos claves para comprender la naturaleza de dicha actividad empresarial." (Rodríguez, 2011)

Este proyecto busca implantar una empresa en el mercado, con proyección a largo plazo, es por ello que se ha buscado no dejar escapar ningún detalle, a fin de reducir el riesgo propio de una actividad que depende de algunas variables.

6.2 Nombre de la empresa o Razón Social

Es importante considerar que no siempre el nombre comercial, debe ser igual a la Razón Social. Este proyecto requiere que el nombre comercial sea uno que identifique al negocio, pero la razón social tenga la capacidad de abrir otras líneas a futuro que pueden ser de comercio o representaciones.

Por ello, el nombre comercial escogido es: **Sushi Fast**. Aquí se ha considerado el producto y el concepto de servicio que se busca brindar.

La Razón Social de la empresa será: **ALIMARCA**. El significado es **Alimentos y Marcas Camacho Arteta**. Se ha seleccionado como figura

jurídica la de Sociedad Civil debido a la versatilidad que presenta para el manejo y constitución de la misma, ya que solo se necesita que la minuta sea autorizada por un Juez de lo Civil y registrada en una Notaría.

La empresa puede ser constituida con un mínimo de 2 socios y la ley no señala un valor mínimo de aporte de capital. Al ser un contrato de mutuo acuerdo, las partes pueden normar el ingreso de más socios y está regido por el Código Civil, mas no por la ley de compañías.

Con la finalidad de completar el concepto dado al nombre, se ha diseñado el logotipo haciendo relación a la forma que se operará que es mediante carretas ambulantes. Finalmente se ha buscado un slogan sencillo, fácil de recordar y adecuado para el mercado objetivo, que son básicamente jóvenes. Una de las aficiones a las cuales nuestro segmento destina mucho tiempo es el uso de Facebook. Este será uno de los principales canales de comunicación y entre las herramientas de mayor frecuencia de uso es el logo de "me gusta", el mismo que será parte del slogan: "El

Sushi que 

El uso del logo del pulgar es libre. El holandés Jozef Everardus Van Der Meer, un pionero de Internet, quien murió el 2004, y diseñó un concepto muy similar al botón Me gusta de la red social. La viuda de Der Meer ha demandado a facebook por el uso del diseño sin autorización y tras un acuerdo que no ha salido a la luz pública, la red social decide retirar en el 2014 el logo del pulgar y la demandante anunció que el uso será libre. (facebook demandado por me gusta)

Gráfico 22: Logo y slogan de la empresa



6.3 Titularidad de Propiedad de la Empresa

Al ser Sociedad Civil, iniciaría con el mínimo de 2 asociados cuyas participaciones serán en partes iguales ellos serían, el autor de este proyecto, Leonardo Camacho y otro socio. La responsabilidad civil se limitará, de acuerdo a la ley al monto correspondiente al aporte de cada uno.

Los cargos de Presidente y Gerente serán alternados entre los socios. Se definirán las responsabilidades y los 2 mantendrán una permanente supervisión de la operación, pero no tendrán asignado sueldo. La administración y operación estará a cargo de un administrador contratado que maneje la operación completa, y deberá reportar permanentemente a los socios (informes diarios). La finalidad de esta figura, es no cargar costos salariales a la empresa mientras no genere rentabilidad y se establezca comercialmente en el mercado.

El domicilio de la empresa será en la ciudad de Quito.

6.4 Tipo de empresa

Las empresas pueden ser de varios tipos dependiendo de algunas variables. Tomando las más representativas se identificaría de la siguiente manera:

Por la actividad, es una empresa de servicios, por lo que pertenece al sector terciario de la economía. El producto que se elaborará es perecedero y, como recién iniciará, está en etapa de crecimiento.

De acuerdo al origen del capital, la empresa es nacional y pertenece al sector privado.

La compañía tiene planificada su operación inicialmente de manera exclusiva en la ciudad de Quito, por lo que es de carácter local.

En lo jurídico se utilizará la forma de Sociedad Civil. Esta figura se la escogió por ser más ágil. No conlleva las obligaciones de la ley de compañías. Si luego se quiere cambiar la figura, es fácil realizar la liquidación o bien puede ingresar a una sociedad como persona jurídica. En el anexo 3 se podrá observar el formato para el registro en la notaría. Es importante inscribirla en el registro mercantil y en el IEPI para que no pueda ser copiado el nombre. Por los beneficios que brinda la Cámara de Comercio de Quito es conveniente afiliarse.

6.5 Basé Filosófica

6.5.1 Objetivos

- Ofrecer nuestro producto en lugares alejados a las universidades mediante carritos ambulantes.
- Presentar más alternativas para el cliente; no sólo en precio sino en variedad y cantidad.

- Expandir la idea en diversos puntos estratégicos de la ciudad, con lo que se pretende ser los líderes del servicio de venta de sushi en carritos ambulantes.

6.5.2 Misión

"Producir alimentos de excelente calidad para expendio por medio de carritos ambulantes, pensando en brindar una alimentación sana y nutritiva para estudiantes universitarios y oficinistas, a un precio accesible, soportados por una organización con personas comprometidas, competentes, capacitadas y motivadas."

6.5.3 Visión

"Ser una exitosa empresa de alimentos en constante crecimiento. Reconocida por, su innovación en la comercialización, por el sabor de sus productos y por su calidad. Brindando rentabilidad a sus accionistas para el cumplimiento de sus obligaciones, crecimiento y larga vida".

6.5.4 Principios y valores

Es necesario diferenciar estos 2 términos:

Principio es algo inherente a la persona o empresa desde su inicio, viene con él.

Valores son los adquiridos, descubiertos y elegidos por cada uno, de acuerdo a su forma de ser, con la finalidad de mejorar su nivel.

- **Principios:**

Honestidad, con nosotros mismos.

Sinceridad, siempre decir la verdad.

Respeto, hacia todos quienes nos rodean, dentro y fuera de la empresa.

Equidad, actuar con justicia hacia el cliente, los empleados, la empresa y los accionistas.

- **Valores**

Moderación. Se interpreta como austeridad en el sentido de optimizar los recursos, sin llegar a producir situaciones incómodas para ninguna de las partes interesadas. Conciencia social – ecológica.

Responsabilidad, para con todos. Con los clientes al ofrecer un producto bien hecho. Con el personal al cumplir con todas las obligaciones legales, económicas y morales. Con los socios al brindar toda la colaboración para que la empresa crezca y dure en el tiempo para continuar generando rentabilidad, trabajo y estabilidad.

Honradez, para con los demás. Cumplir con lo que manda la ley y la moral. El ser humano tiende al bien y rechaza el mal. La línea divisoria la coloca la moral.

Amabilidad. Este valor debe ser una actitud permanente tanto directivos con el personal, el personal entre sí mismos y así como el personal con los clientes.

Esfuerzo. Si queremos que la empresa salga adelante y genere bienestar a la comunidad interna, es indispensable que todos se esfuercen de manera permanente para poder participar de los frutos que esto produzca.

Servicio. El servicio que se brinda a los clientes va de la mano con algunos de los principios y valores mencionados, pero es uno de los pilares fundamentales en este tipo de empresas. El servicio de calidad debe llegar al interior de la empresa, entre las diferentes áreas y personas.

6.6 Ordenamiento Jurídico

La empresa será constituida cumpliendo con todos los requisitos legales, propios de una Sociedad Civil y Comercial.

Entre el personal, está contemplado un contador para cumplir con lo dispuesto por el SRI y entidades de control fiscal y laboral.

Se cumplirá con lo dispuesto sobre afiliaciones al IESS de todo el personal desde el primer día de trabajo.

Será necesario obtener una serie de permisos para el adecuado funcionamiento, emitidos por diferentes instituciones públicas que regulan a los establecimientos. Para el caso correspondiente a este proyecto estos son: 1.- Permiso de funcionamiento y patente del Municipio de Quito. 2.- Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud. 3.- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de bomberos. 4.- Registros sanitarios de los productos a comercializar.

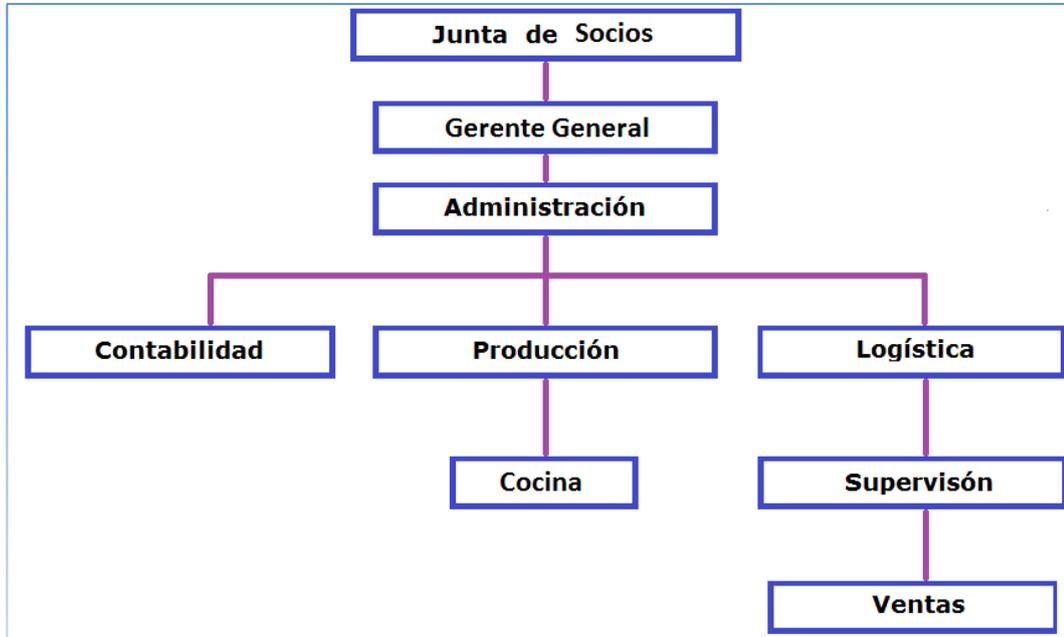
6.7 Organización y Talento Humano

6.7.1 Organigrama Estructural

Con la finalidad de establecer el orden en el cual el personal tiene sus propias responsabilidades y la capacidad de toma de decisiones, es necesario establecer un organigrama, el cual aporta adicionalmente al nivel para dar disposiciones al resto del personal.

Gráfico 23: Organigrama

EMPRESA ALIMARCA ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

6.7.2 Descripción de funciones

La descripción de funciones se establece para todos los niveles administrativos y operativos, de manera proyectada, ya que una vez iniciadas las operaciones, es posible que se requiera hacer ajustes o redistribución de funciones en aras de la mejor fluidez de funciones, labores y actividades.

En los anexos se podrá encontrar las fichas de puestos de trabajo, las mismas que detallan para cada puesto lo siguiente:

Denominación del cargo, Funciones, Responsabilidades y competencias.

Estas últimas se subdividen en: Formación, experiencia y aptitudes.

Junta de Socios

La junta de socios, de acuerdo a lo previsto, se compone de 2 personas. Una tendrá el nombramiento de Presidente y el otro el de Gerente.

Deberán reunirse una vez por mes para evaluar las actividades cruzadas y tomar decisiones de manera conjunta.

Podrán disponer la inspección o auditoría de cualquier área que consideren necesario hacerla.

Analizar y autorizar nuevas inversiones.

Presidente

Será el encargado de verificar y controlar el cumplimiento legal, así como del cumplimiento con todas las instituciones estatales, para una adecuada y fluida operación.

Los demás cargos son: Gerente, Administrador, Contador, Logística, Repartidor – Supervisor, Vendedor, Chef que se encuentran detallados en las siguientes fichas.

ALIMARCA	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	GG.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: GERENTE GENERAL			
FUNCIONES: Control General de la empresa			
RESPONSABILIDADES: a) Representar legalmente a la sociedad en los términos previstos en la Ley por estos estatutos. b) Asumir la administración y la responsabilidad de la sociedad. c) Nombrar y remover al personal de la sociedad, súper vigilar sus labores y fijar sus remuneraciones, de conformidad con las normas legales y las normas que estableciere la Junta General de socios. d) Presentar a la Junta General de Socios el informe anual y estado de situación; de pérdidas y ganancias; la propuesta de distribución de beneficios, dentro del plazo que establece la ley. e) Manejar la caja y cartera de la compañía, de conformidad con las normas de control que estableciere la Junta General de socios y avalado por el contador de la sociedad. f) Convocar a Junta General de acuerdo con la Ley y estos estatutos. g) Firmar los cheques girados con las cuentas corrientes de la sociedad. Vigilar la buena marcha de la compañía y el cumplimiento de las disposiciones legales, las de estos estatutos y las resoluciones de la Juntas Generales. En caso de ausencia temporal o definitiva del Gerente será reemplazado por el Presidente hasta que reasuma sus funciones o sea legalmente reemplazado por la Junta General, y el presidente lo será por el Gerente; si el Gerente y el Presidente faltaren a la vez, se reunirá la junta general de socios para designar a sus reemplazantes.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Ing. Comercial, Economista, Abogado, Ciencias Administrativas			
EXPERIENCIA			
Conocimientos Administrativos, contables, laborales, productivos, logísticos			
APTITUDES			
Don de gentes, persona organizada, capacidad de mando, capacidad de toma de decisiones			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: _/ _/ _	

ALIMARCA	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	AD.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: ADMINISTRADOR			
<p>FUNCIONES:</p> <p style="text-align: center;">Administrativo, Recurso Humano, Comercial, Financiero</p>			
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Planificar, organizar, coordinar, controlar la operación diaria de la empresa</p> <p>Emitir reportes diarios, para presentarlos a la Gerencia para su evaluación.</p> <p>Recibir instrucciones de Presidencia y Gerencia para realizar actividades encaminadas al cumplimiento de obligaciones legales, fiscales y otras por parte de la empresa.</p> <p>Evaluar al personal para contratación o renovación, conjuntamente con la Gerencia.</p> <p>Evaluar conjuntamente con el contador a los proveedores. La decisión final la toma Gerencia.</p> <p>Manejo comercial en general. Contactar y atender a clientes especiales de ventas al por mayor.</p> <p>Visitar de forma imprevista a los puntos de venta para observar, corregir y mejorar la atención de manera permanente, siendo un soporte de esta actividad.</p> <p>Controlar la calidad de la producción.</p> <p>Recibir reportes del contador, de logística y de ventas.</p> <p>Verificar cuadros diarios contables para reportar a Gerencia.</p>			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Comercial - Administrativa			
EXPERIENCIA			
Conocimientos Administrativos, contables, laborales, productivos, logísticos			
APTITUDES			
Don de gentes, persona organizada, capacidad de mando, capacidad de toma de decisiones			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

ALIMARCA	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	CT.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: CONTADOR			
<p>FUNCIONES:</p> <p style="text-align: center;">Control financiero y legal. Control del Recurso Humano.</p>			
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Registra asientos contables diarios, depósitos y control de bancos.</p> <p>Controlar costos de la operación e inventarios de materia prima, materiales de empaque y gastos de movilización.</p> <p>Presentar diariamente a la administración un cuadro con los reportes de movimientos contables de la empresa.</p> <p>Auditar aleatoriamente los puntos de venta e inventarios. Reportar esta información solo a Gerencia.</p> <p>Mantener al día todas las obligaciones legales y laborales.</p>			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Financiera. Contable. Auditoria			
EXPERIENCIA			
Conocimientos contables, laborales, productivos, logísticos			
APTITUDES			
Don de gentes, persona organizada, capacidad de mando, capacidad de toma de decisiones			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

ALIMARCA	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	LG.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: LOGISTICA			
<p>FUNCIONES:</p> <p style="text-align: center;">Coordinación con producción, ventas, despachos y administración.</p>			
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Recibir pedidos de ventas</p> <p>Planificar requerimientos y despacho por punto de venta.</p> <p>Coordinar con producción, coordinar rutas de entrega a puntos de venta, ruta de compras, organizar repartidores motorizados, coordinar entregas a domicilio.</p> <p>Recibir requerimientos de compras elaborado por administración y contabilidad para disponer la movilidad del personal asignado a esa labor.</p> <p>Planificar visitas de los motorizados para supervisión, cuadros parciales de caja y depósitos.</p> <p>Trabajar conjuntamente con contabilidad la parte correspondiente a depósitos, pagos a proveedores y compras.</p>			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Administrativa – logística - Financiera. Contable. Auditoria			
EXPERIENCIA			
Logística, organización, planificación, conocimiento de la ciudad.			
APTITUDES			
Don de gentes, persona organizada, capacidad de mando, capacidad de toma de decisiones			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

ALIMARCA	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	RS.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: REPARTIDOR SUPERVISOR			
<p>FUNCIONES:</p> <p>Operación logística de: entregas, compras, cobros, depósitos, supervisión. Mensajería</p>			
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Abastecer puntos de venta en la mañana y reabastecer durante el día.</p> <p>Entregar pedidos a domicilio.</p> <p>Dar soporte para la logística de compras.</p> <p>Supervisar ventas, recaudar dinero y realizar depósitos.</p> <p>Gestiones de mensajería.</p>			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller.			
EXPERIENCIA			
Logística, mensajería, adquisiciones. Conocimiento de la ciudad.			
APTITUDES			
Honestidad, espíritu colaborador, manejo matemático.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

ALIMARCA	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	VD.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: VENDEDOR			
FUNCIONES: Gestión de promoción y ventas			
RESPONSABILIDADES: Atención al cliente, ventas y promoción. Cuadre de caja de ventas diarias. Elaboración de pedidos para el siguiente día y también de pedidos especiales para ventas a domicilio o fuera de programa estándar.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller.			
EXPERIENCIA			
Ventas de alimentos.			
APTITUDES			
Honestidad, don de gente. Amabilidad, espíritu colaborador, manejo matemático. Facilidad de comunicación.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

http://www.portalcalidad.com/docs/186-formato_ficha_puesto_trabajo

ALIMARCA	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	PR.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: COCINEROS			
FUNCIONES: Producción y empaque del producto			
RESPONSABILIDADES: Producción. Empacado. Verificación y reporte de inventario de materia prima.. Verificación y reporte de inventario de materiales de empaque. Elaboración de pedidos de materia prima y materiales de empaque.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller.			
EXPERIENCIA			
Cocina en locales de comida rápida o comida tipo oriental.			
APTITUDES			
Honestidad, don de gente. Amabilidad, espíritu colaborador, manejo de medidas. Creatividad... Facilidad de comunicación.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

6.8 Aspectos Laborales

Se dispondrá de un abogado para temas generales, quien se encargará de la elaboración y manejo de los contratos laborales, de manera que todo esté cubierto legalmente. La participación del abogado será puntual de acuerdo a necesidades.

En referencia al Reglamento Interno de trabajo, está elaborado y se lo podrá encontrar en el anexos 2.

6.9 Sistemas de control, Seguridad industrial y Salud ocupacional

En un principio, se recibirá el aporte de un ingeniero en alimentos quien dará las pautas apegadas a las leyes vigentes, tanto en control de calidad como en seguridad y salud ocupacional. El seguimiento y cumplimiento de estas instrucciones serán parte de las obligaciones y responsabilidades de cada persona en su área, bajo el control del administrador.

6.10 Plan Estratégico y Plan de Marketing

6.10.1 Estrategia general de Marketing

En la actualidad, a nivel nacional no existe una oferta al mercado de sushi distribuido por medio de carretas ambulantes, por tanto sería reconocida como exclusiva en el segmento de la comida rápida. Se posee como ventaja adicional, que la idea es única y podría resultar muy atractiva para consumidores que gustan del sushi, pero son sensibles al precio.

El sistema de refrigeración que se utilizará permite mantener independencia de movimiento. Esta ventaja será aprovechada para realizar ventas en eventos masivos tales como conciertos, partidos de futbol, entre otros, o atención a contratos especiales.

La carreta ambulante de venta será un elemento muy importante en la estrategia de marketing de este proyecto, ya que el diseño será muy

atractivo y por si sola generará flujo de gente. Dentro del concepto, se diseñarán uniformes apropiados para completar la imagen. La carreta y el uniforme serán como se presentan en los gráficos 24 y 25.

Gráfico 24: Carreta de ventas ambulantes



Gráfico 25: Diseño de uniforme



6.10.2 Establecimiento del Mercado Objetivo

El mercado objetivo específico de este proyecto son estudiantes y comunidad del entorno físico de la Universidad San Francisco (USFQ), Universidad de las Américas (UDLA) y oficinista del sector de la Av. República del Salvador, de la ciudad de Quito.

6.10.3 Fijación de Precios

El valor de la bandeja de sushi fue consultado en la encuesta, teniendo opciones de \$ 4.50, \$ 5.00 y \$ 6.00. El valor que obtuvo más aceptación fue \$ 5.00, sin embargo los porcentajes dados a los otros valores permite pensar que, dependiendo la variedad de la receta, se puede variar el precio, dependiendo del costo. El mercado objetivo es sensible al precio, por lo que se debe tener mucho cuidado en el control de costos, para poder ofrecer un producto de primera calidad, pero dentro del precio establecido. El precio estaría por debajo de los que la competencia ofrece en locales y a su vez debe ser relativamente similar a productos sustitutos.

6.10.4 Estrategia de Promoción y Publicidad

Considerando que el mercado objetivo es básicamente gente joven, se utilizará para promoción y publicidad diferentes redes sociales, tales como Facebook y twitter. La capacidad es enorme, la llegada es inmediata y el acceso de los usuarios es permanente.

En las encuestas se obtuvo un 55% de respuestas que consideran al antojo como principal motivador para decisión de compra y la segunda razón con un 32% son consumidores que buscan motivaciones alimenticias, es decir, calidad del producto, comida baja en calorías, comida sana en general. Solo un 13% con promociones para realizar sus compras. Estos resultados indican que los esfuerzos deben encausarse para ofrecer novedades y hacer atractivo al punto de venta y a la

presentación del producto, ya que la mayoría de los consumidores hacen sus compras de acuerdo al antojo del día. Se debe realizar ocasionalmente alguna promoción, pero no necesariamente debe ser la base de atracción del negocio.

6.10.5 Políticas de venta

Las ventas se realizarán única y exclusivamente de contado. Este tipo de negocios no pueden realizar ventas a crédito.

6.10.6 Políticas de Servicio.

El concepto que se busca manejar es básicamente un servicio de comida rápida. Para ello es indispensable que exista contacto permanente entre los puntos de venta y la planta, con la finalidad de mantener el abastecimiento durante el día, considerando que al concluir la jornada, lo ideal sería quedar sin stock. Esto no será fácil, pero se puede lograr el mayor acercamiento mediante un análisis estadístico de la demanda con frecuencias y horarios de compra luego de iniciada la operación.

6.10.7 Propuesta de Valor

El producto se diferenciará de los existentes en el mercado, principalmente por la innovación en la forma de comercialización.

El uso de un sistema de refrigeración seguro pero independiente del uso de electricidad es otro valor agregado aportando al medio ambiente.

Pese a ser venta ambulante, se busca dar un giro y nueva imagen a este tipo de servicios para cambiar el concepto, ya que viene preparado en una planta, elevando la calidad del producto, la presentación del personal, la presentación del punto de venta.

En general se busca ofrecer no solo un producto de calidad garantizado y bien presentado, sino que también se busca aportar al ornato de los lugares en donde se ubiquen los puntos de venta, con un diseño atractivo y vistoso.

CAPÍTULO VII

7.- IMPACTOS

Este proyecto producirá diferentes tipos de impactos cuya repercusión principal es en los temas que se citan a continuación y se los valora mediante un cuadro de impactos. El cuadro de impactos se asemeja a una balanza, en la cual tenemos el eje central equivalente a cero, tres niveles positivos a la derecha y tres niveles negativos a la izquierda. Hacia abajo se registran el indicador y, de acuerdo al grado de afección, se señala la ubicación correspondiente, la misma que luego será tabulada.

El cuadro es el siguiente:

Nombre del impacto

Cuadro 45: Matriz de análisis de impactos

N°	Indicador	Nivel de impacto						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Indicador 1							
2	Indicador 2							
3	Indicador 3							
	Total							

7.1 Impacto Social

❖ Dentro del Impacto Social, tenemos el laboral. Este proyecto dará trabajo directo a 10 personas en su primera etapa. Dentro de este personal debe haber no solo gente joven y sino también con experiencia.

Debe haber hombres y mujeres, de manera que sea un aporte a la comunidad.

❖ Otro impacto de carácter Social, hace referencia a la salud. El producto a comercializar en este proyecto está considerado tipo gourmet de clase media alta y alta, pero por su sabor y beneficios nutritivos ha llegado a la gran mayoría, siendo selectivo únicamente por el precio al que se lo vende en los restaurantes que expenden. El aporte a la salud se debe a que es muy alto en nutrientes y a la vez bajo en calorías, más aun comparando con los productos sustitutos.

Impacto Social

Cuadro 46: Impacto Social

N°	Indicador	Nivel de impacto						
		- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
1	Generador de mano de obra	-	-	-	-	-	X	-
2	Mejorar calidad de alimentación	-	-	-	-	-	-	X
Total		0	0	0	0	0	2	3

7.2 Impacto Económico

❖ El proyecto generará un Impacto Económico en beneficio de las personas que laboren con la empresa tanto de manera directa, como indirecta, ya que aportará a la economía de sus familias en el caso de los directos y de los proveedores en el caso de los indirectos.

❖ Otro Impacto Económico será para los consumidores, ya que por un valor similar a su presupuesto actual, pueden acceder a un producto que normalmente tendría un costo superior por ser servido en local y que requiere de un tiempo mayor para su consumo.

❖ El principal Impacto Económico, es la rentabilidad que debe obtener el proyecto, ya que sin ella no será posible su permanencia en el tiempo, mermando así todas las proyecciones planteadas.

- ❖ Un último Impacto Económico será el aporte al Municipio y al Estado mediante los pagos de tasa, patentes e impuestos.

Impacto Económico

Cuadro 50: Impacto Económico

N°	Indicador	Nivel de impacto						
		- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
1	Incrementar ingresos en MOD y empresas proveedoras	-	-	-	-	-	X	-
2	Ofrecer producto a precio accesible	-	-	-	-	-	X	-
3	Rentable para socios	-	-	-	-	-	X	-
4	Aportar con pago tasas patentes e impuestos	-	-	-	-	X	-	-
Total		-	-	-	-	1	6	-

7.3 Impacto Ambiental

- ❖ De acuerdo a lo expuesto en el desarrollo del proyecto, se ha diseñado el uso de un sistema de refrigeración que no requiere energía eléctrica durante la operación en los puntos de venta.
- ❖ Gran parte de los ingredientes son vegetales y la mayoría de los productos se los usa con una cocción baja, excepto el arroz. Esto permite reducir el consumo de energía combustible para su preparación.
- ❖ Por ser venta ambulante, el producto será entregado en bandejas desechables. Todos estos materiales son reciclables, pero no es lo más conveniente, por esta razón dentro del Impacto Ambiental, este punto es un aporte negativo.

Impacto Ambiental

Cuadro 51: Impacto Ambiental

N°	Indicador	Nivel de impacto						
		- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
1	Bajo consumo de energía	-	-	-	-	-	X	-
2	Uso de productos naturales	-	-	-	-	-	-	X
3	Uso de materiales desechables	-	-	X	-	-	-	-
Total		-	-	-1	-	-	2	3

7.4 Impacto Comercial

- ❖ En referencia al Impacto Comercial, siempre se habla de lo importante que es la existencia de competencia, ya que una competencia sana beneficia al consumidor.
- ❖ Como Impacto Comercial, se puede mencionar la importancia que tiene el presentar algo novedoso, no solo en lo tecnológico, sino en lo comercial y en la presentación del punto de venta.

Impacto Comercial

Cuadro 47: Impacto Comercial

N°	Indicador	Nivel de impacto						
		- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
1	Ampliar oferta al consumidor	-	-	-	-	-	X	-
2	Innovación	-	-	-	-	-	-	X
Total		-	-	-	-	-	2	3

Impacto General

Cuadro 48: Impacto General

N°	Indicador	Nivel de impacto						
		- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
1	Social	-	-	-	-	-	2	3
2	Económico	-	-	-	-	1	6	-
3	Ambiental	-	-	-1	-	-	2	3
4	Comercial	-	-	-	-	-	2	3
Subtotal		-	-	-1	-	1	12	9
Total				-1	+	22	=	21

Tabulando los resultados de los indicadores de cada impacto, se observa que entre los aspectos positivos existe un aporte de 22 puntos, mientras que entre los impactos negativos solo existe un - 1. Este resultado, en números generales, indica que el aporte del proyecto es positivo, sin embargo, no se debe descuidar el resultado negativo que se presentó, ya que es una obligación moral con la sociedad, la búsqueda permanente de alternativas que reviertan dicho resultado.

CONCLUSIONES

Terminado el estudio de factibilidad, podemos mencionar como principales las siguientes conclusiones:

1.- El diagnóstico nos muestra elementos que serán condicionantes para la implantación del presente estudios, encontrando que es un ambiente favorable el medio en que se lo pondrá en funcionamiento.

2.- El resultado del análisis del entorno y de las necesidades y tendencias del mercado, demuestran que la puesta en marcha del presente proyecto está plenamente justificada.

3.- Una vez definido de manera clara el producto y segmentado el mercado, se diseñó la encuesta, la misma que indicó que 82% del universo de las zonas escogidas, les gusta consumir sushi. Dentro de esta encuesta, se consultó las preferencias de consumo y, si bien las diferencias no fueron mayores, pero el sushi ocupó el primer lugar con un 25%, entre 5 opciones.

4.- El estudio técnico demostró la factibilidad de la ejecución de este proyecto, ya que existen los medios, la tecnología, capacidad y condiciones para que funcione de acuerdo a lo planteado.

5.- La inversión total requerida es de aproximadamente \$ 50.000,00, entre el aporte de los socios (40%), y capital financiado (60%) a mediano plazo de 3 años. El flujo de caja se ve beneficiado por el tipo de venta que es todo de contado y en efectivo y la rentabilidad es atractiva. Dentro del estudio financiero, está plenamente justificada la implementación del proyecto.

6.- Esta investigación ha dotado de todas las herramientas legales, administrativas, de talento humano, justificación de plan de marketing y organizacionales para facilitar el arranque, por lo que es factible hacerlo.

7.- Al hacer el análisis de impactos que este proyecto podría generar, concluimos que la gran mayoría son impactos positivos, dejando como único impacto negativo, en el aspecto ambiental el uso de algunos materiales desechables.

Como resumen de las conclusiones mencionadas, se desprende que la aplicación de este proyecto, tendría como consecuencia resultados positivos, tanto en lo económico, como en los efectos colaterales, tales como generación de empleo, aporte a una mejor calidad de alimentación, aumento de la variedad de oferta de comida rápida en el mercado, innovación en el sector comercial de alimentos.

RECOMENDACIONES

- 1.- Una vez concluido el trabajo en de investigación en todas sus fases y viendo los resultados obtenidos, se recomienda poner en marcha el presente proyecto, siguiendo el plan establecido.
- 2.- Para que el proyecto surja y se mantenga, recomendaría que no se pierdan los objetivos iniciales, las condiciones del mercado, la observación permanente a la competencia. Es muy importante aprovechar todas las oportunidades que sean posibles, pero no llegar al límite para caer en los riesgos que acechan.
- 3.- Vale la pena recordar cuál es el entorno en el cual se desarrolla en negocio, pero no por ello hay que limitarse a ello, sino buscar más nichos de mercado, ya que esos son los caminos del crecimiento.
- 4.- El que manda es el mercado, por lo tanto se sugiere estar atento a cualquier cambio que presente en su demanda, para estar presto a atender y no dejar que se pierdan clientes. Es indispensable manejar altos estándares de calidad en la atención y servicio al cliente. Eso es la base y el futuro.
- 5.- Pese a que se está planificando un arranque con todo lo necesario, propongo que exista una investigación constante para mantenerse en la punta y actualizarse en todo lo que sea conveniente hacerlo, sin caer en excesos que provocan el desperdicio y distracción de capital.
- 6.- Este proyecto requiere de una constante revisión de los costos, sea para mantenerlos bajo control o para mejorarlos, siempre y cuando no afecte a la calidad del producto. Es necesario hacer gestión de ventas y recordatorios por los canales escogidos (redes) para mantener las ventas mínimo dentro de los niveles proyectados, ya que el precio accesible al cual se está ofertando es en base al volumen de venta.

7.- Es bueno conservar constantemente una observación de las normativas internas y respetar los programas administrativos y comerciales pre establecido, sin embargo también deben ser revisados periódicamente, para evitar que presenten rigidez frente a las necesidades y se conviertan en un freno, en lugar de un apoyo ordenado.

8.- Si bien los impactos resultan positivos, pero es bueno ver de qué manera se los mejora o se los incrementa, ya que eso permitiría dar mayor estabilidad al proyecto para que se pueda planificar a plazos medianos y largos con mayores argumentos.

Todo este esfuerzo de análisis finaliza con la recomendación de aplicar el proyecto, siguiendo lo determinado en este trabajo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFIA

Alvarez, F. (31 de Diciembre de 2013). FENopina online. *Evaluación financiera de proyectos de inversión en el Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Facultad de Economía y negocios ESPE.

Ambrosio, V. (2000). *Plan de Márketing paso a paso*. Colombia: Pearson Educación.

Borja, R. (2012). *Enciclopedia de la Política*. México: Fondo de Cultura Económica.

Chain, N. S. (2011). *Proyectos de inversión, formulaicón y evalñuación*. Chile: Pearson.

Corson, T. (2007). *The Zen of fish: The story of sushi, samurai to supermarket*. New York: Pymble, NSW; New York, NY: HarperCollins e-books.

Court Eduardo. (2011). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Ed. Cengage Learning.

Díaz Mata, A., & Aguilera G., V. M. (2001 (3ra edición)). *Matemáticas Financieras*. México: Mc Graw Hill.

Ecuador, A. N. (s.f.). *Ley de Compañías*.

Ferrer, G. G. (2012 (3ra ed.)). *Investigacion Comercial*. Madrid: Esic Editorial.

Garcia, V. (2011). *Qué es la Liquidez*. San José: Quality News Network.

Rhea Gonzalez, S. (2012). *Trabajo de grado*. Ibarra: Imprenta Universitaria.

Komiyama, I. (2008 (5ta ed.)). *Cocina Oriental*. Buenos Aires: Bonum.

Leon, G. (2008). *Localización y distribución de una planta: Un enfoque moderno*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Porter, P. (2011). *Marketing Social. Los comportamientos que influyen para bien*. California: Sage.

Robbins, S. P. (2005 (8va edición)). *Administración*. México: Paerson Educación.

Stanton-Etzel-Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. New York: Mc Graw-Hill.

Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2005). *Economics: Principales in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Torres, C. A. (2006 (2da ed)). *Metodología de la investigación para, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

VanHorne-Wachowics. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.

LINKOGRAFIA

Agroproyectos. (5 de agosto de 2013). <http://www.agroproyectos.org/2013/08/relacion-beneficio-costo.html>.

Recuperado el 12 de Enero de 2015

Alvarez, F. (31 de Diciembre de 2013). FENopina online. *Evaluación financiera de proyectos de inversión en el Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Facultad de Economía y negocios ESPE.

Benítez, J. (26 de Agosto de 2013). *Tres factores desatan la obesidad*. Recuperado el 26 de Marzo de 2014, de www.elcomercio.com.ec: http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/salud-obesidad-habitos_alimenticios-sobrepeso_0_981501860.html

Chambi, G. (2012). *Proyección de oferta y demanda. Estudio de Mercado*. San Pablo - Bolivia: mailxmail.com.

Debitoor. (2014). *Definición de control de calidad*. España: <https://debitoor.es/glosario/definicion-control-calidad>.

FAO. (2013). *Publicaciones: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 26 de Marzo de 2014, de www.fao.org/publications/sofa/2013/es/

GlobalContable. (2014). *La mayor comunidad NIIF en la Globalización Contable*. México: www.globalcontable.com.

MontesDeOca, L. (2011). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Imprenta Universitaria Estado de Hidalgo.

Paredes, E. (2014). *Contabilidad de Costos*. España: <http://es.slideshare.net/JoselynSolis/material-costos-indirectos-de-fabricacin-cif>.

Reglamento interno de trabajo adaptado de la empresa Fruvert
<http://www.olgaluciasenacom.blogspot.com/p/reglamento-interno-planta-procesadora.html>

Rodriguez, C. E. (18 de julio de 2011). <http://www.slideshare.net/equipouvm2011/diccionario-de-economia-carlos-e-rodriguez>. Recuperado el 27 de junio de 2014

Valencia, J. R. (2010). [www.google.com/books.google.es](http://books.google.com/books.google.es). Recuperado el 6 de mayo de 2010, de <http://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=no7iybmlpLkC&oi=fnd&pg=PA1946&dq=qu%C3%A9+es+peque%C3%B1a+empresa&ots=PhEcOxMIRm&sig=O-fbAf8-xgwh6kJqxcyTjWotMFQ#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20peque%C3%B1a%20empresa&f=false>

Ficha de puesto de trabajo. Recuperado 12 de enero de 2015.
http://www.portalcalidad.com/docs/186-formato_ficha_puesto_trabajo

Tabla nutricional y comparativa del sushi. Recuperado el 15 de enero de 2015. <http://www.omedetosushi.com.ar/nutrition.htm>

- Imagen Preparación de arroz para sushi. https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQqihAKSXLsQGxhN5ARol1b8_sg_7KwHiru7PDBM2_j-r81JDqElw
- Imagen Presentación de sushi.

www.taringa.net/como-se-arma-sushi

- Imagen Presentación de sushi.
<http://www.escalimetro.cl/img/sushi/secuenciasushi.jpg>
- Imagen Proceso de armado de rollos de sushi.
<http://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&docid=w6eO3DBxZSMZKM&tbnid=sly6H44zeVf89M:&ved=0CAUQjRw&url=http%3A%2F%2Fwww.directoalpaladar.com%2Frecetas-de-arroces%2Freceta-de-futomaki-de-pollo-y-aguacate-y-cangrejo-y-pepino&ei=Lfe2U4LAGsyzyASP1YLICQ&bvm=bv.70138588,d.b2U&psig=AFQjCNElre7Qg1ATjgKdlkOC11HaJSLmbQ&ust=1404586132937262>Google imágenes
- Imagen Rollos armados de sushi.
http://www.expogourmetb2b.es/uploads/fotos_noticias/4090-1388351289.jpg

BASES LEGALES

- Ley de Compañías
- Código Civil Ecuatoriano
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores.
- Ordenanza Metropolitana # 280 sobre: “Desarrollo integral y regulación de las actividades de comercio y prestación de servicios de los trabajadores autónomos del Distrito Metropolitano de Quito.”
- Ordenanza Metropolitana # 023 sobre: “Del comercio en espacios de circulación pública.”

ANEXOS

ANEXO # 1

Encuesta

1.- ¿Qué opina del SUSHI?

Me encanta ____ Me gusta ____ No me gusta ____ No he probado ____

2.- ¿Le gusta consumir SUSHI o quisiera probarlo?

Si ____ No ____

3.- ¿Compraría usted para su almuerzo o su lunch SUSHI ya preparado?

Si ____ No ____

4.- ¿Estaría dispuesto a comprar SUSHI preparado y empacado en una planta, utilizando como punto de venta una carreta ambulante refrigerada, cuya presentación sea como la de esta foto?



Si ____ No ____

5.- Cuanto pagaría por 10 unidades de rollos de SUSHI con esta presentación (foto 1) y en esta bandeja (foto 2)



\$ 5,00 ____ \$ 6,00 ____ \$ 4,50 ____

6.- Con qué frecuencia compraría nuestro SUSHI?

2 veces por semana _____ 1 vez por semana _____
1 vez cada 15 días _____ 1 vez por mes _____

7.- En cada ocasión, ¿cuántas bandejas de SUSHI compraría?

1 bandeja _____ 2 bandejas _____
3 a 5 bandejas _____ 6 bandejas o más _____

8.- ¿Usted compra de acuerdo a: sus motivaciones alimenticias, antojos del día o depende de las promociones?

Motivaciones alimenticias ____ Antojos ____ Promociones ____

9.- ¿Sabía usted qué, por los ingredientes del SUSHI, un rollo completo aporta con todo lo necesario para la nutrición de una persona, en su alimentación diaria?

Si ____ No ____

10.- ¿Sabía usted qué, el aporte de calorías de un rollo completo de SUSHI, es la quinta parte de una hamburguesa con papas fritas?

Si ____ No ____

11.- En qué lugar de preferencia colocaría usted a cada uno de estos alimentos, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- Papas frita _____
- Sushi _____
- Hot dos / hamburguesas _____
- Comida típica _____
- Pizza _____

12.- ¿Cuál es su ocupación?

Estudio _____ Trabajo _____ Las 2 _____

ANEXO # 2

Reglamento interno de trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA ALIMARCA.

Art. 1.- OBJETIVO

El objetivo del presente Reglamento Interno de Trabajo, es normar la relación entre la Empresa ALIMARCA y su personal, así como entre los mismos empleados, bajo un ambiente de trabajo que sea agradable y permita lograr eficiencia y el desarrollo de todos los participantes, todo esto bajo lo dispuesto en el Código de Trabajo Ecuatoriano.

Art.2.- OBLIGATORIEDAD

La Empresa ALIMARCA y sus trabajadores acuerdan acatar el estricto cumplimiento de lo dispuesto en este Reglamento Interno de Trabajo, así como en el Código de Trabajo Ecuatoriano. Este documento se entiende como anexo a todo contrato laboral suscrito entre la Empresa ALIMARCA y sus trabajadores. Una vez aprobado este reglamento por las autoridades competentes, se hará la entrega de un ejemplar a cada empleado y se mantendrá otro expuesto, por lo que ningún trabajador podrá alegar su desconocimiento.

Art.3.- ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Entre las funciones del Gerente General, consta la administración del personal, la misma que la ejerce por medio del Administrador, sujetándose a lo dispuesto en este Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Trabajo Ecuatoriano.

Art.4.- TIPOS DE CONTRATOS

La empresa ALIMARCA celebrará de manera legal, cualquier modalidad de contrato de trabajo con sus empleados de las permitidas por el Código de Trabajo Ecuatoriano.

Art.5.- CONDICIONES DE LOS CONTRATOS

Todos los contratos de trabajo, en la empresa ALIMARCA serán por escrito. Las condiciones de los mismos se sujetarán a lo dispuesto en el Código del Trabajo.

Todo contrato tendrá 90 días de prueba, periodo durante el cual cualquiera de las partes puede darlo por terminado, sin indemnización alguna, mediante simple notificación por escrito. La empresa ALIMARCA puede celebrar contratos a plazo fijo, tiempo indefinido, ocasionales, eventuales, por hora o cualquier otro tipo, determinado por la ley en la medida que considere necesario y estipulando las condiciones particulares en cada caso.

Art.6.- HORARIO

El horario de trabajo se detallará en cada uno de los contratos, de acuerdo a las necesidades de la empresa ALIMARCA y dependiendo de las funciones de cada trabajador. En caso de requerir horas extras, estas serán solicitadas por el Administrador y aprobadas por la Gerencia General. Siempre sujeto a lo dispuesto en el Código de Trabajo Ecuatoriano.

Art.7.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- a) Respetar y acatar disposiciones de los superiores.
- b) Mantener permanente armonía con sus superiores y compañeros de trabajo, tanto en las relaciones personales y como en las laborales.
- c) Guardar buena conducta e higiene en todo sentido y actuar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- d) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- e) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes que corresponda por medio del respectivo superior. Para ello es necesario respaldar lo argumentado y hacerlo con respeto a su superior y a sus compañeros.
- f) Ser honesto consigo mismo y honrado con los demás y con la empresa. No divulgar información propia de la empresa bajo ningún concepto ni circunstancia, a menos que exista un pedido de la Gerencia General o de alguna autoridad legal.
- g) Recibir, aceptar y ejecutar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, considerando que el objeto de las mismas es el mejoramiento continuo del trabajador y de la empresa.
- h) Observar y cumplir toda disposición, medidas y norma de seguridad que indiquen sus superiores en referencia a seguridad ocupacional y manejo de alimentos, así como el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, siendo prohibido, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.
- j) Realizar sus labores en los términos estipulados en el contrato y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta ALIMARCA por medio de sus superiores o representantes.
- k) Cuidar y conservar en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que se les hayan facilitado y las materias primas sobrantes. En caso de determinarse mal uso, deberá restituirlas a la Empresa.
- l) Comunicar oportunamente a ALIMARCA las novedades que puedan provocar daños y o perjuicios.
- m) Está prohibido a los trabajadores:
 1. Disponer de los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo consumo de drogas y estupefacientes.
3. Portar armas de cualquier tipo en el sitio de trabajo. Se autorizará excepciones para el personal de seguridad.
4. Faltar al trabajo sin causa justificada. En caso de fuerza mayor, se debe comunicar de inmediato a su superior.
5. Disminuir el ritmo de producción de manera intencional.
6. Hacer colectas, rifas o propaganda en el lugar de trabajo.

Art.8.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

- a) Mantener al día el cumplimiento de obligaciones económicas y sociales con los trabajadores y el estado.
- b) Proveer a los trabajadores de los materiales, equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- c) No divulgar información personal de los trabajadores, excepto si existe su autorización o una orden de autoridades competentes.
- d) Comunicar de manera oportuna y mantener exhibido el presente reglamento, cambios y disposiciones que se hayan dispuesto por los superiores.
- e) Prestar colaboración inmediata en caso de algún accidente laboral o enfermedad que presente cualquiera de los trabajadores.
- f) Acatar y cumplir toda disposición legal, de manera especial las referentes a temas laborales y de seguridad.
- g) Mantener un trato respetuoso con todos los trabajadores. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.

Art.9.- VIGENCIA

El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia al día siguiente de publicación, una vez autorizado por el Ministerio del Trabajo.

DISPOSICION TRANSITORIA

A partir de la fecha de entrada en vigencia del presente Reglamento Interno de Trabajo, quedan sin efecto las disposiciones anteriores que se suplantán con las nuevas.

CLAUSULA COMPLEMENTARIA

Todo lo que no esté dispuesto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, será cubierto por lo dispuesto en el Código de Trabajo Ecuatoriano.

Reglamento interno de trabajo adaptado de la empresa Fruvert
<http://www.olgaluciasenacom.blogspot.com/p/reglamento-interno-planta-procesadora.html>

ANEXO # 3

Minuta de acta de Constitución de sociedad civil y mercantil.

**ACTA DE CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL
“ALIMARCA” OTORGADA A LOS SEÑORES LEONARDO CAMACHO
ARTETA, Y JUAN CARLOS CISNEROS CISNEROS.**

CUANTÍA \$ 20.000,00

Dr. José Luis Guzmán Gallegos.

En la ciudad de Quito - Ecuador:

Hoy día 15 de Enero del 2015, ante mí, Dra. María Laura Delgado Viteri, Notaria Vigésima Primera del Cantón Quito comparecen los señores LEONARDO CAMACHO ARTETA, Y JUAN CARLOS CISNEROS CISNEROS, cada uno con sus propios derechos.- los comparecientes de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estado civil casados, domiciliados en esta ciudad de Quito, legalmente capaces, quienes conozco de lo cual doy fe; y, me presentan para que eleve a escritura pública la siguiente minuta cuyo tenor literal y que se transcribe es el siguiente: Señora Notaria.- En el registro de Escrituras Públicas a su cargo, díguese hacer constar una conteniendo la constitución de una sociedad civil y comercial, al tenor del siguiente texto;

CLÁUSULA PRIMERA: COMPARECIENTES.- Concurren al acto de otorgamiento de la presente escritura pública, el señor Leonardo Camacho Arteta portador de la cédula de identidad No. 1707590608 de ocupación empleado público, de estado civil casado; el señor Juan Carlos Cisneros Cisneros, con cédula de identidad No. 070368576-4 de ocupación empleado privado, de estado civil casado, mayores de edad, ecuatorianos, plenamente capaces y domiciliados en esta ciudad de Quito.

CLÁUSULA SEGUNDA: EXPRESIÓN DE VOLUNTAD PARA EL OTORGAMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL “ALIMARCA”.- Los comparecientes al otorgamiento de la siguiente escritura, de consumo declaran que es su voluntad constituir una Sociedad Civil y Comercial que se denominará “ALIMARCA” con sujeción a las previsiones establecidas en el Código Civil y demás leyes, que rigen la materia y los estatutos que se contienen en la cláusula tercera de esta minuta.

CLÁUSULA TERCERA: ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL “ALIMARCA”.

ARTÍCULO PRIMERO: DENOMINACIÓN.- La sociedad civil y comercial que como efecto de esta escritura se constituye se denominará “ALIMARCA” y por lo tanto operará con esta denominación, se sujetará por las leyes pertinentes y las normas constantes en los presentes estatutos.

ARTÍCULO SEGUNDO: NACIONALIDAD Y DOMICILIO.- La sociedad “ALIMARCA”, es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal será la ciudad de Quito, pudiendo abrir locales comerciales en los lugares que la DIRECCIÓN disponga.

ARTÍCULO TERCERO: PLAZO.- La duración de la sociedad “ALIMARCA” será de treinta años, contados a partir de fecha de inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil del Cantón Quito, este plazo podrá ser ampliado o restringido por resolución de la Junta General de Socios, la misma que, para el efecto deberá contar con un mínimo del ochenta por ciento del capital suscrito y pagado de la sociedad.

ARTÍCULO CUARTO: OBJETO.- La sociedad “ALIMARCA”, tendrá como finalidad la preparación, empaque y comercialización de alimentos por medio de carritos ambulantes, podrá asociarse a otras compañías de acuerdo a sus intereses.

ARTÍCULO QUINTO: INTEGRACIÓN Y PAGO DE CAPITAL.- La sociedad “ALIMARCA”, acuerda que el capital social es veinte mil dólares (\$ 20.000,00) dividido en cien acciones de 20 dólares cada una, íntegramente pagado y suscrito de la siguiente forma:

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	ACCIONES	CAPITAL PAGADO	CAPITAL POR PAGAR
Leonardo Camacho Arteta	10.000	50	10.000	0
Juan Carlos Cisneros Cisneros	10.000	50	10.000	0
TOTAL	20.000	100	20.000	0

ARTÍCULO SEXTO: DE LA RESERVA.- La sociedad “ALIMARCA” acumulará su fondo de reserva, como mínimo con el veinte por ciento de su capital social, provisionando de manera anual un cinco por ciento de sus utilidades líquidas.

ARTÍCULO SÉPTIMO: CESIONES Y NUEVOS SOCIOS.- La sociedad “ALIMARCA”, acuerda la posibilidad de inclusión de nuevos socios, para lo cual será necesaria la aceptación unánime de los socios. También se acuerda aceptar la venta de acciones, para lo cual, se requerirá el consenso unánime de todos los socios.

ARTÍCULO OCTAVO: AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL.- La sociedad “ALIMARCA”, para el aumento del capital social, los socios tendrán derecho a participar del mismo en la proporción que a prorrata de sus acciones.

ARTÍCULO NOVENO: RESPONSABILIDAD.- La sociedad “ALIMARCA”, acuerda que la responsabilidad de los socios estará limitada al monto de su participación en acciones y recibirán los beneficios que les correspondan de manera proporcional a las acciones pagadas por ellos. Lo demás será normado por el código civil, en lo estipulado en los párrafos quinto y sexto de las obligaciones de los socios entre si y de las obligaciones de los socios respecto a terceros.

ARTÍCULO DÉCIMO: DE LA ADMINISTRACIÓN.- La sociedad “ALIMARCA”, acuerda que corresponde a la Junta General, el gobierno de la sociedad y la administración.

ARTÍCULO UNDÉCIMO.- DE LA JUNTA GENERAL.- La Junta General se reunirá mensualmente para evaluar los resultados del mes cerrado y tomar decisiones sobre posibles cambios o ajustes. Se pueden incluir varios puntos a tratar, pero con mínimo 8 días de antelación. Su quórum se conforma con la presencia de todos los socios o a quienes ellos designen por escrito. Los acuerdos y resoluciones que la Junta General tome se aprobarán por mayoría de votos del capital concurrente. Estos acuerdos y resoluciones serán tomados en una sola reunión. Las actas de las Juntas Generales podrán ser aprobadas en la próxima sesión y serán firmadas por los accionistas presentes, o por quienes hicieron sus veces.

ARTÍCULO DUODÉCIMO: ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.-

- a) Conocer de la marcha administrativa y financiera de la sociedad a través de los informes del administrador y Gerente.
- b) Fijar la forma de pago de utilidades repartibles.
- c) Acordar cualquier aumento o disminución del capital, de acuerdo con la Ley.
- d) Resolver sobre la disolución y liquidación de la sociedad antes del vencimiento del plazo señalado para su duración.
- e) Reformar e interpretar con carácter obligatorio estos estatutos.
- f) Acordar cambios sustanciales en el giro de los negocios sociales que tengan relación con el objeto principal.
- g) Nombrar y remover al Presidente y al Gerente.
- h) Consentir, de acuerdo con las disposiciones de la Ley y el Reglamento Interno; La cesión de acciones y la admisión de nuevos socios.
- i) Autorizar la compra de bienes inmuebles y su enajenación.
- j) Autorizar la realización de actos, suspensión de contratos, inversiones o gastos superiores a los cinco mil dólares.
- k) Aprobar el presupuesto anual de la compañía, que le será sometido por los administradores

- l) Disponer la iniciación de acciones legales contra los administradores de haber lugar a ello.
- m) Las demás establecidas en la Ley.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.- DE LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA COMPAÑÍA.- La sociedad "ALIMARCA", acuerda que la representación legal, judicial y extra judicial de la compañía, la ejercerá el Gerente, quien está autorizado para realizar toda clase de actos y contratos de cualquier naturaleza, siempre y cuando tenga relación con el objeto social y giro comercial de la sociedad. Esta facultad estará limitada por disposiciones legales y las siguientes:

- a) Para la realización de actos, la suscripción de contratos, inversiones o gastos superiores a cinco mil dólares, requiere la autorización previa de la Junta General;
- b) En el caso de compra, la venta y la constitución de gravámenes sobre bienes inmuebles, se requerirá la autorización de la Junta General y la firma del Presidente. Las limitaciones a la facultad representativa que corresponden al Gerente en nombre de la sociedad se entienden sin perjuicio de lo establecido, respecto a terceros.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO: DEL GERENTE Y SUS ATRIBUCIONES.- La sociedad "ALIMARCA", elegirá de entre sus socios, al Gerente, por un periodo de dos años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegido para periodos iguales. Corresponderá al Gerente:

- a) Representar legalmente a la sociedad en los términos previstos en la Ley por estos estatutos.
- b) Asumir la administración y la responsabilidad de la sociedad.
- c) Nombrar y remover al personal de la sociedad, súper vigilar sus labores y fijar sus remuneraciones, de conformidad con las normas legales y las normas que estableciere la Junta General de socios.
- d) Presentar a la Junta General de Socios el informe anual y estado de situación; de pérdidas y ganancias; la propuesta de distribución de beneficios, dentro del plazo que establece la ley.
- e) Manejar la caja y cartera de la compañía, de conformidad con las normas de control que estableciere la Junta General de socios y avalado por el contador de la sociedad.
- f) Convocar a Junta General de acuerdo con la Ley y estos estatutos.
- g) Firmar los cheques girados con las cuentas corrientes de la sociedad.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO: DEL PRESIDENTE Y SUS ATRIBUCIONES.- El presidente será nombrado por la Junta General de entre los socios de "ALIMARCA". El período de designación será de dos años (2), pudiendo ser reelegido indefinidamente para periodos iguales. Corresponde a la Presidencia.

- a) Vigilar la buena marcha de la compañía y el cumplimiento de las disposiciones legales, las de estos estatutos y las resoluciones de la Juntas Generales.
- b) Presidir la Junta General.

c) Intervenir juntamente con el Gerente en la celebración de toda clase de actos y contratos, de conformidad con la Ley y estos estatutos

En caso de ausencia temporal o definitiva del Gerente será reemplazado por el Presidente hasta que reasuma sus funciones o sea legalmente reemplazado por la Junta General, y el presidente lo será por el Gerente; si el Gerente y el Presidente faltaren a la vez, se reunirá la junta general de socios para designar a sus reemplazantes.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO: FISCALIZACIÓN.- La Junta General nombrará anualmente un comisario que tendrá a su cargo el análisis de la situación financiera de la empresa y un examen crítico de las gestiones del Presidente y el Gerente. De los análisis y el examen citados, se dejará constancia en un informe que presentará a la Juntas de Socios, al menos una vez al año.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO: LIQUIDACIÓN.- La sociedad se podrá liquidar por cualquiera de las causales contempladas en la Ley, salvo decisiones en contrario de la Junta General; actuarán como liquidadores el Presidente y el Gerente. En todo caso se dará cumplimiento a la Ley, tanto para el nombramiento de los liquidadores como para el proceso mismo de la liquidación

CLÁUSULA TRANSITORIA.- Se faculta al señor Leonardo Camacho Arteta, para que realice todos los trámites necesarios para la aprobación, publicación, inscripción y registros de la constitución de la compañía "ALIMARCA".- Usted señora Notaria, se servirá incluir las demás cláusulas de estilo para la perfecta validez de la escritura.

Los Señores comparecientes ratifican la minuta inserta, la misma que se halla firmada por el Doctor José Luis Guzmán Gallegos, Abogado con matrícula profesional del Colegio de Abogados de Quito, número 456258 para el otorgamiento de la presente escritura pública, se observaron todos los preceptos legales del caso y, leída que les fue a los comparecientes por mí la Notaria.- En unidad de acto se ratifican y firman conmigo, comprobando su identidad con las respectivas cédulas de ciudadanía, cuyos números quedan debidamente anotados al pie de sus firmas y rúbricas, de todo lo cual doy fe.-

SR. LEONARDO CAMACHO ARTETA.

SR. JUAN CARLOS CISNEROS CISNEROS

ANEXO # 4

Preparación del Sushi.

Preparación de arroz

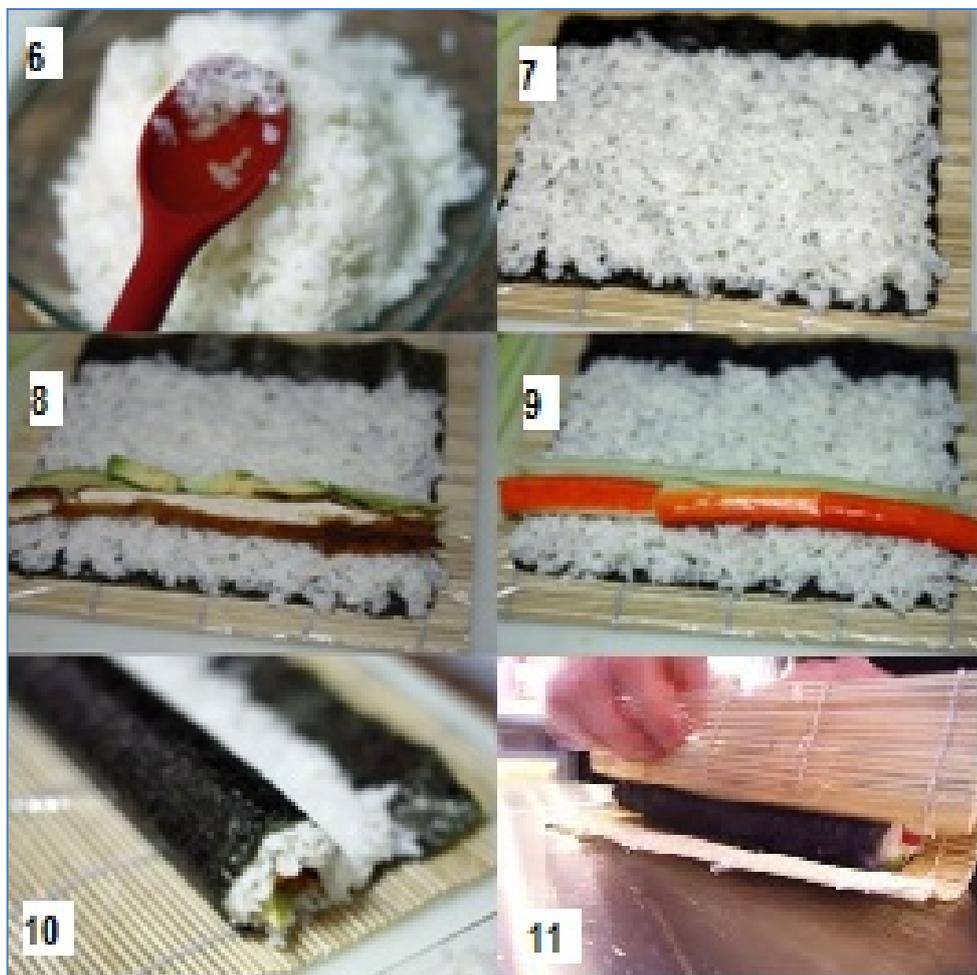
- 1.- Lavado
- 2.- Escurrido
- 3.- Cocción
- 4.- Sazón especial para el arroz de sushi, en base a vinagre de arroz y mirin.
- 5.- Arroz preparado y listo para usar



Fuente: https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQqihAKSXLsQGxhN5ARol1b8_sq_7KwHiru7PDBM2_j-r81JDqElw

Elaboración del rollo de Sushi

- 6.- Enfriar el arroz
- 7.- Hacer una capa de arroz encima del alga nori colocada sobre la esterilla de bambú
- 8 y 9.- Colocación de ingredientes de relleno
- 10.- Inicio de formación del rollo
- 11.- Formación y ajuste del rollo



Fuente

<http://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&docid=w6eO3DBxZSMZKM&tbid=sly6H44zeVf89M:&ved=0CAUQjRw&url=http%3A%2F%2Fwww.directoalpaladar.com%2Frecetas-de-arroces%2Freceta-de-futomaki-de-pollo-y-aguacate-y-cangrejo-y-pepino&ei=Lfe2U4LAGszyASP1YLICQ&bvm=bv.70138588,d.b2U&psig=AFQjCNElre7Qg1ATjgKdlkOCI1HaJSLmbQ&ust=1404586132937262> Google imágenes

Corte y presentación

12.- Rollos listos

13.- Molde para cortar (este proyecto requiere que siempre tengan el mismo tamaño para una mejor presentación en el empaque final)

14 y 15.- Sushi de diferentes variedades cortado



Fuente: www.taringa.net/como-se-arma-sushi;
<http://www.escalimetro.cl/img/sushi/secuenciasushi.jpg>; <http://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&docid=ftxJJNH76g0NDM&tbnid=mCK7mw91ygznwM:&ved=0CAQQjB0&url=http%3A%2F%2Fwww.gadgetsuina.com%2Fmaquina-para-sushi-easy-sushi-3-5-cm-2704.1003&ei=hvG2U56uKZWoyAT154GYCQ&bvm=bv.70138588.d.b2U&psig=AFQjCNGGuUu2g2QVQrg0wIWledki0qggug&ust=1404584671026964>

Presentación del Sushi empacado

El sushi tendrá una presentación similar a la de esta foto



Fuente: <http://m1.paperblog.com/i/198/1988955/un-supermercado-japonesa-L-wiLxS.jpeg>

ANEXO # 5

Tabla nutricional y comparativa del sushi.

California Roll (10 piezas)			Philadelphia Roll (10 piezas)		
	227.5g	%VD		227.5g	%VD
Calorías Totales	181.8kcal	15	Calorías Totales	204.8kcal	22
Grasas Totales	5.0g	8	Grasas Totales	16.7g	26
Grasas saturadas	0.8g	4	Grasas saturadas	7.5g	38
Colesterol	0.0mg	0	Colesterol	59.2mg	20
Sodio	530.8mg	23	Sodio	240mg	10
Carbohidratos	55.0g	18	Carbohidratos	49.2g	17
Fibras Alimentarias	2.5g	10	Fibras Alimentarias	1.7g	7
Proteínas	8.3g	11	Proteínas	19.2g	25

Pizza queso y tomate (2 porciones)			McBic		
		%VD			%VD
Calorías Totales	573.0kcal	29	Calorías Totales	486.0kcal	24
Grasas Totales	28.6g	51	Grasas Totales	26.2g	47
Grasas saturadas	10.1g	45	Grasas saturadas	12.6g	57
Colesterol	s/dmg	s/d	Colesterol	86mg	43
Sodio	1000mg	17	Sodio	900mg	15
Carbohidratos	51.7g	21	Carbohidratos	36.7g	15
Fibras Alimentarias	7.8g	31	Fibras Alimentarias	3.7g	15
Proteínas	27.3g	36	Proteínas	25.8g	34

<http://www.omedetosushi.com.ar/nutrition.htm>

ANEXO # 6

Proforma para fabricación de carritos ambulantes

METALSHOP Innovación Metalmecánica		RUC / C.C.: 1707590608	
Fecha: 10 de diciembre 2014		Teléfono: 3566215	
Cliente: Leonardo Camacho		Contacto: Leonardo Camacho	
Dirección: Quito			
Proyecto: ALIMARCA			
CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3	Coches rodantes	1.000,00	3.000,00
	Tapa acero inoxidable		
	Cuerpo tol de acero galvanizado con doble puerta con cierre sellado por empaque		
	Ruedas tipo bicicleta rin 20		
	Estructura telescópica para techo		
	Lona de alta resistencia con forma y serigrafía tipo tejado		
	Serigrafía con diseño especial en tol galvanizado		
	Pared de doble cámara con forro interno de estiropor y elementos de sujeción para refrigerante		
	Doble camara en 80% y 20% respectivamente		
SON:	TRES MIL SEISCIENTOS DOLARES	SUBTOTAL	\$ 3.000,00
		I.V.A. 12%	\$ 360,00
		I.V.A. 0%	
		TOTAL FACTURA	\$ 3.360,00
Forma de pago:	A convenir		
Valides oferta:	60 días		
Tiempo de producción y entrega:	A convenir		
Observaciones:			
Presupuesto:	Aprobado por:		
Elaborado por:	Firma:		
Firma:			
Recibido:			
	Nombre	Firma	
METALSHOP S.A. Av. Eloy Alfaro N64-250 y Manuel Ambrosi, Edificio FOTOMAT, Quito-Ecuador PO BOX 17-11-4781 PBX:600-5252 FAX: (593 2) 345-1444 www.metalshop.com.ec			

ANEXO # 7

Proforma para adecuaciones del local y planta



DISEÑOS ARQUITECTONICOS INTERIORISTAS

Quito, 19 de diciembre 2014

CLIENTE: ALIMARCA
CONTACTO: Leonardo Camacho

TELEFONO: 0999438211

CANT	DESCRIPCION	P.UNIT	TOTAL
50	Instalación de Gypsum m2	21,00	1.050,00
4	Refuncionalización de 4 baños	300,00	1.200,00
1	Revisión sistema eléctrico e instalaciones	500,00	500,00
105	Adecuacion planta	20,00	2.100,00
	Mobiliario y estanterías		5.150,00

SUBTOTAL	10.000,00
IVA	1.200,00
TOTAL	11.200,00

GARANTIA: 5 años
FORMA DE PAGO : A convenir
TIEMPO DE ENTREGA: 15 días laborables
VIDA UTIL ESTIMADA: 10 años

Atentamente,

Arq. Alejandra Ortiz
GERENTE DE VENTAS

Dirección: 6 de Diciembre y Gaspar de Villaroel C.C. El Portal Local # 49
0984-608-608 3360700 aortiz@mueblicenter.com
Quito - Ecuador

